

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**CURSO DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O IMPACTO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS  
INSTITUCIONAIS NA GESTÃO ACADÊMICA:  
O CASO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE - FURG**

**MARIA CECÍLIA LOPES DE BEM**

**FLORIANÓPOLIS, JANEIRO DE 1997**

**O IMPACTO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS NA GESTÃO  
ACADÊMICA: O CASO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE**

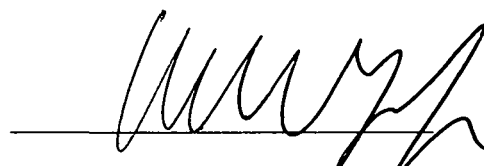
**MARIA CECÍLIA LOPES DE BEM**

Esta dissertação foi considerada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

  
**NELSON COLOSSI**

(Coordenador do Curso)

Apresentada à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:



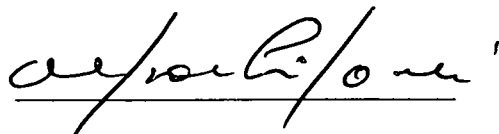
**VICTOR MEYER JR., Doutor**

(Orientador)



**FRANCISCO G. HEIDEMANN, Doutor**

(Membro)



**NELSON COLOSSI, Doutor**

(Membro)

**Aos meus filhos  
Bernardo, Frederico e Elisa**

## RESUMO

Este estudo objetivou analisar o impacto de estratégias e políticas emanadas do planejamento, sobre a área acadêmica da Fundação Universidade do Rio Grande - FURG. Trata-se de um estudo de natureza descritiva, elaborado através do método de estudo de caso e que envolveu, principalmente, a percepção dos dirigentes acadêmicos sobre a situação estudada. Esta percepção foi aferida através de entrevista, orientada por questionário, aplicada a quarenta dirigentes acadêmicos da FURG. Dados complementares foram obtidos por análise documental e pela observação da pesquisadora. A análise dos dados coletados permitiu avaliar quais as ações propostas que foram, de fato, implementadas e quais fatores interferiram na execução de estratégias e políticas, ou determinaram resultados frustrantes. Verificou-se que o planejamento estudado teve um resultado incipiente no ensino de graduação e na pesquisa e um resultado bastante positivo no ensino de pós-graduação. Observou-se, ainda, que as ações implementadas na extensão não alcançaram os objetivos esperados devido a cultura instalada na FURG, que valoriza pouco a atividade, e por problemas de descontinuidade administrativa. O estudo concluiu que o planejamento estudado teve impacto sobre as atividades-fins da FURG e facilitou o processo decisório na Instituição. Ao final do estudo, são feitas recomendações, no sentido de aperfeiçoar o processo de planejamento da Universidade.

## **ABSTRACT**

The objective of the present study was the analysis of the impact of strategies derived from planning activities of the academic area of the Fundação Universidade do Rio Grande. The research is descriptive in nature, being elaborated through case study methodology, that included the perception of the academic administrators on the analysed situations. Such perception was measured by interviews, oriented by a questionnaire which was applied to forty academic administrators of FURG. Complementary data were obtained by both document inspection and during the present research. The data analysis allowed the evaluation of the actions that were implemented, as well as the factors that interfered on the implementation of the strategies, or determined frustrating results. It has been verified that the analysed planning actions were incipient concerning both graduate courses and research. Highly positive results were caused on the postgraduation studies. In addition, it has been observed that the implemented actions in extension activities did not reach the expected objectives. Such procedure is due to the installed practice in FURG, i. e, the extension activities are underestimated, as well as administration discontinuities. The study concluded that the analysed planning produced an impact on FURG teaching activities and it facilitated the decision process in the Institution. At the end of the study, recommendations are made in order to improve the planning process at the University.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Expansão dos cursos de graduação .....	58
Tabela 02 - Reformulações curriculares.....	59
Tabela 03 - Oferecimento de atividades extracurriculares .....	60
Tabela 04 - Processo de avaliação acadêmica .....	60
Tabela 05 - Adaptações no concurso vestibular .....	61
Tabela 06 - Oferecimento de vagas no concurso vestibular .....	62
Tabela 07 - Desenvolvimento de projetos de ensino .....	63
Tabela 08 - Atuação do comitê de ensino .....	64
Tabela 09 - Incentivo a capacitação do corpo docente.....	68
Tabela 10 - Incentivo a capacitação do corpo técnico-administrativo.....	69
Tabela 11 - Expansão dos cursos de pós-graduação <i>stricto e lato sensu</i> .....	70
Tabela 12 - Incentivo a participação de alunos em atividades de pesquisa.....	72
Tabela 13 - Incremento na celebração de convênios .....	73
Tabela 14 - Incentivo a publicação de trabalhos científicos .....	73
Tabela 15 - Atuação do comitê científico .....	74
Tabela 16 - Programas de ação comunitária .....	78
Tabela 17 - Programas para difundir conhecimento sobre o ecossistema costeiro.....	78
Tabela 18 - Programas regionais integrando a FURG ao sistema de 1º e 2º graus.....	79
Tabela 19 - Programas artístico-culturais .....	80
Tabela 20 - Programas para atualização dos profissionais da região.....	80
Tabela 21 - Incentivo a participação de alunos em atividades de extensão.....	81
Tabela 22 - Atuação do comitê de extensão .....	81
Tabela 23 - Atualização do acervo de bibliotecas .....	83
Tabela 24 - Melhoria e expansão de instalações físicas e laboratórios .....	84
Tabela 25 - Atualização e treinamento de servidores técnico-administrativos.....	84
Tabela 26 - Conhecimento das estratégias e políticas das FURG .....	85
Tabela 27 - Finalidade das estratégias e políticas da FURG .....	86
Tabela 28 - Projeto pedagógico .....	87
Tabela 29 - Processo de avaliação institucional .....	87

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>II</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>IV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	8
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>10</b>
2.1 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO	10
2.2 OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS NAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS	23
2.3 GESTÃO ACADÊMICA	37
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>40</b>
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA	40
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	41
3.3 TIPO DE PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	42
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	43
3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS	45
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	46
<b>4. PERFIL DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE</b>	<b>47</b>
4.1 HISTÓRICO	47
4.2 ESTRUTURA	49
4.3 ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS DA FURG	52
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>55</b>
5.1 ENSINO DE GRADUAÇÃO	57
5.2 ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO	67
5.3 PESQUISA	71
5.4 EXTENSÃO	77
5.5 TECNOLOGIA DE APOIO	83
5.6 QUESTÕES GERAIS	85
5.7 RESUMO DOS DADOS OBTIDOS	90
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>96</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>110</b>

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA**

As universidades são organizações complexas que desempenham um papel essencial na sociedade. Exatamente pela relevância de sua função, essas organizações estão constantemente sujeitas não só às pressões internas como às pressões externas.

O Ministério da Educação não tem poupado críticas à atuação das universidades, especialmente as públicas, e tem enfatizado a necessidade de reavaliar a eficiência e a relevância dessas organizações. Por outro lado, a sociedade como um todo tem exigido das universidades respostas rápidas às mudanças sociais em curso e a concepção de novas formas de ensino.

Face a essas demandas, as universidades têm sido compelidas a definir sua missão e buscar os meios de promovê-la. A definição da missão institucional, metas, prioridades, prazos, ações e resultados está intrinsecamente relacionada ao processo de planejamento universitário.

Atualmente, os dirigentes universitários reconhecem a importância do planejamento para o desenvolvimento de suas organizações e entendem que a visão estratégica é essencial ao trabalho da administração, não só por fornecer elementos que possibilitem uma adequação às mudanças, mas também como forma de direcionar a instituição ao futuro desejado.

Embora haja consenso quanto à importância do planejamento, na prática, o processo adotado pelas universidades nem sempre tem se mostrado adequado. Isto porque ainda não existe um número razoável de trabalhos sistematizados que examinem a matéria em profundidade e que possam orientar as ações que devem ser implementadas; por outro lado, estudos sobre a prática do planejamento nas universidades ainda são escassos. O planejamento universitário foi buscar no setor empresarial as premissas que lhe dão sustento, e o resultado



nem sempre tem sido satisfatório, uma vez que as universidades apresentam peculiaridades, como objetivos ambíguos, tecnologia indefinida, produtos de difícil mensuração, participação fluída, concentração em trabalho de profissionais e vulnerabilidade às forças ambientais, que afetam a forma e o processo como o planejamento é conduzido neste tipo de organização. Essas peculiaridades dificultam a implementação de um processo de planejamento baseado nos modelos teóricos conhecidos, tornando o ato de planejar dessas instituições uma experiência única, que deve ser estudada até a exaustão, para que o processo seja aprimorado e atinja os objetivos esperados.

A experiência em planejamento da Fundação Universidade do Rio Grande - FURG não foge ao quadro já exposto. Depois de alguns fracassos nessa área e bastante preocupada com a sua sobrevivência, visto ser uma universidade federal de pequeno porte, com uma localização geográfica desfavorável, e tendo que concorrer por recursos públicos com outras três instituições de ensino superior federais, todas de reconhecida competência, localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, a FURG estabeleceu a sua missão, de forma a garantir sua singularidade frente ao cenário descrito e elegeu diretrizes de ação que deveriam contribuir para o planejamento de suas atividades futuras.

A missão e as estratégias gerais e setoriais de ação, foram definidas pelo Conselho Universitário da FURG em 1987. Posteriormente, em 1988, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão definiu as políticas de ensino, pesquisa e extensão e, em 1989, o Conselho Departamental definiu a política administrativa.

Embora o planejamento não tenha se materializado em forma de planos, a FURG tem divulgado amplamente a sua missão e sustentado as suas políticas e estratégias de ação, inclusive existe a preocupação, por parte dos conselhos superiores, em corrigir distorções verificadas no documento inicial. Destaca-se, no entanto, que as propostas para correção das distorções apresentam-se como iniciativas isoladas de indivíduos ou de pequenos grupos, já que

não existe uma avaliação institucionalizada, que trate do impacto dessas políticas e estratégias sobre a gestão da FURG.

Este estudo examinou as implicações das políticas, diretrizes e estratégias emanadas da administração superior da Fundação Universidade do Rio Grande, na área acadêmica da Instituição.

## **1. 2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1. 2 . 1 Objetivo Geral**

Avaliar os resultados de um processo de planejamento universitário e, em especial as políticas e estratégias gerais dele emanadas, através do estudo de seu impacto sobre as atividades-fins da instituição, examinando-se a experiência da Fundação Universidade do Rio Grande.

### **1. 2 . 2 Objetivos Específicos**

Identificar as políticas e estratégias da FURG para o ensino, para a pesquisa e para a extensão, bem como seus desdobramentos ocorridos no período de 1987 a 1994.

Identificar as ações que foram desenvolvidas, com base nas políticas e estratégias institucionais.

Avaliar o impacto das políticas e estratégias institucionais e das ações desenvolvidas para atendê-las, sobre as atividades-fins da FURG, segundo a percepção dos dirigentes acadêmicos.

### 1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A eficácia do planejamento em universidades tem sido examinada e os resultados da aplicação de modelos têm sido discutidos. Várias razões têm sido apontadas na literatura para justificar o fracasso do planejamento nessas organizações complexas. Baldrige(1983), ao abordar o problema da ineficácia do planejamento universitário, salienta que, ou os administradores estão demonstrando um desempenho pobre e, neste caso, deveriam ser pressionados a melhorá-lo, tornando-se mais organizados e eficazes, seguindo as orientações do planejamento; ou os teóricos do planejamento estão errados, suas teorias são simplesmente fora da realidade e seus conceitos abstratos precisam de uma revisão drástica.

Deve-se destacar, no entanto, que o número de estudos sistematizados, tratando da matéria, é insuficiente e não permite a formulação de uma teoria capaz de propor formas alternativas de planejamento que atendam às peculiaridades das universidades. Segundo Baldrige (1983), carece-se de uma teoria que se volte à prática administrativa e não o inverso. Se o comportamento administrativo do mundo real é orientado pela crise, então há necessidade de uma melhor teoria para lidar com esta crise. Se os objetivos são complexos, ambíguos e contestados, então precisamos de uma teoria de decisão para lidar com a complexidade dos objetivos, ao invés de exigir que os objetivos sejam simplificados.

Embora reconhecendo as limitações do estudo de caso, principalmente no que se refere à generalização dos resultados obtidos, pretende-se, com o exame do caso da FURG, contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos já existentes na área e, também, avaliar o processo de planejamento institucional.

Através deste estudo, a Instituição pode detectar possíveis falhas no seu processo de planejamento e, se necessário, corrigir a rota inicialmente traçada.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta-se dividido em três partes. Na primeira parte são abordadas algumas teorias que tratam de características peculiares às organizações acadêmicas. Estes estudos versam, basicamente, sobre a natureza, estrutura, sistemas e processos destas organizações.

Na segunda parte são examinadas as questões referentes à definição de objetivos, de estratégias e de políticas nas universidades. Estas questões são focalizadas como etapas de um processo maior e a análise leva em consideração o contexto do planejamento nas universidades.

Na terceira parte são examinadas as principais dimensões da gestão acadêmica e o planejamento, como instrumento de gestão.

Adverte-se, no entanto, que não houve, por parte da pesquisadora, a pretensão de esgotar a matéria; ao contrário, os conteúdos aqui apresentados cumprem apenas a finalidade de fornecer subsídios que permitam tratar o problema objeto desta pesquisa.

### **2.1 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO**

“A universidade é uma organização complexa e singular”. Esta afirmação pode ser facilmente encontrada em todos os estudos a respeito da instituição *universidade*; entretanto, esta afirmativa tende a ser um dos poucos pontos de convergência detectáveis nos diversos estudos que tratam da complexidade das organizações acadêmicas. Pode-se observar que a literatura específica na área da administração universitária não contém um modelo único capaz de explicar, em todas as suas dimensões, o que seja uma universidade, vista sob os seus diversos ângulos. Os estudos são limitados a enfoques que abordam sua natureza, processos, estruturas ou sistemas, quase sempre de maneira excludente. Não surpreende que seja assim, é difícil definir

uma organização que não tem claro os seus objetivos. Esta questão - a definição dos objetivos da universidade - tem sido a preocupação primeira de diversos autores. Baldrige et al. (1982), por exemplo, salienta que as universidades são organizações que têm objetivos vagos, ambíguos e que precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito, isto porque cada indivíduo, ou grupo de indivíduos tem seus propósitos e objetivos, que nem sempre coincidem com os objetivos da organização acadêmica. Esse autor salienta o quanto difícil é identificar o objetivo da universidade. Para Baldrige, a resposta é extensa e engloba ensino, pesquisa, extensão, administração de instalações científicas, desenvolvimento de variadas formas de cultura e solução de problemas sociais. Birnbaum (1989) destaca que a maioria dos membros da comunidade acadêmica concorda que a missão da universidade é gerar e transmitir conhecimentos e, ainda, oferecer estes conhecimentos à sociedade. Kast e Rosenzweig (1987) relacionam três objetivos institucionais predominantes: 1. A disseminação do saber entre os estudantes (feita, principalmente, através da função didática); 2. a geração e o progresso do saber (feita através dos trabalhos de pesquisa desenvolvidos pelo corpo de catedráticos e pelas equipes especializadas) e, 3. a prestação de serviços à sociedade (este papel está relacionado com os outros dois objetivos e pressupõe que o saber e a sua disseminação devem ter utilidade).

Não são estes objetivos, no entanto, que singularizam as organizações universitárias, pois, como lembra Cunha (1989):

*“(...) a universidade não é a única instituição que produz e dissemina ciência, cultura e tecnologia. As ciências nasceram fora da universidade e até hoje se verifica o desenvolvimento delas fora do ambiente acadêmico. A cultura é produzida por empreendimentos privados, com e sem apoio governamental. A tecnologia por empresas estatais e privadas. Na disseminação da ciência, da cultura e da tecnologia, os meios de comunicação de massa apresentam um desempenho, pelo menos quantitativo, que a universidade está longe de ter.” Cunha (1989, p. 70),*

Berchem (1991), no entanto, ao abordar o tema referente à missão da universidade, aponta algumas particularidades no desempenho destas organizações, que acabam por distingui-las de outras organizações com funções similares. Referindo-se a disseminação do saber aos estudantes, Berchem destaca:

*No ensino universitário, o saber não é simplesmente transposto de uma cabeça para outra. O saber é interação: as perguntas e as observações dos estudantes nos obrigam sempre a verificar mesmo as coisas das quais estávamos aparentemente certos. Essa interação estimula a pesquisa.*(Berchem, 1991, p. 84)

Continuando, o autor ressalta que as discussões pessoais entre professores e estudantes proporcionam a possibilidade de verificação dos conhecimentos teóricos e os submete à prova dos critérios e dos valores culturais. Segundo Berchem (1991), o conceito original de universidade sustenta-se na idéia da comunidade de professores e de estudantes e se este contato desaparecesse, então a própria universidade desapareceria.

Pode-se concluir, portanto, que o que singulariza a universidade não é o que ela faz, mas como faz. Por esta razão, a questão da liberdade acadêmica é, também, uma preocupação freqüente dos teóricos. Kast e Rosenzweig (1987) lembram que a liberdade acadêmica é necessária para a procura dos novos conhecimentos e para a disseminação do saber, que nem sempre goza de consenso popular. As universidades constituem-se em centros de discordância. Os conflitos ocorrem entre grupos internos ou com o ambiente externo. É comum que, na busca de suas metas básicas: a geração e disseminação do saber - a universidade entre em conflito com as normas e valores sócio-culturais estabelecidos pela sociedade. Não sem razão Berchem (1991) compara as universidades a uma peça de teatro com “final aberto”; ele diz que a cultura científica não pode depender de cânones estabelecidos. Nas palavras de Berchem (1991)

*Quando as fronteiras do saber recuam de dia para dia, nenhum fato social e cultural pode vangloriar-se de ser eterno. E são as universidades que traçam estas fronteiras e as repelem sempre.*(Berchem, 1991, p.85)

Uma outra questão que tem merecido a análise dos teóricos organizacionais é a questão da estrutura das instituições acadêmicas. As universidades são consideradas organizações especializadas e, conforme Etzioni (1989), neste tipo de organização a correlação entre o corpo de auxiliares-especialização e hierarquia-administração, se existe, fica invertida. O que ocorre nas universidades é que cabe aos administradores a execução de atividades secundárias, ou, em outras palavras, eles devem prover meios que tornem possível aos especialistas a execução da atividade principal. Millet (1979), falando sobre as universidades americanas, diz que a comunidade acadêmica é conduzida por um presidente que tem autoridade administrativa sobre os serviços de suporte, sobre o orçamento e o planejamento da instituição, mas carece de autoridade sobre programas de ensino, pesquisa e serviços que a instituição oferece.

Conforme lembram Kast e Rosenzweig (1987), a estrutura de autoridade que se observa no interior das universidades não se assemelha à do modelo burocrático. Explica Etzioni (1989), que o modelo weberiano prevê a presença de uma estrutura principal de autoridade. Essa autoridade está diretamente vinculada à atividade ligada ao objetivo da organização e apenas indiretamente às atividades secundárias. Segundo este mesmo autor, nas organizações especializadas se verificam dois tipos de autoridade, mas apenas a autoridade não especializada está estruturada de forma burocrática, hierarquicamente e com centro de autoridade. O mesmo não ocorre com os especialistas que executam atividades ligadas ao objetivo principal da organização, estes não formam uma estrutura de autoridade, no sentido usual do termo. No caso das universidades, pode-se dizer que o corpo docente está praticamente livre do controle de seus superiores. Os professores podem decidir qual pesquisa vão realizar e o que e como vão ensinar. É importante lembrar que existem, porém, outros mecanismos de controle, que não são exercidos por autoridades, como recompensas e sanções impostas por pressões informais dos colegas.

O estudo de Millet (1979), sobre a estrutura de poder das universidades, faz lembrar, ainda, da importância do papel que os estudantes desempenham na comunidade acadêmica, eles

também delegam autoridade e participam das decisões. Kast e Rosenzweig (1987) concluem que seria impossível descrever todos os relacionamentos estruturais que se oferecem aos alunos em uma grande universidade.

Ainda Kast e Rosenzweig (1987), ao estudarem o sistema psicossocial da universidade, lembram que tanto professores, quanto alunos desempenham papel relevante e se movimentam com um grau substancial de autonomia, funcionando como indivíduos no seio do sistema. Os alunos tem liberdade para escolher as áreas em que se especializam e pelas quais possam interessar-se. Seu preparo é individualizado, embora participem de aulas grupais. Ao professor cabe a responsabilidade de dar suas aulas e conseguir um controle completo do processo de avaliação e classificação; ele tem liberdade para desempenhar suas funções e o contato com o seu chefe é esporádico e quase sempre informal. Por isso, na visão destes autores, a comunidade universitária apresenta um sistema psicossocial muito difuso e complexo, composto de forma bastante frouxa.

Um outro teórico, que define a universidade como uma organização que mantém sistemas de “vinculação frouxa” entre os elementos, é Weick (1976). Ele utiliza-se da metáfora idealizada por March, para descrever o que se passa na organização acadêmica:

*Imagine que você é o árbitro, treinador, jogador ou expectador de um jogo de futebol muito pouco convencional: o campo para o jogo é redondo; há diversos gols distribuídos ao acaso ao redor do campo circular; as pessoas podem entrar ou sair do jogo quando bem entenderem; elas podem atirar bolas quando quiserem; podem dizer “este gol é meu” sempre que desejarem, para qualquer número de gols; o jogo se desenrola em um campo inclinado; tudo acontece como se tudo tivesse sentido. Agora, se você, neste exemplo, substituir árbitro por diretor; treinador por professores; jogadores por estudantes; expectador por pais; futebol por ensino, você tem um quadro igualmente não convencional das instituições educacionais. (Weick, 1976, p.103)*

A metáfora idealizada por March (apud Weick, 1976) explica um sistema onde, embora todos os participantes gozem de autonomia e sigam as suas próprias regras, as ações e decisões



têm uma certa uniformidade, isso por que os participantes têm padrões e valores comuns (o campo é inclinado e tudo acontece como se tudo tivesse sentido).

Inúmeros autores, como: Millet (1979), Baldrige (1982), Kast e Rosenzweig (1987), Birnbaum (1989), Mintzberg (1995), entre outros, utilizam-se de modelos teóricos para explicar o processo decisório e a estrutura de poder e autoridade destas instituições. Os modelos utilizados, no entanto, têm um caráter analítico e não prescritivo e contemplam apenas os aspectos internos da universidade, negligenciando os aspectos externos.

Baldrige (1982) ressalta que a busca de um modelo que abarque tudo é simplista, pois não se pode delinear em um modelo único a complexidade dos processos de decisão nas organizações complexas como são as universidades. Cada um deles tem seus pontos fortes, para examinar aspectos ligeiramente diferentes do processo de governo.

Os principais modelos teóricos propostos são:

*Modelo Colegiado* -. Define a universidade como uma comunidade de iguais, que convivem em um ambiente democrático, onde as decisões são sempre o resultado de um consenso entre os membros do grupo. (Birnbaum, 1989). Neste ambiente, o processo decisório é minucioso e demorado e as decisões só são tomadas depois que todos os participantes do grupo são ouvidos. Birnbaum (1989) salienta, contudo, que as decisões são o resultado de um consenso, não necessariamente de uma unanimidade. Os participantes mostram-se dispostos a aceitar decisões mesmo quando elas não correspondam às suas expectativas iniciais. O processo decisório, embora demorado, como já foi dito, evita frustrações e reduz a possibilidade de que os descontentes atuem no sentido de causar rupturas.

O modelo pressupõe a existência de administradores eleitos pelos seus pares, aos quais cabe o papel de representar a universidade junto ao público externo, tomar decisões de rotina e oferecer serviços de suporte às atividades acadêmicas. A administração, no entanto, está subordinada a um colegiado. O administrador não é visto como um chefe, mas como o *primus inter*

*pares* ou o primeiro entre os seus pares. A sua autoridade encontra respaldo no seu alto grau de profissionalismo e na sua capacidade de se inter-relacionar com o grupo. (Birnbaum, 1989)

O modelo colegiado rejeita a idéia de que a universidade seja uma espécie de burocracia, uma vez que não considera a existência de uma estrutura hierárquica, orientada por procedimentos administrativos racionais que enfatizem a precisão e a eficiência na tomada de decisão.

Segundo Birnbaum (1989), o modelo sustenta-se em relações informais e na idéia de comunidade, onde os participantes desenvolvem sentimentos e valores semelhantes entre si e coerentes com os objetivos e características da organização e um sentimento de lealdade para com a coletividade.

O mesmo autor alerta, contudo, para o fato de que a universidade deve ser pequena, ou ter poucos membros, para que seja possível uma constante interação entre estes membros. Esta interação constante é necessária para o desenvolvimento de uma cultura organizacional coerente com determinados símbolos, ritos e mitos.

Para Anderson (apud Kast e Rosenzweig, 1987), a idéia de comunidade não é algo tão fácil de definir ou de descrever como “organização”, tanto quanto o é a burocracia. Os papéis dos membros da comunidade dificilmente são articulados, embora possam ser bem determinados, e a capacidade especial que pode conferir autoridade a qualquer membro é reconhecida apenas indiretamente. Nas organizações comunitárias, a liderança geralmente é difusa e passageira.

Uma estrutura de autoridade tão dispersa conduz a numerosos confrontos e a boa dose de incerteza. Todavia, para as instituições cujo papel principal é o de criar e disseminar o saber, a autoridade colegiada parece apresentar-se como a mais apropriada. Ela permite a livre expressão das idéias, um alto nível de compromisso individual de cada um a sua área disciplinar, um forte sentido de participação e um ambiente receptivo às transformações. (Kast e Rosenzweig, 1987)

Birnbaum (1989) aponta, como limitações do modelo colegiado, o fato dele não considerar que há diferenças de autoridade legal entre os participantes do grupo; que as universidades, mesmo as pequenas, utilizam-se de rotinas e procedimentos padronizados nas atividades ordinárias e, principalmente, ignora os conflitos de interesse e as disputas pelo poder que se verificam nas comunidades acadêmicas.

**Modelo Burocrático** - Este modelo define a universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, organizada de forma a maximizar a eficiência.

Kast e Rosenzweig (1987) lembram que uma universidade é mais do que um professor e um aluno sentados sobre um tronco de árvore. A universidade moderna é uma organização complexa e de dimensões bem maiores do que a universidade da idade média e utiliza-se de tecnologia avançada para alcançar suas metas acadêmicas básicas: o ensino e a pesquisa. Essa tecnologia, aliada às novas dimensões da universidade, ocasionou o crescimento da máquina administrativa, que apresenta um caráter mais ou menos burocrático. Já não é mais possível pensar em uma universidade cujas responsabilidades administrativas recaiam só sobre o corpo docente.

Nessa organização acadêmica contemporânea, regras e regulamentos passam a ser necessários para mediar relacionamentos. Com o aumento do tamanho, verifica-se o aumento no número de posições ou níveis entre a direção e os outros participantes do grupo. A interação entre os membros diminui na medida em que as subunidades se especializam e a estrutura administrativa se torna mais complexa. (Birnbaum, 1989).

O modelo burocrático focaliza a estrutura e os processos racionais que a organização adota para alcançar mais facilmente as suas metas. A tipificação de cargos, as regras e normas escritas aumentam a eficiência e a previsibilidade dos resultados.

Também na visão de Mintzberg (1995) as universidades podem apresentar-se como uma burocracia - mais precisamente uma burocracia profissional, isto é, um sistema descentralizado, porém com um trabalho operacional estável, que origine um comportamento predeterminado ou

padronizado. Neste tipo de organização, o profissional atua relativamente independente de seus colegas, mas perto dos clientes a quem serve. As burocracias profissionais funcionam amparadas nas habilidades e conhecimentos de seus operadores profissionais, que produzem bens ou serviços padronizados. Segundo este autor, contudo, a burocracia profissional não está apoiada na autoridade de natureza hierárquica, mas sim na autoridade de natureza profissional, ou o poder da perícia (aquele que se origina de conhecimentos e habilidades que determinado indivíduo possui).

Na universidade, como em outras burocracias profissionais, freqüentemente surgem burocracias paralelas, uma democrática de baixo para cima para os profissionais e uma segunda, burocraticamente mecanizada, de cima para baixo para assessoria de apoio. Na hierarquia profissional, boa parte do poder permanece na base. Conforme adquirem experiência e reputação, os docentes avançam, começando como professor auxiliar até chegarem a professor titular. Na hierarquia não-profissional, o poder e o prestígio estão no centro administrativo. O prestígio é adquirido através da prática administrativa e não em função especializada da organização. (Mintzberg, 1995)

Blau (apud Millet, 1979), reconhece características burocráticas nas universidades e também reconhece a distinção entre a autoridade profissional dos docentes e a autoridade burocrática dos administradores. Segundo estudos deste autor, nas universidades onde a autoridade profissional é maior e os docentes detêm mais poder, há mais qualidade e uma ênfase na atividade de pesquisa.

Birnbaum (1989), quando enfoca a questão do poder do dirigente universitário, salienta que este poder é restrito, pois os subordinados só cumprem ordens quando consideram que a ordem, ou a relação de autoridade, estão dentro da área de aceitação previamente definida pelos subordinados.

Não são todos os teóricos que aceitam o modelo burocrático para explicar as relações de poder existentes dentro da universidade. Baldrige et al. (1982) salientam que o modelo não

abrange o poder que se origina de ameaças ilegítimas, no “expertise” e na influência, além de não explicar o processo pelo qual as políticas são estabelecidas, ou como os grupos operam dentro da universidade, para forçar decisões que favoreçam seus interesses.

*Modelo Político* - Na visão de Millet (1979), o modelo político é, na sua essência, uma modificação ou um refinamento do modelo colegiado. Enquanto no modelo colegiado supõe-se que interesses comuns, ou consenso podem surgir naturalmente dos grupos que integram a universidade, no modelo político trabalha-se com a idéia de que os grupos que integram a universidade têm interesses conflitantes e competitivos, havendo a necessidade de compromisso ou troca entre estes grupos para que a sobrevivência da organização esteja garantida.

Para Birnbaum (1989), a influência de um grupo é limitada pelos interesses e atividades dos outros grupos, que podem unir-se, através de compromissos e barganhas, para a obtenção dos resultados almejados. O poder é difuso e cada grupo pode exercê-lo de diferentes maneiras, dependendo da situação. Embora alguns grupos sejam mais poderosos que outros, nenhum grupo detém poder suficiente para dominar os demais.

A participação fluída; a fragmentação da universidade em grupos que competem entre si; a autoridade limitada pela pressão destes grupos e, finalmente, o conflito, são os elementos que caracterizam a universidade como um modelo político. (Baldrige et al., 1982).

Uma outra questão levantada por Birnbaum (1989) em seu estudo, diz respeito a instabilidade do ambiente social em que se processam as decisões. Durante o processo político, os objetivos iniciais tendem a se alterar como consequência das negociações e compromissos firmados entre os grupos conflitantes. Como o ambiente social muda rapidamente, torna-se impossível, aos envolvidos no processo, fazer previsões quanto as vantagens ou desvantagens das alternativas propostas. Entretanto, o sucesso dos resultados obtidos pelo processo político, dependerá do ambiente em que as alternativas foram discutidas, da seqüência com que foram consideradas e, também, do número de alternativas disponíveis.

Millet (1979) adverte, contudo, que no ambiente universitário a arte do compromisso negociado é difícil e não se expande; as decisões políticas não vão além de questões muito simples. Isto acontece porque os participantes - professores, alunos e profissionais não-docentes - são muito individualistas e centrados em si mesmos, pouco preocupados com pontos de vista ou ações compartilhadas.

O papel do dirigente acadêmico, no modelo político, segundo Birnbaum (1989) deve ser o de mediador ou aquele que pratica a arte do possível. O administrador é um negociador, um indivíduo que transita entre os grupos, estabelecendo cursos viáveis de ação para a organização.

Os processos políticos podem trazer algumas vantagens para as organizações universitárias. Birnbaum (1989) enumera algumas: As decisões são tomadas mesmo quando os objetivos não são claros; a organização mantém-se estável, devido a ineficiência dos subsistemas; os processos de influência ficam simplificados, ainda que não haja participação de todos os membros. Como desvantagens, este mesmo autor cita: O controle da informação pode ser usado por grupos, como recurso de poder e decisões políticas podem ser tomadas mesmo quando há possibilidade de se adotar processos de escolha mais efetivos.

**Modelo Anárquico** - Este modelo foi desenvolvido por Cohen e March (apud Birnbaum, 1989) para descrever o que ocorre nas organizações universitárias. Para estes autores, os indivíduos que integram as universidades devem ser vistos como tomadores autônomos de decisão, ou seja, professores decidem se, quando, e o que ensinar. Estudantes decidem se, quando, e o que aprender. Nenhuma coordenação (exceto adaptações recíprocas que, espontaneamente, resultam de decisões) ou controle são praticados. Os recursos são alocados sem a definição explícita dos objetivos que deverão atender. As decisões são um resultado natural do sistema, pois não foram pretendidas ou controladas por ninguém.

Cohen, March e Olsen (apud Birnbaum, 1989) explicam o processo decisório na anarquia organizada utilizando-se de um modelo denominado *lata de lixo*. Segundo os autores, a

oportunidade de escolha deve ser vista como uma *lata de lixo*, onde são colocados diversos tipos de problemas e soluções, na medida em que são produzidos. O conteúdo de cada lata depende do número de latas disponíveis, dos rótulos colocados nas latas, da mistura a ser produzida e da rapidez com estas misturas são coletadas e tiradas de cena.

A idéia de anarquia organizada, na acepção de Baldrige et al. (1982), enfoca ambigüidades, permitindo entender e interpretar as inter-relações que ocorrem nas universidades. As teorias habituais sobre processo de decisão não podem facilmente ser aplicadas às organizações com objetivos ambíguos. O modelo *lata de lixo* propõe uma nova visão do que seja o processo decisório em organizações complexas e rompe com teorias tradicionais sobre a tomada de decisão. De acordo com estes autores, as características da anarquia organizada estão presentes em parte da organização, em boa parte do tempo.

Birnbaum (1989) por sua vez, argumenta que o conceito de anarquia organizada não pode ser confundido com a ausência de qualquer conexão entre as partes da organização. A universidade tem uma estrutura, funções, regras e regulamentos. Há procedimentos padronizados para o fluxo de informações e muitas decisões seguem passos preestabelecidos. A organização tem uma cultura que pode aumentar a probabilidade de certos comportamentos e diminuir a probabilidade de outros. Esta cultura é orientada por padrões que têm por base a autoridade profissional e a “expertise” do docente.

Millet (1979), ao estudar o processo decisório das universidades, sugere que a expressão “anarquia organizada” seja substituída por “autonomia organizada”. Na visão deste autor os governos dos *campi* fundamentam-se muito mais na idéia de comunidade do que na de anarquia. Por outro lado, as falhas ou deficiências notadas nessa estrutura de poder são um resultado da autonomia da universidade e não de anarquias organizadas.

**Modelo Cibernético** - Segundo Birnbaum (1989), nenhum dos quatro modelos teóricos: Colegiado, Político, Burocrático ou Anárquico é capaz de descrever integralmente a reali-

dade das universidades. Isto acontece porque as universidades são o resultado de interações entre normas sociais, estruturas hierárquicas, preferências e limites cognitivos e onde a cultura não determina comportamentos, mas apenas estabelece a probabilidade de certos comportamentos prevalecerem sobre outros. Este autor propõe, então, um quinto modelo, denominado cibernético, que seria o resultado da integração dos outros quatro modelos já estudados.

Birnbaum (1989) entende que a universidade está submetida ao que ele chama de controles cibernéticos, ou seja, mecanismos de autocorreção, que se processam através de feedback, detectando e corrigindo erros. Esses mecanismos são acionados, através de ações corretivas espontâneas, toda a vez que a organização toma uma direção indesejável.

São apontados, pelo autor, dois sistemas de controle que disciplinam as atividades da universidade e agem dentro de limites estabelecidos pela cultura organizacional. O primeiro sistema de controle seriam as regras, regulamentos e estruturas formais. O segundo sistema, seria um controle implícito, resultante da interação entre os indivíduos. Birnbaum (1989) chamou a estes sistemas de sistema de controle formal e sistema de controle social, respectivamente. Os dois sistemas de controle são acionados de diferentes formas, sob diferentes condições, dependendo da cultura e dos processos simbólicos e políticos da organização.

Birnbaum (1989) explica que, havendo mudança no ambiente, capaz de provocar uma resposta da organização que leve a alteração de variável, além dos limites aceitáveis, o grupo social intervirá na administração, modificando a resposta organizacional, de forma a reajustar essa variável aos limites aceitáveis.

O modelo cibernético descreve a universidade como um sistema de vinculação frouxa, onde a coordenação entre as subunidades é estabelecida pelo contexto cultural onde as subunidades interagem e pela experiência dos participantes. Quando os sistemas de controle e coordenação internos das subunidades falham, a intervenção hierárquica é acionada. (Birnbaum, 1989)

Os dirigentes, de acordo com o modelo cibernético, têm pouco controle sobre o funcionamento das unidades, no entanto, podem influenciar o alcance dos objetivos. Os dirigentes



devem intervir sempre que houver crise interna na universidade, ou sempre que acreditarem que a organização está operando de forma inaceitável e não há procedimentos institucionais a serem ativados. No primeiro caso, a intervenção tende a ser bem aceita, pois é vista como uma forma de garantir a estabilidade e a sobrevivência da universidade. No segundo caso, entretanto, a intervenção do dirigente tende a ser rejeitada pelos participantes, pois é vista como uma ameaça.

Até aqui foram abordadas teorias que procuraram definir e caracterizar a universidade. Cabe agora a análise de como as características organizacionais apontadas influem no processo de planejamento destas organizações.

## **2.2 OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS NAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS**

Preliminarmente, é preciso reforçar que a definição de objetivos, políticas e estratégias está intrinsecamente relacionada ao processo de planejamento; por esta razão e para um melhor entendimento de como se processa o planejamento nas instituições de ensino superior, são necessárias algumas considerações sobre o termo *planejamento*.

Não existe, na literatura, unanimidade acerca do conceito de planejamento, no entanto, num sentido mais amplo, planejar significa decidir de forma antecipada o que deve ser feito para que se alcance um objetivo, sempre considerando os meios disponíveis para alcançá-lo.

O planejamento tem sido estudado sob dois enfoques: o primeiro enfoque está fundamentado na abordagem tradicional e encara o planejamento como um processo racional. O segundo enfoque foge à visão clássica e encara o planejamento também como uma atividade informal que pode ser analisada a partir de modelos não racionais.

A abordagem tradicional parte da premissa de que as organizações são entes racionais que existem e se justificam para atingir objetivos. Esses objetivos, por sua vez, são reações a

agentes de natureza diversa (econômica, política, tecnológica e social), que atuam sobre a organização, alterando conjunturas e levando-a a um processo contínuo de adaptação que, se não for bem sucedido, acarretará a sua extinção.

Dentro desse enfoque, o processo de planejamento inicia-se com a definição de objetivos e desenvolve-se a partir de análises, avaliações e cálculos estratégicos que identifiquem as alternativas capazes de proporcionar o atingimento desses objetivos. Trata-se de uma atividade contínua, porque exige a permanente avaliação das medidas adotadas e o reexame das metas, de modo a permitir a sobrevivência da organização em ambientes dinâmicos, complexos e em permanente evolução. Por outro lado, a racionalidade do processo manifesta-se com a opção pela alternativa mais adequada à consecução do objetivo determinado.

Damásio (1996) entende que o planejamento é uma função inata dos seres humanos, ou pelos menos, dos seres humanos mais qualificados. O autor parte da hipótese de que o indivíduo trabalha com o que ele chama de *memórias do futuro*. Ele argumenta que o homem, ao longo de sua história, desenvolveu estratégias para garantir a sobrevivência e melhorar a qualidade de vida pós-sobrevivência. O cérebro humano, nos indivíduos mais qualificados, funcionaria assim:

- 1o. memorizaria categorias de objetos e acontecimentos, estabelecendo as representações dispositivas de entidades e acontecimentos, no nível das categorias e no nível da singularidade;
- 2o. a partir das representações memorizadas, ele moldaria novas criações por meio de novas combinações. Essas criações consistiriam em cenários imaginados, na antecipação do resultado das ações, na formulação de planos futuros e na criação de novos objetivos que melhorassem a sobrevivência e
- 3o. memorizaria as novas criações, referidas anteriormente, ou seja, os resultados antecipados, os novos planos e os novos objetivos. Seriam estas as chamadas *memórias do futuro*. Na visão de Damásio (1996), o conhecimento melhorado das experiências do passado e das expectativas do futuro esteve na origem da criação de estratégias sociais para fazer face ao sofrimento e garantir a sobrevivência da espécie humana.

Os estudos de Simon (1979), por sua vez, apontam os limites da racionalidade humana, que é definida como seleção de alternativas de comportamento, preferidas de acordo com algum sistema de valores, que permita avaliar as conseqüências desse comportamento. Esse autor insiste no fato das organizações serem influenciadas pelos limites humanos em processar informações. Os indivíduos não maximizam ou otimizam, mas satisfazem-se em função do número de informações que suas mentes podem alcançar e processar.

Outros fatores, além da limitação humana, são vistos como restritivos à idéia de processos racionais puros de decisão. Herbert Kaufman (apud Motta, 1995) alerta para o fato de que as organizações são constituídas de indivíduos limitados e diferentes, com valores e percepções diversas - o que ocasiona visões contraditórias sobre um mesmo problema. Seres imperfeitos e variados organizando-se para decidir não podem chegar a um processo racional perfeito. O autor conclui pela inutilidade do modelo racional para explicar a sobrevivência organizacional, contrariando as posturas clássicas que encaram essa sobrevivência como produto de uma ação racional planejada. A sobrevivência seria simples fruto da sorte ou do acaso. Motta (1995), ao abordar os estudos de Kaufman, diz que esse autor, quando despreza o poder explicativo das ações racionais humanas para a sobrevivência organizacional, está apenas aceitando a importância do ilógico e do não racional. Para Motta,

*(...)num trabalho contingencial, de surpresas constantes em função de um ambiente de mudanças rápidas, a idéia de um processo racional de decisão parece cada vez mais distante da realidade do executivo (...) o dirigente toma decisões através de um processo intuitivo, em grande parte inconsistente, baseado na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, não só no trato de dados objetivos, como também na percepção de oportunidades temporal e política". (Motta, 1995, p.64).*

March & Olsen (1979), ao estudarem o processo de planejamento existente nas organizações, também fugiram à abordagem tradicional. Esses autores encaram os planos como instrumentos que possibilitam a reflexão sobre decisões passadas e não como um conjunto de

intenções para ações futuras. Por outro lado, eles reconhecem que indivíduos que não detêm formalmente a condição de "planejadores", também exercem atividades de planejamento nas organizações.

Um outro aspecto que merece consideração é o que diz respeito ao papel do planejamento nas organizações. Para Meyer (1991), a importância do planejamento decorre do seu impacto no processo decisório e nas ações da organização. Esse autor lembra que as organizações se expandem não como resultado de planos, mas sim como resultado de decisões tomadas e ações implementadas. Por outro lado, sempre que alguém formula objetivos, define prioridades, toma decisões considerando suas implicações futuras ou aloca recursos para a consecução de objetivos e metas, está planejando, mesmo sem obedecer a um processo formal.

Outras razões, contudo, são enumeradas por Meyer (1991) para o desenvolvimento de processos de planejamento em organizações. A primeira delas seria a vontade do dirigente, que levaria a uma postura pró-planejamento na administração. A segunda razão apresentada seria o desejo de repetir experiências positivas com planejamento, vivenciadas por outras organizações. Nesse ponto o autor ressalta que muitas vezes não existe nem mesmo a preocupação em adaptar o processo à realidade da organização. Por vezes, ainda, o simples fato de haver um plano ou uma equipe responsável pelo processo de planejamento já é encarado como um símbolo de status para a organização. Uma terceira razão seria uma demanda superior, ou seja, uma exigência de um conselho superior da instituição ou uma determinação legal.

Conclui-se, portanto, que planejamento é uma atividade que reúne racionalidade e intuição; apresenta-se em todas as organizações, de forma sistemática ou não; pode ser exercida por pessoas que não tenham sido formalmente designadas para a função e, por último, pode cumprir finalidades práticas ou apenas simbólicas.

Abordando especificamente o caso do planejamento das universidades, diversos autores destacam que ele não tem se mostrado eficaz, os objetivos esperados não são atingidos, ou são atingidos de maneira incompleta e distorcida.

O fracasso do planejamento universitário pode ser resultante de diversos fatores. O primeiro deles a ser considerado, seria a dificuldade encontrada para a definição dos objetivos institucionais. Como não poderia deixar de ser, nas organizações acadêmicas, os objetivos são estabelecidos através de um jogo político, onde devem ser considerados interesses individuais, interesses grupais e interesses organizacionais.

Segundo Caravantes (1979), para o planejamento organizacional ser bem sucedido, ele deve vir acompanhado de um planejamento individual e grupal. Os objetivos pessoais ou dos grupos devem estar claros e explícitos. Deve-se estabelecer um mecanismo de integração e articulação entre os objetivos individuais/grupais e os da organização.

Kotler e Fox (1994) ressaltam que cada vez mais a alta administração das instituições educacionais tem constatado que é essencial envolver o corpo docente, ex-alunos e outros públicos no processo de formulação de objetivos.

Se por um lado a definição de objetivos é considerada tarefa complexa nas organizações acadêmicas, por outro lado é considerada tarefa imprescindível para a análise das organizações, sejam elas acadêmicas ou não. Etzioni (1989) destaca algumas das funções que os objetivos podem exercer: orientam a organização, indicando o caminho que ela deve seguir; legitimam- as atividades da organização e a sua existência e avaliam a eficiência organizacional.

Um outro aspecto a ser considerado, quando se trata a questão da definição de objetivos em organizações com estrutura burocrática, foi levantado por Davous e Deas (1990). Segundo esses autores, cada indivíduo na organização social tem duas faces. Na primeira face, ele aparece como parte integrante de uma árvore hierárquica composta de um superior e de seus iguais. Na segunda face, ele aparece como o vértice de uma outra árvore hierárquica composta por todas as pessoas a ele relacionadas. O conjunto de seus objetivos geralmente está dividido em dois subconjuntos. Os objetivos do primeiro subconjunto têm origem nas decisões tomadas acima dele, só lhe restando flexibilidade para negociar algumas melhorias, no que diz respeito à formulação desses objetivos, ou para sugerir novos objetivos que poderão ser aceitos ou não

pelo seu superior. Considera-se que os objetivos desse subconjunto satisfazem a necessidade de integração dos indivíduos na hierarquia.

No segundo subconjunto estão os objetivos que se originam da necessidade do indivíduo e da equipe a ele ligada mostrar alguma “auto-afirmação”. Segundo Davous e Deas (1990), o desenvolvimento normal das pessoas exige que elas tenham a possibilidade de expressar a sua personalidade através de objetivos escolhidos por elas mesmas.

Esse fenômeno de dupla filiação está presente em todas as organizações hierarquizadas. Exige-se flexibilidade na fixação dos objetivos e que, em cada nível, um ou mais objetivos trabalhem com a necessidade de conservar a margem de liberdade requerida pelos níveis mais baixos.

Percebe-se que os objetivos organizacionais podem ser o resultado de pressões ambientais, dos sistema interno ou dos desejos dos membros da organização e, por serem resultantes desses três fatores, não raras vezes, os objetivos são conflitantes.

Rebouças de Oliveira (1994) salienta, em seus estudos, que a administração adequada começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos a serem alcançados. Esse autor, utilizando-se do modelo racional, explica que o estabelecimento de objetivos antecipa-se aos meios disponíveis pela organização para alcançá-los. Visto sob esse prisma, o processo de definição de objetivos é sempre linear.

Weick (1979) propõe um modelo não racional para o entendimento da relação objetivos e meios. Segundo o autor, o processo seria cíclico e englobaria quatro fases: Na primeira fase estão os indivíduos com interesses, capacidades e preferências distintas, buscando fins diversos; numa segunda fase surge a necessidade de compatibilizar ações e recursos, ainda com a finalidade de atingir alguns objetivos distintos; conforme a estrutura se delimita, passa-se à terceira fase, onde surge a tendência de concentração em objetivos comuns, com ações coordenadas, tendo em vista a interdependência que já se verifica entre os indivíduos e, finalmente, exige-se a gradativa diversificação dos meios para o cumprimento de objetivos

comuns, o que, posteriormente, leva a uma nova diversificação de interesses. O modelo proposto por Weick parte do princípio de que a estrutura social é construída e influenciada pelas pessoas e não o inverso.

O Instituto de Pesquisa sobre o Ensino Superior, do Educational Testing Service (apud Scotti, 1992) identificou duas categorias de objetivos em universidades. A primeira categoria diz respeito aos objetivos orientados para os resultados; esses objetivos estão ligados aos fins e à própria razão de ser da universidade.

A segunda categoria diz respeito aos objetivos orientados para o processo, onde a preocupação maior é com o processo educacional e com o clima existente na organização. O alcance desses objetivos permite a consecução dos fins da universidade.

Embora os estudos sobre objetivos organizacionais sejam escassos, a sua definição é essencial para a organização, pois define a sua natureza e o seu comportamento . (Perrow, 1981).

Após a análise de como se processa a definição de objetivos nas organizações acadêmicas, resta abordar como essas instituições estabelecem as políticas e as estratégias que tornarão possível o alcance dos objetivos traçados.

Antes de mais nada, no entanto, é necessário estabelecer alguma distinção entre os termos *política* e *estratégia*, pois segundo autores como Steiner e Miner (1981) existe uma certa confusão semântica entre esses dois termos e, frequentemente, eles são usados para definir a mesma coisa pelos estudiosos do assunto. Na visão desses autores, isso ocorre porque as palavras *estratégia*, *política* e *objetivos* são flexíveis e abarcam proposições que podem ser amplas e importantes ou estritas e relativamente sem importância. Por exemplo, as políticas se transformam em procedimentos e estes em regras. As estratégias se confundem com a tática. Os objetivos gerais da organização se misturam com os tetos dos orçamentos. Há também um *continuum* de meios e fins e as palavras mudam de sentido com o prosseguimento do processo decisório. Para Steiner e Miner (1981),

*Se uma empresa tiver um objetivo de crescimento de suas vendas de 25% ao ano e resolver atingir esse objetivo comprando outras empresas e não através de pesquisa e desenvolvimento interno, será correto dizer que a aquisição terá sido uma estratégia da empresa. Por outro lado, uma vez decidido isto, a busca pela empresa a ser comprada se transforma num objetivo. (Steiner & Miner, p.20)*

Para Ansoff (1991), a política é uma decisão condicionada, enquanto que a estratégia é uma regra para tomar decisões. A implantação de políticas, segundo esse autor, pode ser delegada a níveis hierárquicos inferiores, o que não pode ocorrer com a estratégia, pois nesse caso é necessário algum julgamento executivo de última hora. A especificação de estratégias é forçada sob condições de desconhecimento parcial, quando não é possível organizar e examinar as alternativa de antemão.

Steiner & Miner (1981) destacam que o termo “estratégia” parece ser entendido pelos planejadores como a determinação e avaliação de rumos alternativos para uma missão ou objetivo já estabelecido e uma escolha final a ser seguida. Embora aceitando essa definição ampla, esses autores dizem que o termo “política” pode ser igualmente empregado para a mesma situação e a escolha de qualquer um dos termos pode tornar-se uma questão de preferência pessoal.

Ainda em Steiner & Miner (1981), é possível encontrar diversas classificações para as estratégias. Elas podem ser classificadas quanto ao seu âmbito, em estratégias básicas e estratégias de programas. As estratégias básicas são as que se referem ao padrão da missão, das finalidades, dos objetivos, das políticas básicas da organização e de seu aproveitamento de recursos específicos. As estratégias de programas, por sua vez, tratam do aproveitamento específico de recursos e são formuladas de forma que se cumpra as finalidades organizacionais básicas.

Um outro aspecto considerado no estudo sobre estratégias, diz respeito às estratégias pessoais dos administradores. Essas estratégias são consideradas regras práticas que incorporam os valores de um administrador, suas motivações, suas proteções contra um



ambiente hostil, métodos para modificar seu ambiente, maneiras de maximizar a satisfação das pessoas e de suas necessidades básicas. Normalmente, essas estratégias não estão escritas, mas constituem a estrutura na qual se desenvolve a estratégia da empresa.

Tratando de políticas, Steiner & Miner (1981) dizem que estas são guias para a ação ou canais de pensamento. São guias para a execução de uma ação. Elas têm vida longa e a tendência é de que não sejam examinadas ou revistas.

As políticas dirigem a ação para a consecução de um objetivo ou de uma meta. Servem para explicar como os objetivos devem ser atingidos e indicam marcos a serem seguidos. Asseguram a coerência de propósitos e evitam decisões de visão curta e baseadas no espírito prático. As políticas diferem dos procedimentos, dos planos operacionais padronizados e das regras apenas em grau, pois todos orientam a solução de problemas.

Como já foi anteriormente exposto neste estudo, as estratégias, as regras, os procedimentos e as políticas podem ser claramente definidas, porém na prática é difícil distingui-las. Considera-se que a distinção entre os termos dependerá, basicamente, de quem os estiver definindo.

Mintzberg (1995), por exemplo, define estratégia como um modelo único e integrado de decisões, comum para toda a organização, mas adverte que esta definição perde boa parte do seu significado na burocracia profissional.

A estratégia toma forma diversa nas burocracias profissionais - em especial nas universidades - isto por que, segundo Mintzberg (1995), suas metas não podem ser facilmente combinadas, pelo fato de seus resultados serem difíceis de medir. Esse mesmo autor conclui ainda que, em razão da autonomia, cada profissional deste tipo de organização tem a sua própria estratégia pessoal. É comum profissionais selecionarem seus próprios clientes e seus próprios métodos de tratar com eles, em outras palavras, a sua própria estratégia de produto-mercado. Esses profissionais, no entanto, não elegem suas estratégias pessoais aleatoriamente. Eles são orientados pelos padrões profissionais.

Embora possa ser dito que as estratégias das burocracias profissionais sejam, em grande parte, as estratégias dos seus profissionais, elas não o são completamente. Essas organizações gozam de alguma liberdade para adaptar as estratégias básicas às suas necessidades e interesses e o administrador tem um papel relevante neste processo. (Mintzberg, 1995)

Ao administrador cabe a função de ajudar o operador profissional a negociar seus projetos através do sistema. Mintzberg (1995) alerta, contudo, que o administrador tem poder suficiente para mudar a organização de sua própria maneira, elegendo um conjunto de estratégias que ele deseja assumir por si mesmo. Ele não deve, contudo, impor sua vontade, mas deve apoiar-se em seu poder informal e aplicá-lo sutilmente, passo a passo. Como resultado ele pode alcançar mudanças organizacionais que teriam sido rejeitadas pelos profissionais, se tivessem sido propostas todas de uma só vez.

Além de Mintzberg (1995), também Cope (1985), Ansoff (1991) e Kotler e Fox (1994) dirigiram seus estudos para o processo de formulação de estratégias nas organizações. Todos destacam a complexidade do processo e a necessidade de se avaliar profundamente a organização e o ambiente no qual ela se insere, para o estabelecimento de estratégias de sucesso.

Kotler e Fox (1994), referindo-se especificamente ao caso das instituições educacionais<sup>1</sup>, salientam a importância de que estas instituições conheçam suas características, recursos, missão, metas e objetivos, para que possam eleger estratégias eficazes de sobrevivência. Falando sobre os recursos das organizações acadêmicas, estes autores classificam-nos em: *recursos tangíveis*, ou seja, instalações, funcionários e dinheiro e *recursos intangíveis*, como boa reputação, longa história e tradições. Os autores reforçam que ambos os tipos de recursos moldam o sucesso futuro de uma instituição no mercado.

---

<sup>1</sup> o termo é utilizado pelos autores para designar universidades e faculdades públicas e particulares, escolas públicas e particulares de primeiro e segundo graus e outras organizações com missão educacional

Ao analisar os seus recursos a instituição deverá considerar seu ambiente e caráter institucional, estágio do ciclo de vida e potencial para adaptação. (Kotler e Fox, 1994)

Todas as instituições educacionais têm um ambiente ou caráter que as envolve desde seus primeiros dias de existência. Essas instituições podem sofrer muitas mudanças, mas tendem a manter os princípios de direção dos fundadores. Estes princípios, aliados à localização geográfica, clima e tamanho; sucesso da organização fundadora e igualdade entre a oferta da instituição e seus mercados é que determinam o caráter institucional. A instituição que conhece e reflete o melhor de seu caráter e valores atrairá participantes e apoiadores para seus programas. (Kotler e Fox, 1994)

Abordando a questão do ciclo de vida das instituições, Kotler e Fox (1994) ressaltam que as instituições acadêmicas devem entender e adaptar-se às mudanças ambientais; dizem, ainda, que o desempenho destas instituições depende do grau de alinhamento entre suas oportunidades ambientais, objetivos, estratégias de marketing, estrutura organizacional e sistemas administrativos. Os autores advertem, no entanto, que o fato de uma instituição ter capacidade de se adaptar às mudanças ambientais, não quer dizer, necessariamente, que gozará de estabilidade ou crescimento contínuo. As instituições tendem a atravessar estágios do ciclo de vida. Na análise dos recursos intangíveis, a instituição educacional deve considerar seu estágio de ciclo de vida e potencial de adaptação contínua, uma vez que a adaptabilidade pode ajudar a prolongar cada estágio ou produzir novos ciclos de vida.

Quando tratam do potencial para mudança das instituições educacionais, Kotler e Fox (1994) explicam que a maioria das instituições atravessa a maioridade e entra em declínio por que são inábeis para se adaptarem às mudanças. Elas devem, necessariamente, identificar mercados e atendê-los suficientemente bem para atrair os recursos necessários e alcançar o reconhecimento da sociedade. Os autores denominam de *instituição adaptativa* aquela que opera sistemas importantes de monitoramento e interpretação das mudanças ambientais e

mostra facilidade para revisar sua missão, metas, estratégias, organização e sistemas, de modo que fiquem perfeitamente alinhados às suas oportunidades.

O propósito de uma análise de recursos é identificar as forças e fraquezas da instituição. Ela deve perseguir metas, oportunidades e estratégias que estão em sintonia com as suas forças e deve evitar aquelas onde seus recursos são escassos. (Kotler e Fox, 1994).

Como foi observado, o processo de formulação de estratégias, nas organizações acadêmicas, é complexo e exige o reconhecimento e a aceitação das estratégias individuais de seus participantes - uma vez que nessas organizações a estrutura de poder, em princípio, parte da base para cima; além disto, requer a análise cuidadosa do ambiente externo e dos recursos de que a organização dispõe. A escolha de estratégias adequadas, no entanto, é que definirá o grau de eficiência, eficácia e efetividade da organização acadêmica.

Uma vez definidas as estratégias que permitirão à organização acadêmica atingir seus objetivos, resta determinar as políticas que deverão ser implementadas na instituição para que as estratégias se desenvolvam.

Para Cope (1985), política é uma expressão de sabedoria e prudência nas decisões administrativas-diárias. A administração por políticas conduz a instituição a um futuro desejado, isto por que para responder questões aparentemente simples como *onde os recursos devem ser aplicados hoje para assegurar um amanhã mais eficaz?*, o administrador deve ter em mente a missão da instituição e suas estratégias; opções de missão e de estratégias, além de tudo, o administrador deve avaliar se a missão e as estratégias são compreendidas pelas pessoas que diariamente tomam decisões. Simplificando, o administrador deve conhecer a essência de sua instituição, deve saber o que a instituição é e o que está se tornando.

Havendo conhecimento sobre a essência da instituição, sobre sua missão e estratégias, torna-se possível estabelecer um conjunto de políticas que assegure economia de gestão e regularidade de ação. Essas políticas seriam decisões condicionadas, tomadas com

antecedência em relação a um evento previsível, originando regras de comportamento aos níveis inferiores de supervisão. (Ansoff, 1991).

Para Steiner e Miner (1981), contudo, formular políticas significa algo mais do que tomar decisões, o processo que as define vai além da mera tomada de decisão racional, envolve um jogo político, onde o produto final é sempre o resultado da interação grupal. As características individuais, no entanto, podem se tornar fatores determinantes. Estudos comprovam que a capacidade individual de decisão é influenciada pelos níveis de conhecimento, pela inteligência, pelos estilos cognitivos, pelos valores, pela propensão a correr riscos, talvez pelo dogmatismo e pela criatividade.

Nos seus estudos sobre a capacidade decisória dos seres humanos, Damásio (1996) salienta que a essência da decisão consiste em escolher uma opção de resposta, ou seja, escolher uma ação não verbal, ou uma frase, ou uma combinação dessas coisas, entre muitas possíveis, perante uma dada situação. Os termos raciocinar e decidir estão tão interligados que, por vezes, se confundem. Citando Johnson-Laird, ele diz: *Para decidir, julgue; para julgar, raciocine; para raciocinar, decida (sobre o que raciocinar)*. (apud Damásio, 1996 p. 197). Continuando, Damásio (1996) lembra que os termos raciocinar e decidir implicam habitualmente que quem decide tenha conhecimento: a) da situação que requer uma decisão; b) das diferentes opções de ação (respostas) e c) das consequências de cada uma dessas opções (resultados), imediatamente ou no futuro. O conhecimento, que existe na memória sob a forma de representações dispositivas, pode tornar-se consciente de modo lingüístico ou não. O autor ressalta que, muitas vezes, a *estratégia* para seleção de respostas pode consistir em ativar a forte ligação entre estímulo e reação, para que a resposta surja *automática* e rápida, sem esforço ou deliberação, embora possamos tentar suprimi-la de livre vontade.

A análise dos diversos autores apresentados neste estudo leva a conclusão de que por mais elaborado, formalizado e racional que seja o processo de planejamento, ele tem sempre

como ponto de partida o universo individual e as limitações desse processo, não raramente, coincidem com as limitações dos indivíduos que o integram.

Talvez por essa razão o planejamento universitário tenha se mostrado tão complexo e ineficaz. Se o planejamento já tem apresentado resultados frustrantes em organizações empresariais, com objetivos bem definidos, autoridade formal, estrutura hierárquica e sistemas de coordenação e controle rígidos; que resultados se pode esperar do planejamento de uma organização sem objetivos claros, onde cada indivíduo é um tomador de decisão autônomo, goza de autoridade informal e está sujeito a sistemas de coordenação e controle frouxamente articulados?

A falta de resultados positivos do planejamento universitário tem sido motivo de preocupação de estudiosos do assunto. Baldrige (1983) aponta alguns dos principais obstáculos para um planejamento efetivo nas organizações acadêmicas, quais sejam: o processo é tão longo e complicado que o planejamento perde o seu significado; o processo se torna mais importante que os resultados; o planejamento não faz sentido para aqueles que executam as tarefas, pois não está ligado a operações diárias e ao orçamento. O seu maior problema, no entanto, talvez seja o fato do planejamento não atingir as atividades-fins da universidade. Isso por que os modelos propostos esbarram na autoridade dos especialistas responsáveis pelas atividades-fins. Estes tem seus próprios objetivos e, naturalmente, resistem ao controle e à avaliação que resultam do processo de planejamento proposto pelos teóricos. Esse descompasso foi tratado por Baldrige (1983). O autor relata que, em entrevistas com membros do corpo docente, descobriu que a maioria dos indivíduos teve pouca ou nenhuma contribuição no planejamento institucional e mais, viu pouca conexão entre o que acontece nos departamentos e o que foi feito pelos órgãos de planejamento ou pelo conselho superior da universidade. A atitude geral foi *eles fazem o seu serviço e nós fazemos o nosso*. Resumindo, Baldrige (1983) conclui que a imagem da administração do mundo real não está em concordância com o mundo

ideal dos planejadores, por isso, as teorias devem ser reformuladas, adequando-se o modelo de planejamento à realidade e não o inverso.

## **2.3 GESTÃO ACADÊMICA**

Este estudo já abordou a importância e a complexidade do processo de definição de políticas e estratégias nas organizações acadêmicas. É importante reforçar, no entanto, que políticas e estratégias universitárias, devem, principalmente, orientar e dar sentido ao trabalho acadêmico. Finger (1983) adverte que só um planejamento bem elaborado pode dimensionar as atividades-fins e as atividades-meio e impedir que haja inversão de categorias e o secundário passe a ser o preferencial.

Deste modo, tanto o planejamento, como outros processos que se desenvolvem dentro da universidade, devem ser analisados à luz da teoria da administração acadêmica.

Segundo Ribeiro (1977), há, no contexto da universidade, um conjunto de princípios, diretrizes, concepções, filosofias e critérios, que permitem a formulação, a partir de uma visão integrada, da Teoria da Administração Universitária e, em especial, de sua dimensão acadêmica. Ele resume, como dimensões mais importantes desta teoria: a) a administração acadêmica deve orientar-se pela identificação dos valores e atitudes dos membros da comunidade universitária; a estratégia administrativa acadêmica deverá ser formulada a partir dos valores e atitudes identificados nos corpos docente, discente e administrativo; b) qualquer modelo de organização adotado, deve apoiar-se num alto grau de co-participação; c) os programas de aperfeiçoamento do pessoal docente, discente e administrativo devem assumir um caráter motivacional, ao invés de apenas informacional e, finalmente, d) a teoria da administração acadêmica centraliza sua estratégia de atuação na integração da personalidade

humana à organização, seja nos pequenos grupos em que se estrutura a vida universitária, como Departamentos e Comissões, seja na comunidade universitária total.

Ribeiro (1997) diz que as estratégias administrativas, numa organização universitária, não devem enfatizar rotinas, procedimentos, estruturas ou definição de competências, mas ao contrário, devem focar decisões orientadas para a solução de problemas. A solução de problemas exige estratégias administrativas que incluam, necessariamente, o desenvolvimento ou a mudança de hábitos e atitudes. As estratégias universitárias devem ter caráter teleológico e não processualista e os sistemas universitários, em permanente mudança, têm de montar dispositivos de gestão acadêmicas apoiados em estratégias que enfatizem processos psicológicos, a partir das reações do estudante e do docente, dos seus hábitos e atitudes na organização. A gestão acadêmica deve focar a motivação do pessoal docente para as funções do magistério, mais do que os métodos e as técnicas de ministração do ensino e deve desenvolver uma vocação pesquisadora, mais do que descobrir métodos de pesquisa.

Na prática não é isso que se verifica. Os órgãos de planejamento das universidades muitas vezes parecem esquecer que a universidade justifica-se em função de alunos, de professores e do trabalho acadêmico. O resultado deste esquecimento é um planejamento universitário de pouca significância.

Finger (1983), ao defender a sistematização do planejamento universitário, diz que aos órgãos de planejamento cabe a tarefa de vencer as barreiras mentais e formular projetos que possam dinamizar toda a instituição. Um planejamento universitário sistematizado permite a articulação entre as partes que compõem a universidade, orientando-as para ações globais que levem a um projeto maior de universidade.

Para Ribeiro (1977), a teoria do planejamento assume, na organização universitária, um papel excepcional, pois é tarefa dos centros de decisão identificar os objetivos e metas para a formulação dos planos universitários e, em consequência, definir os meios e fins intermediários



indispensáveis para que sejam alcançados os objetivos e metas preestabelecidos. A partir dos fins da instituição, definem-se os meios necessários para atingí-los. Aos fins últimos da universidade, correspondem fins intermediários, que guardam com os primeiros uma relação de instrumentalidade: *a cadeia de meios e fins*. A estratégia da administração acadêmica deve não apenas identificar os fins últimos da universidade, deve, também, apurar a relação que estes fins guardam com os fins intermediários. Em suma, diante de cada problema, deve-se identificar os elos existentes entre as diversas etapas ou elementos em que se decompõe o sistema universitário, os quais a teoria da organização chamou de *cadeia de meios e fins*.

Conclui-se, assim, que os processos desenvolvidos na universidade devem ter por fundamento uma visão sistêmica, onde as áreas do conhecimento, os departamentos, os centros de decisão e os colegiados representativos são tratados como um todo sinérgico, em íntima interação com o ambiente universitário, tendo por finalidade última, os propósitos da organização acadêmica.

Hoje, mais do que nunca, a universidade precisa modelos eficientes de planejamento e gestão, pois o mundo está mudando, surge uma economia na qual o conhecimento está se tornando o verdadeiro capital e o principal recurso gerador de riquezas (Drucker, 1993). A sociedade exige das universidades a formação de pessoal qualificado e o desenvolvimento de pesquisas e tecnologias satisfatórias. Para atender às demandas da sociedade, essas instituições estão sendo obrigadas a combater suas deficiências internas, que são muitas e dizem respeito, entre outras coisas, ao aperfeiçoamento de métodos pedagógicos, flexibilização de currículos, qualificação do corpo docente, expansão de vagas e critérios para ingresso. A necessidade de responder rapidamente aos anseios da sociedade está levando os dirigentes universitários e os teóricos de planejamento a dedicar especial atenção aos processos de planejamento e avaliação dessas instituições. A necessidade de maior eficácia nas atividades de planejamento é um imperativo nas instituições universitárias. Cabe aos administradores universitários caracterizar seu trabalho em objetivos, ações e resultados, num esforço integrado.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo descreve a metodologia adotada nesta pesquisa. Inicialmente é destacada a definição do problema, incluindo-se aí os pressupostos que determinaram este problema e as perguntas formuladas para respondê-lo e seguindo-se com a tipificação da pesquisa, a definição da população estudada, a forma de coleta e tratamento dos dados, a definição constitutiva de termos e variáveis e, finalmente concluindo com as limitações do estudo.

#### **3.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Como já foi observado na introdução deste estudo, a definição de políticas e estratégias para a FURG tem sido considerada um marco institucional importante, tanto pelos atuais dirigentes desta Universidade como também por lideranças informais ou formadores de opinião da comunidade universitária. A importância atribuída a este marco decorre da crença de que as políticas e estratégias, definidas pelos conselhos superiores a partir de 1987, determinaram ou influenciaram de alguma forma o processo de planejamento e as ações implementadas pelos dirigentes acadêmicos.

Este estudo partiu do pressuposto de que há uma relação entre a formulação de políticas e estratégias e a gestão acadêmica em uma instituição universitária. Com o objetivo de averiguar o impacto desta relação na Fundação Universidade do Rio Grande - FURG, foi formulada a seguinte questão central de pesquisa:

**Qual o impacto das políticas e estratégias institucionais na gestão acadêmica da FURG, no período de 1987/1994, segundo a percepção de seus dirigentes?**

A abordagem temporal proposta justifica-se pelo fato de que é de 1987 o primeiro documento que trata de políticas e estratégias institucionais e de 1994 o último documento que pretendeu corrigi-las.

Como as políticas e estratégias não deram origem a um processo de planejamento formal, o estudo contrapõe a experiência da FURG ao modelo teórico da anarquia organizada (apresentado no capítulo II - Referencial Teórico), uma vez que se entende que os gestores acadêmicos da FURG agiram como tomadores autônomos de decisão, orientados por padrões baseados na autoridade profissional e, embora suas decisões possam ter seguido passos preestabelecidos, estas decisões não atenderam planos formais rígidos e não estavam sujeitas à coordenação e avaliação de órgãos técnicos.

### **3. 2 PERGUNTAS DE PESQUISA**

Com o objetivo de responder à questão central deste estudo, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa: √

- a) *Quais as políticas e estratégias da FURG para o ensino, para a pesquisa e para a extensão, no período de 1987/1994?*
- b) *Que desdobramentos as políticas e estratégias institucionais tiveram na gestão acadêmica, no período de 1987/1994?*
- c) *Que ações foram desenvolvidas pela gestão acadêmica, com base nas políticas e estratégias institucionais, no período de 1987/1994?*

### 3. 3 TIPO DE PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória. Segundo Selltiz, a pesquisa exploratória tem como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou a construção de hipóteses. Este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições (Selltiz et al., 1975). Para Best (apud Marconi e Lakatos, 1990), a pesquisa descritiva delinea o que é, e aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

O método de análise utilizado foi o do estudo de caso. Atendendo as orientações de Bruyne, Herman e Schoutheete (1982), procurou-se reunir informações relevantes, buscando apreender a totalidade da situação estudada. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e focalizou a gestão acadêmica da Fundação Universidade do Rio Grande - FURG.

A população deste estudo foi constituída por administradores da área acadêmica da Fundação Universidade do Rio Grande. Foram realizadas quarenta entrevistas em uma população composta, basicamente, pelos dirigentes acadêmicos atuais da FURG: Reitor, vice-reitor, sub-reitor de Ensino e Pesquisa, Superintendente de Pesquisa e pós-graduação, Superintendente de Ensino de Graduação, Chefes de Departamentos e Coordenadores de Comissões de Curso de Graduação e de pós-graduação. Essas pessoas estão no exercício de seus cargos desde janeiro de 1993, com exceção de alguns coordenadores de comissão de cursos de mestrado, criados posteriormente. No entanto, como a FURG é uma instituição de pequeno porte, tanto esses coordenadores como a maioria da população estudada, já exerceu outros cargos de direção na área acadêmica, em períodos anteriores. Para evitar uma possível distorção nos dados obtidos, foram excluídos da amostra os dirigentes acadêmicos que não exerceram qualquer cargo de direção anterior a 1994, a única exceção fica por conta da Coordenadora da Comissão do Curso de Direito que, embora não fosse a titular do cargo, já integrava o colegiado da Comissão de Curso em 1994, tendo, portanto, condições de responder a entrevista. Foram excluídos da

amostra, pelas razões apresentadas, a Superintendente de Extensão e os coordenadores das seguintes comissões de cursos de graduação: História, Pedagogia, Matemática, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

Com o objetivo de alcançar uma amostra o mais abrangente e significativa possível, foram entrevistados os coordenadores das comissões dos cursos de Pedagogia e Matemática, que exerceram mandato anterior aos atuais. Não foi possível, no entanto, substituir o restante dos excluídos, pois os docentes que exerceram os mandatos anteriores já estão aposentados.

Não constaram, ainda, da amostra intencional obtida, os chefes dos Departamentos Materno-Infantil e Geociências, o Coordenador da Comissão do Curso de Mestrado em Educação Ambiental e o Coordenador da Comissão do Curso de Graduação de Educação Artística, já que a pesquisadora encontrou algumas dificuldades para contato, uma vez que as entrevistas aconteceram nos meses de maio e junho de 1996, período em que a FURG, como outras instituições federais de ensino superior, esteve em greve. Um outro obstáculo encontrado foi o fato das entrevistas durarem em média duas horas e 30 minutos, o que exigia que o entrevistado dispusesse de bastante tempo para responder as perguntas.

### **3. 4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS**

Neste estudo foram explorados dados oriundos de duas fontes básicas: a) fontes primárias, através de entrevistas estruturadas com base em questionário e b) fontes secundárias, através da análise de documentos da instituição bem como publicações institucionais.

Preliminarmente, foram coletados dados de fontes secundárias, obtidos em resoluções e deliberações dos conselhos superiores da FURG, datadas do período de 1987 a 1994. Para que a interpretação destes documentos fosse a mais correta possível, foram consultadas, também, as atas das reuniões que lhes deram origem.

Estas informações serviram de base para a resposta da primeira pergunta de pesquisa, uma vez que o ponto central deste estudo são as políticas e estratégias definidas expressamente pela FURG, através do seu Conselho Universitário e do seu Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Com o objetivo de responder às perguntas restantes, foram consultados outros documentos, como relatórios e planos de atividades dos departamentos e outras publicações tratando do planejamento das atividades-fins da FURG.

Para coletar os dados de fontes primárias, elaborou-se um questionário, que norteou as entrevistas, tendo por base as informações já obtidas através da leitura dos documentos relacionados. Este instrumento, contendo questões abertas e fechadas, num total de sessenta, foi dividido em sete partes. A primeira parte coletou dados que permitiram traçar o perfil do respondente. As partes seguintes objetivaram avaliar o impacto de políticas e estratégias no ensino de graduação; no ensino de pós-graduação; na pesquisa; na extensão e, também, na tecnologia de apoio (bibliotecas, laboratórios, equipamentos e instalações). A última parte do questionário, tratando de questões de caráter geral, pretendeu coletar informações acerca do conhecimento, aceitação e avaliação das políticas e estratégias, pela comunidade universitária, segundo a percepção dos respondentes; além de identificar possíveis desdobramentos destas políticas e estratégias na gestão acadêmica, desdobramentos estes que poderiam não ter sido identificados na análise dos documentos.

A pesquisadora optou por dispor as questões nesta ordem por acreditar que, a medida em que o entrevistado fosse respondendo indagações a respeito das ações executadas em cada uma das áreas (ensino de graduação; ensino de pós-graduação; pesquisa; extensão e tecnologia de apoio) já estaria fazendo uma avaliação preliminar do impacto das políticas e estratégias, o que tornaria mais fácil responder a parte final do questionário, que continha um número maior de perguntas abertas, estas bem mais complexas.

Quanto às questões fechadas de múltipla escolha, as opções de resposta procuraram contemplar fatores que rotineiramente determinam ações no âmbito da Universidade e o entrevistado, ao responder estas questões, teve a liberdade de apontar até dois destes fatores.

O instrumento foi testado em dez administradores, não integrantes da amostra definitiva. Uma das questões apresentadas inicialmente foi suprimida, pois o teste revelou que os entrevistados não concordavam com a maneira como ela estava formulada ou não entendiam o seu conteúdo.

O questionário foi aplicado através de entrevistas previamente marcadas, que duraram em média duas horas e trinta minutos, nos meses de maio, junho e julho de 1996. Pode-se dizer que as entrevistas foram longas, em parte, devido ao relacionamento que a pesquisadora mantém com a maioria dos entrevistados, pelo fato de ser funcionária da FURG há dezesseis anos. Embora houvesse, de parte da pesquisadora, a intenção de buscar a máxima objetividade nas respostas, muitas vezes os respondentes procuraram fugir ao perguntado ou, por outra, procuraram justificar o respondido, quando isto era completamente desnecessário. Alguns, no entanto, mesmo sem que fossem solicitados, forneceram informações relevantes à pesquisadora, que acabaram por facilitar a interpretação dos dados coletados.

Os dados provenientes dos questionários foram tratados com o auxílio do “software” estatístico “Sphinx”, que permite a realização de vários procedimentos estatístico e a análise de questões discursivas, se adaptando, portanto, às características dos dados obtidos. Os dados de fontes secundárias foram tratados, basicamente através da análise documental.

### **3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS**

*Estratégia* - É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. (Rebouças de Oliveira, 1994)

**Gestão Acadêmica** - Conjunto de ações que tem por finalidade ordenar as atividades-fins da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Segundo Ribeiro (1977), gestão acadêmica universitária é o campo da administração educacional de nível superior, próprio das organizações de natureza universitária, que incide exclusivamente sobre as funções substantivas da universidade.

**Percepção** - Processo cognitivo básico que permite a obtenção de um posicionamento em relação a algo.

**Planejamento** - Processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização (Rebouças de Oliveira, 1994)

**Políticas** - Guias para ação ou canais de pensamento. Guias para a execução de uma ação. (Steiner & Miner, 1981).

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Essa pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso, apresentando como característica principal o aprofundamento de análise e permitindo o conhecimento e o exame intensivo da relação estudada. O método de estudo de caso, no entanto, não permite que as conclusões obtidas sejam aplicadas a outros objetos de estudo, pois seus resultados são restritos.

Uma outra limitação desta pesquisa refere-se ao fato dela trabalhar com a percepção dos participantes, ou seja, algo extremamente mutável; as opiniões expressas num determinado momento podem estar modificadas no momento subsequente.



## **4. PERFIL DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE**

Este capítulo descreve a Fundação Universidade do Rio Grande, enfatizando histórico, localização geográfica, estrutura e alguns aspectos da cultura institucional.

As informações aqui contidas foram obtidas, em parte, através da análise da legislação e de documentos oficiais da FURG. Algumas informações e conclusões, no entanto, são resultado da observação da própria pesquisadora, fruto de sua experiência profissional na Instituição.

### **4. 1 HISTÓRICO**

A Fundação Universidade do Rio Grande - FURG foi autorizada a funcionar pelo decreto-lei no. 774, de 20 de agosto de 1969. Originou-se da aglutinação da Faculdade de Medicina (mantida pela Fundação Cidade de Rio Grande), da Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas (mantida pela Prefeitura Municipal de Rio Grande), da Faculdade de Direito “Clóvis Beviláqua” e da Faculdade Católica de Filosofia de Rio Grande (ambas mantidas pela Mitra Diocesana de Pelotas) e, também, pela Escola de Engenharia Industrial (esta última uma instituição de ensino superior isolada, federal).

A FURG nasceu sob a forma de fundação de direito privado, como tantas outras instituições de ensino superior de pequeno porte, criadas na década de 60, sob o amparo da Lei 5.540/68. Um fato peculiar, que se observa no seu processo de criação, é que uma das unidades que lhe deram origem - a Escola de Engenharia Industrial - na prática sofreu um processo de privatização, pois era federal e passou a integrar uma instituição de direito privado, era gratuita e passou a ser paga.

As fundações criadas nesses moldes estavam fora do âmbito formal da administração pública e poderiam ter tabelas salariais próprias, admitir, demitir e promover pessoal conforme normas próprias. Essas fundações de ensino superior foram criadas, basicamente, em pequenas capitais e cidades do interior. A intenção era atrair professores qualificados dos grandes centros com a oferta de boas condições salariais e de trabalho. Era comum a contratação de docentes nas classes mais altas do magistério.

Na FURG, no entanto, embora as condições salariais fossem boas, a contratação de professores qualificados não se verificou, principalmente, por dois motivos: 1) localização geográfica desfavorável da cidade, situada na extremidade sul do país, em ambiente praiano de região costeira, muito distante dos grandes centros e com clima considerado desagradável (ventos fortes, temperaturas baixas e muita umidade); 2) cultura institucional favorável ao aproveitamento de profissionais liberais da região. Estes profissionais, no entanto, buscavam na Universidade mais prestígio e reconhecimento do que salário, seus contratos de trabalho eram ordinariamente em tempo parcial, tempo este gasto exclusivamente com o ensino em sala de aula.

O perfil da FURG começa a mudar com a criação do Curso de Oceanologia, pioneiro no Brasil no ensino de graduação. A posição geográfica do município, vista como fator desfavorável pelos profissionais de outras áreas, assume um caráter positivo e atrai biólogos e ecologistas do país e do exterior, interessados em pesquisar o ecossistema costeiro no qual a cidade de Rio Grande está localizada. Para estes pesquisadores a Universidade oferecia tudo: um bom salário, um emprego estável e principalmente recursos físicos e financeiros para pesquisa. A região em si já é considerada um imenso laboratório natural e não faltaram recursos do governo federal para o desenvolvimento de pesquisas que ampliassem o conhecimento sobre a região e favorecessem a exploração de uma área considerada, na época, um dos maiores pólos pesqueiros do país. Pode-se dizer que o curso de Oceanologia já nasceu com docentes qualificados e com dedicação a pelo menos duas das três atividades-fins da universidade: o ensino e a pesquisa.

Outro fato que deve ser destacado é que a FURG sempre dependeu do prestígio de seus dirigentes para levantar os recursos destinados a sua manutenção. As fundações, por força de lei, dependiam de recursos privados para manter suas atividades ( a lei exigia um percentual de 1/3 de participação privada). Esse percentual, na prática, não foi mantido pela FURG. Os recursos arrecadados com a cobrança de mensalidades era insuficiente e em 1980 a Universidade deixou de cobrar essas mensalidades (que já tinham valor insignificante) e passou a depender unicamente dos recursos do tesouro. Por outro lado, até meados dos anos 80, estes recursos nunca faltaram. A FURG sempre teve apoio dos governos militares. Este apoio deve-se, em parte, ao interesse estratégico do Ministério da Marinha nas pesquisas oceanográficas desenvolvidas na Instituição e, em parte, à influência de destacado membro do governo que, por ser rio-grandino de nascimento empenhou-se pessoalmente em todas as ações que trouxessem benefícios à cidade de Rio Grande e, segundo pessoas com as quais se relacionou, tinha especial predileção pela Fundação Universidade do Rio Grande, chegando a ter relações de amizade e parentesco com um dos seus reitores.

Ainda hoje, passados 27 anos da sua criação, a FURG é uma instituição de ensino superior de pequeno porte, pois possui, atualmente, 589 professores, 693 funcionários e 5000 alunos, distribuídos em 03 cursos técnicos de 2o. grau, 23 cursos de graduação, 06 cursos de Mestrado e 01 curso de Doutorado.

## **4. 2 ESTRUTURA**

A estrutura da FURG também guarda peculiaridades que a diferenciam das outras universidades do país. A estrutura organizacional é leve e simplificada, baseada no sistema depar-

tamental puro, não existem centros, faculdades ou quaisquer instâncias intermediárias de decisão.

A FURG conta com dezessete departamentos e vinte e quatro Comissões de Curso. Os departamentos congregam professores e matérias, agrupadas por área de conhecimento, e servem a um ou mais cursos. Essas unidades têm competência administrativa e didático-científica, pois além de administrar os recursos humanos, materiais e financeiros ali alocados, têm responsabilidade, também, pelos conteúdos a serem ministrados nas disciplinas, pela pesquisa e pela extensão realizadas pelos docentes.

As Comissões de Curso não são unidades orçamentárias e não têm competência administrativa, tratam basicamente da organização curricular dos cursos e prestam orientação aos alunos. Essas unidades são formadas por um colegiado integrado por docentes oriundos dos departamentos que oferecem disciplinas ao Curso. Com algumas reservas e de maneira simplista, pode-se dizer que os departamentos preocupam-se com a atividade docente e que as Comissões de Curso preocupam-se com a formação dos discentes.

A exemplo de outras universidades, chefes de departamentos e coordenadores de comissões de curso são eleitos pelos seus pares.

Os dezessete chefes de departamentos, a administração superior (Reitor, Vice-Reitor e sub-reitores), juntamente com a representação discente, formam o Conselho Departamental - CODEP, órgão superior deliberativo da FURG em matéria administrativa. De acordo com o Estatuto e o Regimento da FURG, cabe ao Conselho Departamental a função de traçar políticas administrativas para a Instituição.

Os vinte e quatro coordenadores de Comissões de Curso, a administração superior e a representação discente, formam o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - COEPE, órgão superior deliberativo em matéria didático-científica. Ao COEPE cabe a função de traçar as políticas de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.

O Conselho Universitário - CONSUN, é o órgão final deliberativo e funciona como instância recursal, mas sua principal atribuição é a de formular diretrizes e estratégias de ação, ou seja, ele define a orientação que a FURG deve tomar. É formado pela união dos outros dois conselhos - CODEP e COEPE. Integram o CONSUN, também, o último Ex-Reitor, um representante de profissão liberal, um representante do Centro de Indústrias e um representante da Câmara do Comércio. O Reitor preside os três conselhos.

Pode-se concluir, portanto, que chefes de departamentos e coordenadores de comissões de curso exercem, na FURG, função legislativa e função executiva, pois como conselheiros eles distribuem recursos e traçam políticas e como chefes de departamentos e coordenadores de comissões de curso eles utilizam esses recursos e implementam essas políticas.

A administração superior da FURG tem como órgãos executivos a Reitoria e três sub-reitorias (a Sub-Reitoria Administrativa; a Sub-Reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e a Sub-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento). A exemplo dos chefes de departamentos e dos coordenadores de comissões de curso, os integrantes da administração superior também exercem funções legislativa e executiva na Instituição.

A Sub-Reitoria Administrativa é o órgão responsável pela administração das atividades-meio da Universidade. Essa Sub-Reitoria coordena as atividades desenvolvidas pelas seguintes superintendências: Superintendência de Administração de Material, Superintendência de Administração de Recursos Humanos, Superintendência de Administração Financeira e Contábil e Superintendência de Administração e Manutenção dos Campi. Essa Sub-Reitoria coordena, ainda, as atividades desenvolvidas pela Editora e Gráfica.

A Sub-Reitoria de Ensino e Pesquisa é o órgão responsável pela coordenação das atividades fins da Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Essa Sub-Reitoria coordena as atividades desenvolvidas pelas seguintes superintendências: Superintendência de Graduação, Superintendência de Pesquisa e Pós-Graduação, Superintendência Estudantil e Superintendência de Extensão. Vinculados diretamente à Sub-Reitoria de Ensino e Pesquisa funcionam o Núcleo

de Informação e Documentação (complexo de bibliotecas), o Colégio Técnico Industrial (ensino de 2o. grau) e o Centro de Pesquisa e Orientação Industrial.

A Sub-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento é o órgão responsável pelo planejamento global das atividades universitárias. Essa Sub-Reitoria está subdividida em duas superintendências: a Superintendência de Planejamento e a Superintendência Técnica.

Basicamente, a estrutura organizacional da FURG é a descrita, contando, ainda, com órgãos de apoio como o Hospital Universitário, Museu Oceanográfico, Estação de Apoio Antártico, Centro de Processamento de Dados, entre outros órgãos de menor importância. Essa estrutura, na visão de seus dirigentes, tem garantido à Instituição um processo decisório ágil, destacada integração multidisciplinar e conselhos superiores fortes e atuantes.

### **4.3 ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS DA FURG**

Como já foi exposto neste estudo, até o início dos anos 80 a FURG era uma instituição com um corpo docente pouco qualificado, recrutado basicamente entre os profissionais da região, quase sempre contratados em regime de 20 horas ou 40 horas (exclusivamente dedicadas ao ensino). Esses docentes, no entanto, chegavam facilmente ao topo máximo da carreira, a classe de Titular, sem que se submetessem a qualquer avaliação, prova de títulos ou concurso. Embora os conselhos superiores estivessem legalmente constituídos, conforme o previsto no Regimento e no Estatuto, pode-se dizer que o poder decisório estava concentrado nas mãos do Reitor, que adotava um estilo personalístico de administração, visto que a capacidade institucional de levantar recursos do tesouro nacional, baseava-se praticamente na sua figura pessoal. A única exceção ao quadro descrito corria por conta dos cursos de graduação em Oceanologia e de Mestrado em Oceanografia Biológica.

A partir de 1985, os recursos do governo federal começam a escassear, principalmente no que se refere as verbas para pagamento de pessoal (como fundação, a FURG possuía quadro de pessoal próprio). Começa um movimento nacional para implantação de um plano de cargos e salário único para todas as fundações. Esse plano é implantado em 1986 e dura apenas um ano, pois logo se cogita da implantação de um novo plano de cargos e salários que estabeleça isonomia salarial entre todas as fundações e autarquias que compõem o complexo universitário federal. O plano único das fundações e autarquias é aprovado em 1987 e com ele surgem vários incentivos à qualificação docente.

Destaque-se que neste mesmo período as universidades passam a sofrer o chamado processo de “democratização”, os professores e funcionários se unem em associações e, mais tarde, sindicatos e passam a eleger os reitores pelo voto direto e secreto.

Estes movimentos tiveram o seguinte reflexo na FURG:

- Os conselhos fortaleceram-se e o Reitor teve seus poderes reduzidos.
- Evidenciou-se a pouca qualificação do quadro docente (através dos processos de isonomia salarial entre fundações e entre fundações e autarquias).
- Diminuiu a capacidade institucional de angariar recursos do tesouro nacional.

O quadro, que há alguns anos já preocupava lideranças acadêmicas da FURG, passou a ser debatido e estudado também pela associação de professores e, bem mais tarde, pela associação de funcionários.

Chegou-se ao consenso de que a FURG deveria estabelecer a sua missão, de forma a garantir a sua singularidade frente a um cenário que se mostrava desfavorável pela concorrência de outras três instituições federais de ensino superior localizadas no Estado do Rio Grande do Sul.

Como não poderia deixar de ser, a FURG, ao estabelecer a sua missão, levou em consideração a posição geográfica da cidade e a sua área de excelência: a oceanografia, e estabeleceu como vocação institucional o ecossistema costeiro, elegendo, a partir daí, políticas e estra-

tégias para a sua atuação. Essas políticas e estratégias serviriam, também, para corrigir o perfil institucional nos seus aspectos mais desfavoráveis.

Em novembro de 1987, o Conselho Universitário decidiu que os objetivos da FURG, como instituição pública de ensino superior, deveriam ser:

- a) buscar a educação em sua plenitude, despertando a criatividade e o espírito crítico e propiciando os conhecimentos necessários à transformação social;
- b) formar homens cultural, social e tecnicamente capazes;
- c) promover a integração harmônica entre o homem e o meio ambiente.

Para alcançar os objetivos propostos, os conselhos superiores decidiram que a Instituição deveria adotar as estratégias e políticas apresentadas no anexo II deste estudo.

No que se refere à área acadêmica, pode-se concluir que as estratégias e políticas acabaram por ser implementadas (embora não de maneira uniforme) por chefes de departamentos, coordenadores de comissões de curso e superintendentes, sempre por iniciativa dos titulares destas unidades, sem a ingerência, o controle ou a avaliação do órgão técnico (a Sub-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento).



## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta a descrição dos dados e informações obtidas em fontes primárias e secundárias, através de entrevista orientada por questionário, observações e análise documental.

Ressalte-se que, embora as entrevistas tenham sido orientadas por questionário, algumas informações complementares foram espontaneamente fornecidas pelos entrevistados.

A primeira parte do questionário coletou informações pessoais dos respondentes. De posse destas informações, foi possível definir o seguinte *perfil para os administradores acadêmicos da FURG*:

A população estudada era composta por vinte e nove homens (75%) e onze mulheres (25%).

Doze dos entrevistados têm doutorado (30%), quatorze (35%) têm o título de mestre e quatorze (35%) têm apenas especialização.

O tempo médio de serviço na FURG é de dezessete anos e oito meses (17,8). Apenas seis dos entrevistados têm menos de dez anos de FURG, sendo que dois deles têm larga experiência em outra universidade.

Pode-se concluir que estão na área de ciências sociais aplicadas, os dirigentes acadêmicos com menos tempo de serviço na FURG. É também nesta área que podemos encontrar o maior número de dirigentes que têm apenas especialização (cinco deles).

O fato pode ser explicado devido ao grande número de aposentadorias entre os docentes dos cursos de Direito, Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Estes cursos, somados ao curso de Medicina, historicamente estão entre aqueles que mantinham o maior número de docentes sem dedicação exclusiva. Como estes docentes tinham outras ativi-

dades profissionais, não aprofundaram seus conhecimentos através de cursos de mestrado e doutorado, não tendo, portanto, uma titulação formal a nível de pós-graduação.

Por outro lado, até bem pouco tempo, os departamentos desta área (Ciências Sociais Aplicadas) conservavam antigos critérios para seleção de pessoal, continuando a realizar concursos para a classe mais baixa do magistério superior (Professor Auxiliar), em regime de 20 horas semanais, ou, excepcionalmente, 40 horas semanais, dispensando a titulação formal e valorizando a experiência profissional.

Esta realidade vem se modificando lentamente, devido a pressões que vêm de fora dos departamentos. Como é grande a disputa por vagas docentes e por recursos financeiros entre os departamentos, o Conselho Departamental aprovou critérios para distribuição de vagas e de recursos, de forma a evitar clientelismos. Estes critérios levam em consideração, entre outras coisas, indicadores como número de docentes titulados/departamento e as atividades desenvolvidas (horas/aula ministradas; pesquisas realizadas; trabalhos publicados; extensão universitária).

O Conselho Departamental tem sido bastante rigoroso, também, ao julgar os pedidos de excepcionalidade para contratação em regime de 40 horas/semanais, além de recomendar, sempre, a contratação em regime de dedicação exclusiva, no mínimo para a classe de Professor Assistente (onde exige-se o título de mestre).

Com estas medidas, adotadas com ênfase nos últimos quatro anos, o Conselho Departamental implementa uma das estratégias gerais de ação da FURG, esperando transformar radicalmente o perfil dos departamentos da FURG, num curto espaço de tempo.

Os dados apresentados a seguir descrevem a percepção dos dirigentes acadêmicos quanto ao impacto de políticas da instituição no ensino de graduação, na pós-graduação, na pesquisa, na extensão e na tecnologia de apoio.

Primeiramente, a partir das políticas propostas, são relacionadas as ações implementadas em cada uma das áreas (algumas destas ações foram detectadas em atas, deliberações e relatórios da Instituição, outras, no entanto, foram reconhecidas como tal pelos entrevistados).

Os entrevistados indicaram, segundo a sua percepção, que fatores concorreram para que as ações se desenvolvessem. Os dados obtidos estão descritos nas tabelas que integram este capítulo.

Cada uma das áreas trabalhadas contém, ainda, a relação de políticas não implementadas e as justificativas apresentadas pelos dirigentes acadêmicos para a não implementação.

Os últimos dados revelam qual o desdobramento das políticas e estratégias da FURG, bem como a sua aceitação no ambiente universitário.

## **5. 1 ENSINO DE GRADUAÇÃO**

Com respeito ao ensino de graduação, a pesquisa constatou que foram implementadas as seguintes ações:

### Ações implementadas:

- 1) expansão dos cursos de graduação;
- 2) reformulações curriculares dos cursos de graduação;
- 3) oferecimento de atividades extracurriculares;
- 4) adaptações no processo de avaliação acadêmica;
- 5) adaptações no concurso vestibular;
- 6) oferecimento de vagas no concurso vestibular;
- 7) desenvolvimento de projetos de ensino;
- 8) constituição e atuação do Comitê de Ensino

Cada uma das ações relacionadas anteriormente, deu origem a uma questão, cujos resultados serão apresentados a seguir, nas tabelas de 01 a 08.

É importante destacar, para facilitar o entendimento das tabelas, que os entrevistados poderiam indicar, se achassem necessário, até duas opções de resposta.

Primeiramente, os entrevistados responderam a pergunta: *Na sua percepção, quais fatores determinaram a expansão dos cursos de graduação da FURG?*

A tabela 01, apresentada a seguir, mostra o que a pesquisa constatou com respeito a expansão dos cursos de graduação.

**Tabela 01 - Expansão dos cursos de graduação**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	10	25%	6	16%	16	21%
interesse professores	15	38%	3	8%	18	23%
interesse departamentos	6	15%	15	39%	21	27%
políticas da instituição	7	18%	8	21%	15	19%
recomendações do MEC	2	5%	6	16%	8	10%
Total de citações	40		38		78	100%

*Fonte: Dados primários*

A análise da tabela 01 leva a conclusão de que o *interesse dos departamentos* foi um fator decisivo na expansão dos cursos, pois esta é a resposta que aparece com maior frequência (27%). Os entrevistados que apresentaram esta resposta lembraram que, historicamente na FURG, são os departamentos, ou grupos de professores dentro dos departamentos que decidem quais os cursos a FURG deve oferecer.

A tabela 02, apresentada a seguir, indica a opinião dos entrevistados sobre os fatores que determinaram as reformulações curriculares ocorridas nos cursos de graduação.

**Tabela 02 - Reformulações curriculares**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	15	38%	7	23%	22	31%
interesse professores	8	20%	6	20%	14	20%
interesse departamentos	7	18%	8	27%	15	21%
políticas da instituição	10	25%	8	27%	18	26%
recomendações do MEC	0	0%	1	3%	1	1%
Total de citações	40		30		70	100%

*Fonte: Dados primários*

A análise da tabela leva a conclusão de que as reformulações curriculares ocorridas nos cursos de graduação pretenderam atender, principalmente, as demandas do mercado, já que esta foi a opção mais apontada pelos entrevistados (31%).

Pode-se dizer, portanto, que segundo a percepção dos dirigentes acadêmicos, há uma preocupação por parte da FURG em formar profissionais que atendam as exigências do mercado.

A opção *políticas da instituição* foi apontada por um número significativo de respondentes (26%). Isto pode ser explicado pelo fato de que um número expressivo de reformulações curriculares ocorridas no período de 1987 a 1994, pretendeu implantar os chamados cursos anuais seriados (esta era a política institucional, conforme o anteriormente exposto).

Parece que, no que se refere aos conteúdos curriculares, as reformulações pretenderam atender às demandas do mercado e no que se refere às estruturas curriculares, as reformulações pretenderam atender às políticas institucionais.

A tabela 03, apresentada a seguir, mostra a percepção dos entrevistados, quanto aos fatores que determinaram o oferecimento de atividades extracurriculares, no período estudado.

**Tabela 03 - Oferecimento de atividades extracurriculares**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	5	13%	7	24%	12	17%
interesse professores	11	28%	9	31%	20	29%
interesse alunos	17	43%	10	34%	27	39%
políticas da instituição	5	13%	3	10%	8	12%
recomendações do MEC	2	5%	0	0%	2	3%
Total de citações	40		29		69	100%

*Fonte: Dados primários*

Como pode ser observado, na tabela 03, 39% dos entrevistados entendem que o oferecimento de atividades extracurriculares pelas Comissões de Curso pretendeu atender ao *interesse dos alunos*.

A seguir, na tabela 04, estão demonstrados os resultados obtidos com a resposta à questão que trata do processo de avaliação acadêmica. Os entrevistados, a exemplo das questões anteriores, indicam os fatores que determinaram o processo de avaliação que vigorou no período de 1987 a 1994.

**Tabela 04- Processo de avaliação acadêmica**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	2	5%	2	10%	4	7%
interesse professores	9	23%	3	15%	12	20%
interesse alunos	5	13%	7	35%	12	20%
políticas da instituição	16	40%	5	25%	21	35%
recomendações do MEC	8	20%	3	15%	11	18%
Total de citações	40		20		60	100%

*Fonte: Dados primários*

A pesquisa constatou que 35% dos entrevistados entendem que o processo de avaliação acadêmica adotado pela FURG, no período de 1987 a 1994, pretendeu atender às *políticas da instituição*. No entanto, foi lembrado por um número significativo de entrevistados, que a políti-

ca institucional só reforçou um processo que havia sido iniciado muito tempo antes, por iniciativa de alunos e professores.

O sistema de avaliação acadêmica vigente na FURG é praticamente o mesmo, desde o início dos anos 80. O COEPE tem aprovado algumas pequenas alterações, que não chegam a atingir a filosofia do processo.

Perguntados sobre os fatores que determinaram alterações no Concurso Vestibular, os entrevistados forneceram as respostas apresentadas na tabela 05:

**Tabela 05- Adaptações no concurso vestibular**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
não resposta	1	3%	0	0%	1	2%
demandas mercado	8	20%	5	33%	13	24%
interesse professores	3	8%	3	20%	6	11%
interesse departamentos	1	3%	2	13%	3	5%
políticas da instituição	24	60%	5	33%	29	53%
recomendações MEC	3	8%	0	0%	3	5%
Total de citações	40		15		55	100%

*Fonte: Dados primários*

Como pode ser observado, 53% dos entrevistados escolheu a opção *políticas da instituição* como fator determinante das modificações ocorridas no concurso vestibular.

A exemplo da questão anterior, no entanto, fica destacado que as políticas institucionais só reforçaram a intenção de racionalizar o processo de ingresso na Universidade. Tentativas neste sentido vem sendo feitas muito antes das políticas institucionais entrarem em vigor. Um dos entrevistados não soube indicar quais fatores determinaram as modificações ocorridas no processo seletivo do vestibular.

A tabela 06 traduz a opinião dos entrevistados, quanto aos fatores que determinaram o número de vagas oferecidas no Concurso Vestibular.

**Tabela 06- Oferecimento de vagas no concurso vestibular**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
não resposta	1	3%	0	0%	1	1%
demandas mercado	10	25%	5	20%	15	23%
interesse professores	2	5%	2	8%	4	6%
interesse departamentos	4	10%	10	40%	14	22%
políticas da instituição	7	18%	7	28%	14	22%
recomendações MEC	16	40%	1	4%	17	26%
Total de citações	40		25		65	100%

*Fonte: Dados primários*

As indicações contidas na tabela 06 revelam que 26% dos entrevistados entendem que o número de vagas oferecido no concurso vestibular, no período de 1987/1994, foi determinado por recomendações do MEC.. Outros fatores, no entanto, apresentam percentuais bem próximos, como demandas do mercado (23%); interesse dos departamentos e políticas institucionais (ambos com 22%).

A justificativa para estas respostas foi encontrada em consulta às atas e deliberações dos conselhos superiores. Percebe-se que nos anos de 1987 e 1988, a Instituição tentou, com algum sucesso, adequar as vagas oferecidas em alguns de seus cursos à realidade do mercado e a capacidade de suas salas, laboratórios e equipamentos (o que era uma política institucional). Como resultado, alguns cursos diminuíram o oferecimento de vagas e outros aumentaram. Durante o período de 1989 a 1991, no entanto, o Ministério da Educação pressionou as universidades federais, exigindo um aumento na “produtividade” destas instituições e as ameaçando com a demissão de docentes. Para atender aos indicadores de “produtividade” do MEC, a FURG criou cursos e expandiu o número de vagas oferecidas no vestibular.

A tabela 07 revela a percepção dos entrevistados quanto aos fatores que determinaram o desenvolvimento de projetos de ensino na FURG.



O projeto de ensino refere-se a toda proposta de docente ou de Comissão de Curso que pretenda aprimorar técnicas ou viabilizar métodos alternativos para o ensino de determinados conteúdos. A exemplo dos projetos de pesquisa e dos projetos de extensão, as propostas devem ter a aprovação dos colegiado do departamento no qual o docente responsável ou envolvido no projeto estiver lotado e, também, em se tratando de projetos de ensino, do Comitê de Ensino - órgão colegiado que funciona junto à Superintendência de Ensino de Graduação.

**Tabela 07- Desenvolvimento de projetos de ensino**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	2	5%	3	9%	5	7%
interesse professores	25	63%	8	25%	33	46%
interesse dos alunos	4	10%	5	16%	9	13%
políticas da instituição	5	13%	5	16%	10	14%
interesse departamentos	4	10%	11	34%	15	21%
Total de citações	40		32		72	100%

*Fonte: Dados primários*

Como pode ser observado na tabela 07, 46% dos entrevistados entendem que os projetos de ensino atendem ao interesse dos professores.

Como forma de complementar os dados expressos na tabela 07, perguntou-se aos entrevistados que fatores haviam determinado a atuação do Comitê de Ensino. As informações obtidas deram origem a tabela 08.

Deve-se destacar que a criação do Comitê de Ensino não estava prevista nas políticas de ensino, aprovadas em 1988. O Comitê de Ensino foi criado posteriormente, por ato do COEPE, numa tentativa de padronizar a apreciação e a destinação de recursos para as atividades-fins da FURG.

Os recursos para a pesquisa e para a extensão são liberados após o julgamento dos comitês científico e de extensão, respectivamente. Julgou-se oportuno, portanto, que as atividades

de ensino fossem julgadas por um colegiado similar aos dois já citados e que os projetos de ensino recebessem o mesmo tratamento dado aos projetos de pesquisa e de extensão.

**Tabela 08- Atuação do comitê de ensino**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
não resposta	6	15%	0	0%	6	12%
demandas mercado	0	0%	1	13%	1	2%
interesse professores	9	23%	3	37%	12	25%
interesse dos alunos	1	3%	1	13%	2	4%
políticas da instituição	18	45%	2	24%	20	42%
interesse departamentos	6	15%	1	13%	7	15%
Total de citações	40		8		48	100%

*Fonte: Dados primários*

Como pode ser observado na tabela 08, um número significativo de entrevistados não soube indicar que fatores determinaram a atuação do Comitê de Ensino (seis respondentes).

A pesquisadora observou, ainda, que embora 42% dos entrevistados tenha apontado que a atuação do Comitê de Ensino procure atender às políticas da instituição, estes o fizeram sem muita convicção, partindo do pressuposto de que, se o Comitê de Ensino foi criado para atender às políticas institucionais, então deve estar atuando neste sentido.

Espontaneamente, no entanto, os entrevistados esclareceram que o Comitê de Ensino tem pouca disponibilidade de recursos financeiros para serem distribuídos e que os critérios para distribuição destes recursos não têm sido colocados de maneira explícita.

É importante ressaltar, ainda, que o Comitê de Ensino julga, aprova e fomenta projetos de ensino e, conforme resposta anterior, na opinião dos entrevistados, os projetos de ensino têm atendido ao interesse dos docentes.

## Ações não implementadas

Ainda no tocante às propostas para o ensino de graduação, verificou-se que, na percepção dos dirigentes acadêmicos, não foram implementadas as seguintes ações:

- Inclusão de estudos de filosofia, de sociologia e de artes em todos os currículos, objetivando a humanização e a conscientização dos alunos.

- Priorização dos cursos de licenciatura, visando melhorar o ensino de 1o. e 2o. graus.

A entrevista constatou que 68% dos entrevistados entendem que não houve a inclusão de estudos de filosofia, de sociologia e de artes nos currículos. Acredita-se que os entrevistados que responderam positivamente a esta questão, reportaram-se a situação específica de alguns cursos, cujo currículo mínimo exige conteúdos nas áreas de conhecimento citadas.

Observou-se, após análise documental, que o objetivo da mesma era o de melhorar a formação cultural dos alunos.

Pode-se observar que a FURG pretendeu evitar a formação de *bárbaros letrados* (Drucker, 1993) e buscar uma educação que transmitisse virtudes ao mesmo tempo em que ensinasse as habilidades necessárias para agir com eficácia.

Os entrevistados apresentaram as seguintes razões para a não implementação da proposta:

*As Comissões de Curso desconhecem as políticas institucionais.*

*O mercado não valoriza a formação humana e cultural dos profissionais de áreas técnicas.*

*Falta articulação entre as áreas de ciências humanas e de ciências exatas na FURG.*

*As políticas institucionais são um discurso vazio e as pessoas não o consideram.*

*Há um excesso de carga horária técnica nos currículos, sobrando pouco espaço para conteúdos de outras áreas.*

*Os coordenadores de Comissões de Curso são despreparados e não tem liderança suficiente para garantir a aprovação de propostas desta natureza no âmbito das Comissões de Curso.*

*Os professores são tecnicistas e conservadores (esta justificativa foi apresentada por cinquenta e cinco por cento dos entrevistados que consideraram a ação como não implementada).*

Como pode ser observado, pelas opiniões emitidas, embora não se conteste o mérito da proposta, a cultura da FURG não permitiu que a ação fosse implementada.

Com respeito à priorização das licenciaturas, verificou-se que 80% dos entrevistados consideraram que a ação não foi implementada.

As justificativas apresentadas para a sua não implementação foram as seguintes:

*A FURG não dispunha de pessoal competente, capaz de formular projetos que valorizem as licenciaturas, ou que sejam capazes de levantar recursos para a área.*

*A política governamental era desfavorável ao ensino de 1o. e 2o. graus.*

*A política institucional foi desconsiderada pelos administradores acadêmicos e pela administração superior.*

*Faltaram recursos financeiros.*

*Os cursos foram pouco procurados.*

*O profissional licenciado é pouco valorizado.*

*A formação dos licenciados é insatisfatória.*

*Os cursos de licenciatura não têm atrativos.*

*Os alunos das licenciaturas costumam ter baixo desempenho.*

*A administração superior da FURG têm sido formada por profissionais oriundos das áreas técnicas.*

*A FURG, a sociedade e o próprio Ministério da Educação costumam privilegiar os cursos técnicos e os de pós-graduação stricto sensu.*

As justificativas apresentadas pelo maior número de entrevistados foram: Pouca valorização do profissional (53%) e pouca procura pelos cursos (40%).

Como se observa, a exemplo da questão anterior, os entrevistados revelam que novamente a ação deixou de ser implementada devido a cultura instalada, não só na FURG como em toda a sociedade, que não prestigia as licenciaturas ou os profissionais oriundos da área.

## **5. 2 ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Com respeito à pós-graduação, a pesquisa constatou que foram implementadas as seguintes ações:

### Ações implementadas:

- 1) Incentivo a capacitação do corpo docente;
- 2) Incentivo a capacitação do corpo técnico-administrativo;
- 3) Expansão dos cursos de pós-graduação stricto e lato sensu, oferecidos pela FURG.

As ações acima relacionadas deram origem às questões cujos resultados são apresentados a seguir, nas tabelas de 09 a 11.

A tabela 09 indica a opinião dos entrevistados quanto aos fatores que determinaram o incentivo a capacitação do corpo docente da FURG.

**Tabela 09- Incentivo a capacitação do corpo docente**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	0	0%	0	0%	0	0%
interesse professores	13	33%	9	27%	22	30%
interesse departamentos	5	13%	13	39%	18	25%
políticas da instituição	20	50%	8	24%	28	38%
recomendações MEC	2	5%	3	9%	5	7%
Total de citações	40		33		73	100%

*Fonte: Dados primários*

Dentre os entrevistados, 38% consideram que o incentivo a capacitação docente ocorreu para atender às políticas institucionais.

A opção interesse dos professores também foi escolhida por um número significativo de entrevistados: 30%.

A pesquisadora observou, ao entrevistar chefes de departamentos, que nem todos os departamentos têm um plano de capacitação docente e, é claro, por consequência, também não existe o plano institucional de capacitação docente. O planejamento, nesta área, assume características bastante informais.

A FURG, no entanto, tem sido bastante generosa na liberação de seus professores, pode-se dizer que os pedidos de afastamento para cursos de pós-graduação têm sido facilmente deferidos. As restrições ficam por conta dos órgãos de fomento, como CAPES e CNPq, que têm critérios rígidos para liberação de bolsas de estudo. Como normalmente os docentes não se afastam sem este auxílio financeiro, a Instituição não tem poupado esforços no sentido de ampliar a quota de bolsas que recebe destes órgãos.

A tabela 10, apresentada a seguir, traduz a opinião dos entrevistados sobre o que contribuiu para que a FURG incentivasse a qualificação dos servidores técnico-administrativos.

**Tabela 10- Incentivo a capacitação do corpo técnico-administrativo**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
não resposta	1	3%	0	0%	1	2%
demandas mercado	0	0%	0	0%	0	0%
interesse servidores	17	43%	9	35%	26	39%
interesse departamentos	3	8%	7	27%	10	15%
políticas da instituição	18	45%	10	38%	28	42%
recomendações MEC	1	3%	0	0%	1	25
Total de citações	40		26		66	100%

*Fonte: Dados primários*

A exemplo da questão anterior, também o incentivo a capacitação do corpo técnico-administrativo procurou atender às políticas institucionais, segundo a percepção de 42% dos entrevistados.

A opção interesse dos servidores técnico-administrativos foi escolhida por 39% dos entrevistados.

Durante as entrevistas, alguns dos respondentes lembraram que, com o objetivo de qualificar servidores técnico-administrativos, a FURG não só facilitou o processo de afastamento para aqueles servidores que quisessem realizar cursos em outras cidades, como ofereceu cursos de pós-graduação *lato sensu* na própria Instituição, em alguns casos, trazendo docentes titulados de outras universidades.

Um dos entrevistados não soube indicar o que determinou o incentivo a qualificação dos servidores técnico-administrativos.

A tabela 11 revela o entendimento dos entrevistados quanto aos fatores que concorreram para a expansão dos cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu* da FURG.

**Tabela 11- Expansão dos cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu***

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	2	5%	4	12%	6	8%
interesse grupos internos	10	25%	7	21%	17	23%
interesse departamentos	6	15%	14	41%	20	27%
políticas da instituição	22	55%	5	15%	27	36%
recomendações do MEC	0	0%	4	12%	4	5%
Total de citações	40		34		74	100%

*Fonte: Dados primários*

Ao analisar a tabela 11, verifica-se que 36% dos entrevistados são de opinião que a expansão dos cursos de graduação *stricto e lato sensu*, oferecidos pela FURG, objetivou atender às políticas institucionais.

Foi observado pela pesquisadora que a expansão dos cursos de pós-graduação se deu, principalmente, a partir de 1993. Isto ocorreu porque, para implantar estes novos cursos, a FURG necessitava qualificar o corpo docente, o que, na percepção dos entrevistados, foi a primeira consequência das políticas institucionais.

### Ações não implementadas

Segundo a percepção de 55% dos entrevistados, a FURG deixou de implementar a política que propunha incentivar a formação pedagógica dos docentes.

Na opinião dos entrevistados isto ocorreu porque:

*Faltou interesse dos docentes da FURG.*

*Houve uma sobrecarga do Departamento de Educação e Ciências do Comportamento, que ofereceu apoio aos cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu* da FURG.*

*Faltou pessoal qualificado no Departamento de Educação e Ciências do Comportamento.*



*Faltou interesse do Departamento de Educação e Ciências do Comportamento.*

*A formação pedagógica dos docentes não tem sido considerada relevante.*

*Faltou planejamento.*

*Faltou vontade política da administração superior em implementar a política institucional.*

*Os diversos departamentos que integram a FURG não se relacionam e a administração superior, por sua vez, também não se relaciona com os departamentos.*

*Faltaram recursos financeiros.*

As justificativas apresentadas pelo maior número de entrevistados foram: Falta de interesse dos docentes da FURG (36%) e a formação pedagógica dos docentes não tem sido considerada relevante (27%).

As opiniões revelam que tanto a Instituição, quanto os docentes, estavam mais preocupados com a titulação formal do que com a qualificação propriamente dita.

### **5.3 PESQUISA**

Segundo a percepção dos entrevistados, foram implementadas as seguintes ações, na pesquisa da FURG:

#### Ações implementadas

- 1) Incentivo a participação dos alunos nas atividades de pesquisa;
- 2) Incremento na celebração de convênios para o desenvolvimento de pesquisas;
- 3) Incentivo a publicação de trabalhos científicos;
- 4) Constituição do Comitê Científico.

As ações relacionadas deram origem às questões cujos resultados são apresentados a seguir, nas tabelas 12 a 15.

A tabela 12 revela a opinião dos entrevistados sobre o que contribuiu para que a FURG incentivasse a participação dos alunos em atividades de pesquisa.

**Tabela 12 - Incentivo a participação de alunos em atividades de pesquisa**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Interesse alunos	1	3%	6	20%	7	10%
interesse professores	10	25%	5	17%	15	21%
interesse departamentos	1	3%	2	7%	3	4%
políticas da instituição	13	33%	8	27%	21	30%
estímulo agências financiadoras	15	38%	9	30%	24	34%
Total de citações	40		30		70	100%

*Fonte: Dados primários*

Como se observa, pelos resultados obtidos, 34% dos entrevistados entende que a participação dos alunos em atividades de pesquisa ocorreu devido aos estímulos das agências financiadoras. Um percentual de 30% dos entrevistados, no entanto, acredita que esta participação foi o resultado de políticas institucionais.

Conforme foi observado pelos entrevistados, o CNPq criou em 1991 e mantém até hoje, o programa institucional de Bolsas de Iniciação Científica, destinando quotas de bolsas de pesquisa às universidades, para serem pagas aos alunos que participem de projetos de pesquisa. Estes projetos de pesquisa devem ter a aprovação prévia de uma comissão integrada por pesquisadores de universidades e representantes do CNPq.

Os entrevistados entendem que o programa do CNPq foi fundamental como estímulo ao envolvimento de alunos na atividade de pesquisa, mas reconhecem que a política institucional também foi responsável pelo sucesso do programa na FURG. A Instituição vem aumentando, ano a ano, a quota de bolsas que recebe do CNPq.

A tabela 13 demonstra a percepção dos entrevistados quanto aos fatores que determinaram o aumento no número de convênios celebrados, para o desenvolvimento de pesquisas.

**Tabela 13- Incremento na celebração de convênios**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	5	15%	1	3%	6	10%
interesse professores	3	9%	4	15%	7	12%
interesse departamentos	3	9%	8	30%	11	18%
políticas da instituição	15	45%	6	22%	21	35%
estímulo agências financiadoras	7	21%	8	30%	15	25%
Total de citações	33		27		60	100%

*Fonte: Dados primários*

Os resultados apresentados na tabela demonstram que, na opinião de 35% dos entrevistados, o incremento na celebração de convênios ocorreu para atender *as políticas institucionais*.

A tabela 14, apresentada a seguir, traz os dados obtidos com respeito aos fatores que determinaram o incentivo a publicação de trabalhos científicos.

**Tabela 14- Incentivo a publicação de trabalhos científicos**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	0	0%	1	3%	1	1%
interesse professores	16	40%	8	28%	24	35%
interesse departamentos	6	15%	9	31%	15	22%
políticas da instituição	16	40%	7	24%	23	33%
estímulo agências financiadoras	2	5%	4	14%	6	9%
Total de citações	40		29		69	100%

*Fonte: Dados primários*

Os dados expostos na tabela 14 mostram que 35% dos entrevistados são de opinião que o incentivo a publicação de trabalhos científicos ocorreu para atender *ao interesse dos professores*, no entanto, um percentual bem próximo de entrevistados, 33%, entendem que o incentivo ocorreu para atender *às políticas institucionais*.

A tabela 15 traduz a opinião dos entrevistados quanto a atuação do Comitê Científico.

**Tabela 15- Atuação do comitê científico**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	1	3%	0	0%	1	2%
interesse professores	8	20%	5	28%	13	22%
interesse departamentos	4	10%	7	39%	11	19%
políticas da instituição	26	65%	3	17%	29	50%
estímulo agências financiadoras	1	3%	3	17%	4	7%
Total de citações	40		18		58	100%

*Fonte: Dados primários*

Verifica-se que 50% dos entrevistados entendem que o Comitê Científico tem atuado no sentido de atender as *políticas institucionais*.

Foi observado pela pesquisadora, no entanto, que alguns dos entrevistados demonstraram não conhecer o funcionamento do Comitê Científico. Alguns chefes de departamentos e coordenadores de comissões de curso, ligados às áreas das ciências sociais aplicadas, salientaram que os projetos de pesquisa desta área de conhecimento têm sido sistematicamente rejeitados pelo Comitê Científico, por apresentarem problemas na sua formulação. Na opinião destes dirigentes, isto acaba desestimulando os docentes que querem realizar pesquisa mas não têm uma formação adequada.

Os argumentos apresentados, embora venham de apenas uma das áreas de conhecimento, demonstram que o Comitê Científico pode estar deixando de cumprir integralmente as finalidades para a qual foi criado, uma vez que lhe cabe sim, zelar pela qualidade da pesquisa realizada na FURG, mas ele deve também estimular a realização de pesquisa, prestando assessoria técnica e apoiando possíveis grupos emergentes.

Como o descontentamento verifica-se numa área restrita, não chegou a se refletir nos dados obtidos.

### Ações não implementadas

Verificou-se que, na percepção dos dirigentes acadêmicos, não foram implementadas as seguintes ações:

- a) Priorização de pesquisas nas áreas de ciências exatas e naturais e nas áreas de ciências sociais e humanísticas;
- b) Incentivo a realização de pesquisas com caráter interdisciplinar.

A entrevista constatou que 80% dos respondentes acreditam que as pesquisas em ciências exatas e naturais e em ciências sociais e humanísticas não foram priorizadas.

A pesquisadora considerou esta política pouco clara, pois a proposta elegeu privilegiar muitas áreas de conhecimento. Para esclarecer dúvidas, consultou um dos responsáveis pela formulação da política e recebeu a informação de que a idéia original era privilegiar as pesquisas na área de ciências exatas e naturais, onde a Universidade tradicionalmente se destaca por seus estudos e onde tem pessoal mais qualificado, no entanto, a proposta foi desvirtuada durante as discussões no CONSUN, por pressão de conselheiros ligados as outras áreas. Ficou a idéia, contudo, de que a atividade de pesquisa deve ser estimulada em todas as áreas do conhecimento.

Os dirigentes acadêmicos apresentaram as seguintes justificativas para a não implementação da proposta:

*As pesquisas são iniciativas individuais, atendem interesses pessoais e dependem de qualificação.*

*Priorizou-se apenas a área das ciências exatas e da terra, devido a capacitação do pessoal e pela facilidade na captação de recursos.*

*Há falta de um fórum específico, capaz de debater questões relativas a pesquisa realizada pela Instituição.*

*Falta planejamento de médio e longo prazo para a pesquisa.*

*As pesquisas só são priorizadas quando há necessidade, em função de recursos.*

A justificativa apresentada pelo maior número de entrevistados foi: As pesquisas são iniciativas individuais, atendem interesses pessoais e dependem de qualificação (69%).

Do mesmo modo, 65% dos dirigentes acadêmicos consideraram que a política que propõe o incentivo a realização de pesquisas com caráter interdisciplinar não foi implementada porque:

*As pesquisas na FURG são iniciativas individuais ou de grupos.*

*Há muito individualismo, tornando-se difícil o trabalho em equipe.*

*Falta articulação entre os departamentos.*

*A administração superior não oferece espaço para que os resultados das pesquisas sejam apresentados e discutidos.*

*Por tradição, privilegia-se a especialização e a interdisciplinaridade é confundida com generalidade ou multidisciplinaridade.*

*Os administradores não incentivaram porque não estão comprometidos com a política institucional.*

*Há incompatibilidade entre os discursos científicos das diferentes áreas.*

*Faltou coordenação e estímulo da administração superior.*

*Faltou a liderança técnico-científica capaz de propor projetos interdisciplinares.*

A justificativa apresentada pelo maior número de respondentes foi: As pesquisas, na FURG, são iniciativas individuais ou de grupos (58%).

Constou, ainda, no questionário aplicado, a pergunta: *O Fundo Especial de Pesquisa, previsto no Regimento Geral da FURG, foi ativado para financiar as atividades de pesquisa?* .

A pergunta foi feita porque havia uma política neste sentido. Os dados obtidos, no entanto, le-

vam a conclusão de que os dirigentes acadêmicos da FURG desconhecem de onde vêm os recursos destinados à pesquisa, uma vez que 30% deles responderam afirmativamente a questão, 30% responderam negativamente e 40% não souberam responder.

## 5.4 EXTENSÃO

A pesquisa constatou que foram implementadas as seguintes ações relacionadas à atividade de extensão da FURG:

### Ações implementadas

- a) Desenvolvimento de programas de ação comunitária.
- b) Desenvolvimento de programas para divulgar o conhecimento do Ecossistema Costeiro.
- c) Desenvolvimento de programas regionais para integrar a FURG ao sistema educacional de 1o. e 2o. graus.
- d) Desenvolvimento de programas artístico-culturais para impulsionar o processo cultural da comunidade.
- e) Desenvolvimento de programas técnico-científicos para atualizar os conhecimentos de profissionais da região.
- f) Incentivo a participação de alunos em atividades de extensão.
- g) Constituição do Comitê de Extensão.

As ações relacionadas acima deram origem às questões cujos resultados são apresentados a seguir, nas tabelas 16 a 22.

A tabela 16 revela a percepção dos entrevistados sobre que fatores determinaram o desenvolvimento de programas de ação comunitária.

**Tabela 16- Programas de ação comunitária**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	11	32%	8	30%	19	31%
interesse professores	7	21%	5	18%	12	20%
interesse departamentos	3	9%	5	18%	8	13%
políticas da instituição	13	38%	6	22%	19	31%
recomendações do MEC	0	0%	3	11%	3	5%
Total de citações	34		27		61	100%

*Fonte: Dados primários*

Como pode ser observado, pela análise da tabela, 31% dos entrevistados, que responderam à questão entendem que os programas levando conhecimento, técnica e assistência à comunidade, foram o resultado de demandas do mercado, porém um igual percentual de respondentes (31%) acreditam que estes programas foram consequência das políticas institucionais.

Seis dos entrevistados não responderam à questão por entenderem que esta ação não foi implementada.

A tabela 17 indica a opinião dos dirigentes quanto ao que determinou o desenvolvimento de programas difundindo o conhecimento sobre o ecossistema costeiro.

**Tabela 17- Programas para difundir o conhecimento sobre o ecossistema costeiro**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	5	15%	7	32%	12	21%
interesse professores	2	6%	4	18%	6	11%
interesse departamentos	2	6%	7	32%	9	16%
políticas da instituição	24	70%	3	14%	27	48%
recomendações do MEC	1	3%	1	4%	2	4%
Total de citações	34		22		56	100%

*Fonte: Dados primários*



Os resultados obtidos revelam que 48% dos respondentes são de opinião que a FURG desenvolveu programas difundindo o conhecimento sobre o ecossistema costeiro para atender às políticas institucionais.

Seis dos entrevistados não responderam à questão por entenderem que a ação não foi implementada.

A tabela 18 mostra a opinião dos entrevistados quanto ao que originou o desenvolvimento de programas regionais para integrar a FURG ao sistema educacional de 1o. e 2o. graus.

**Tabela 18- Programas regionais integrando a FURG ao sistema de 1º e 2º graus**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
não-resposta	1	3%	0	0%	1	2%
demandas mercado	7	24%	6	30%	13	27%
interesse professores	4	14%	5	25%	9	18%
interesse departamentos	3	10%	3	15%	6	12%
políticas da instituição	11	32%	3	15%	14	29%
recomendações do MEC	3	10%	3	15%	6	12%
Total de citações	29		20		49	100%

*Fonte: Dados primários*

Os dados apresentados demonstram que 28% dos respondentes acreditam que os programas destinados a integrar a FURG com o sistema educacional de 1o. e 2o. graus atendeu às políticas institucionais, 26% dos respondentes, no entanto, acreditam que estes programas procuraram atender às demandas do mercado.

Um dos respondentes não soube indicar os fatores que originaram estes programas e onze dirigentes acadêmicos não responderam à questão por acreditarem que a ação não foi implementada.

A tabela 19, apresentada a seguir, descreve a percepção dos entrevistados quanto ao que determinou o desenvolvimento de programas artístico-culturais na FURG.

**Tabela 19- Programas artísticos-culturais**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	7	22%	1	5%	8	16%
interesse professores	12	37%	8	42%	20	39%
interesse departamentos	4	12%	7	37%	11	22%
políticas da instituição	9	28%	3	16%	12	23%
recomendações do MEC	0	0%	0	0%	0	0%
Total de citações	32		19		51	100%

*Fonte: Dados primários*

Como pode ser observado, 39% dos respondentes acredita que os programas artístico-culturais são oferecidos pela FURG para atender ao interesse dos professores.

Oito dos entrevistados, no entanto, não responderam a esta questão por serem de opinião que a ação não foi implementada.

A tabela 20 expressa os dados fornecidos pelos dirigentes quanto ao que determinou o oferecimento de programas com a finalidade de atualizar conhecimentos de profissionais da região.

**Tabela 20- Programas para atualização dos profissionais da região**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	14	52%	3	23%	17	42%
interesse professores	4	15%	3	23%	7	18%
interesse departamentos	6	22%	2	15%	8	20%
políticas da instituição	3	11%	4	31%	7	18%
recomendações do MEC	0	0%	1	8%	1	2%
Total de citações	27		13		40	100%

*Fonte: Dados primários*

Segundo a percepção de 42% dos respondentes, a FURG ofereceu programas de atualização para profissionais da região atendendo às demandas do mercado.

Um número significativo de entrevistados (13) entendeu que este tipo de programa não foi oferecido, por este motivo não responderam à questão.

A tabela 21 indica a posição dos dirigentes a respeito dos motivos que levaram a FURG a oferecer bolsas de trabalho e outros prêmios aos alunos que participassem de atividades de extensão.

**Tabela 21- Incentivo a participação de alunos em atividades de extensão**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
não-resposta	2	5%	0	0%	2	3%
demandas mercado	5	13%	10	50%	15	25%
interesse professores	9	23%	4	20%	13	22%
interesse departamentos	6	15%	4	20%	10	17%
políticas da instituição	17	43%	2	10%	19	32%
recomendações do MEC	1	3%	0	0%	1	2%
Total de citações	40		20		60	100%

*Fonte: Dados primários*

Observa-se que 35% dos entrevistados acreditam que o incentivo a participação de alunos em atividades de extensão é o resultado de políticas institucionais.

Dois dos entrevistados, no entanto, não souberam indicar os fatores que determinaram o incentivo dado aos alunos.

A tabela 22 demonstra a opinião dos entrevistados sobre a atuação do Comitê de Extensão.

**Tabela 22- Atuação do comitê de extensão**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	2	5%	2	17%	4	8%
interesse professores	7	18%	2	17%	9	17%
interesse departamentos	9	23%	5	42%	14	27%
políticas da instituição	22	55%	3	25%	25	48%
recomendações do MEC	0	0%	0	0%	0	0%
Total de citações	40		12		52	100%

*Fonte: Dados primários*

Verifica-se que 48% dos entrevistados acreditam que o Comitê de Extensão tem atuado no sentido de atender às políticas institucionais.

### Ação não implementada

A pesquisa verificou que 75% dos entrevistados entendem que a FURG não desenvolveu programas de educação física e desportos, com a finalidade de garantir a saúde e a integração social dos indivíduos. Os dirigentes acadêmicos concluíram que a ação não foi implementada porque:

*Faltou interesse institucional (há dissociabilidade entre o discurso e a prática)*

*Faltou interesse dos professores da área.*

*A comunidade rio-grandina não dá importância ao convívio social.*

*Faltou intercâmbio universidade-comunidade.*

*A FURG não dispõe de infra-estrutura adequada.*

*Faltaram docentes para atender a demanda.*

*A prática esportiva não foi considerada importante para a formação dos indivíduos.*

*Faltou incentivo da administração superior.*

*A FURG não dispõe de curso de graduação em Educação Física.*

A justificativa apresentada pelo maior número de respondentes foi: Faltou interesse dos professores da área (47%).

A pesquisadora perguntou, também, se o Fundo Especial de Extensão havia sido ativado para financiar as atividades de extensão e, a exemplo do que ocorreu quando foram perguntados sobre o Fundo de Pesquisa, os dirigentes acadêmicos demonstraram desconhecer de onde vêm os recursos aplicados na extensão; 35% dos entrevistados responderam positivamente, 40%

responderam de forma negativa e 25% declararam não ter informações suficientes para responder à questão.

## 5.5 TECNOLOGIA DE APOIO

No que se refere à tecnologia de apoio, a pesquisa constatou que todas as ações propostas foram executadas. São elas:

- a) Priorizar a atualização do acervo bibliográfico das bibliotecas, privilegiando-as na destinação de recursos.
- b) Melhorar e expandir as instalações físicas e os laboratórios da FURG.
- c) Promover cursos de atualização e treinamento aos servidores técnico-administrativos e marítimos da FURG.

A tabela 23, apresentada a seguir, mostra a opinião dos entrevistados quanto ao que contribuiu para que as ações com o objetivo de promover a atualização do acervo bibliográfico da FURG fossem implementadas.

**Tabela 23- Atualização do acervo de bibliotecas**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	2	5%	0	0%	2	3%
interesse professores	1	3%	7	30%	8	13%
interesse departamentos	11	28%	10	43%	21	33%
políticas da instituição	25	63%	5	22%	30	48%
recomendações do MEC	1	3%	1	4%	2	3%
Total de citações	40		23		63	100%

*Fonte: Dados primários*

Como pode ser observado na tabela 23, 48% dos entrevistados entendem que a FURG destinou recursos para as bibliotecas, a fim de atualizarem o seu acervo, para atender às políticas institucionais.

A tabela 24 traz os dados que demonstram a percepção dos dirigentes quanto ao que determinou a melhoria e expansão das instalações físicas e dos laboratórios da FURG.

**Tabela 24- Melhoria e expansão de instalações físicas e laboratórios**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	2	5%	2	9%	4	6%
interesse professores	1	3%	2	9%	3	5%
interesse departamentos	14	35%	11	50%	25	40%
políticas da instituição	21	53%	6	27%	27	44%
recomendações do MEC	2	5%	1	5%	3	5%
Total de citações	40		22		62	100%

*Fonte: Dados primários*

Na visão de 44% dos entrevistados, a melhoria e expansão das instalações físicas e dos laboratórios pretendeu atender às políticas institucionais.

A tabela 25 indica a opinião dos dirigentes acadêmicos com respeito às ações que visaram promover a atualização e o treinamento dos servidores técnico-administrativos e marítimos da FURG.

**Tabela 25- Atualização e treinamento de servidores técnico-administrativos**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	4	10%	1	4%	5	8%
interesse professores	10	25%	11	44%	21	32%
interesse departamentos	1	3%	8	32%	9	14%
políticas da instituição	25	63%	5	20%	30	46%
recomendações do MEC	0	0%	0	0%	0	0%
Total de citações	40		25		65	100%

*Fonte: Dados primários*

Os resultados da pesquisa indicam que 46% dos entrevistados entendem que as ações que objetivaram treinar e atualizar servidores técnico-administrativos e marítimos, pretenderam atender às políticas institucionais.

## 5.6 QUESTÕES GERAIS

A entrevista procurou avaliar, também, o grau conhecimento e aceitação das estratégias e políticas institucionais, além de tentar detectar possíveis desdobramentos destas políticas que não ficaram evidentes após a análise de documentos. Os dados obtidos serão apresentados a seguir.

A tabela 26 indica a opinião dos dirigentes acadêmicos quanto ao conhecimento que a comunidade universitária tem das estratégias e políticas da FURG.

**Tabela 26- Conhecimento das estratégias e políticas da FURG**

<b>Respostas</b>	<b>citações</b>	<b>freqüência</b>
são conhecidas amplamente pela maioria da comunidade universitária	4	10%
são conhecidas apenas pelos integrantes dos conselhos (responsáveis pela aprovação)	5	13%
são conhecidas apenas pela administração superior (Reitor, Vice-Reitor, Sub-Reitores)	1	3%
são conhecidas apenas pelos responsáveis pela sua implementação	25	63%
são desconhecidas	5	13%
Total citações	40	100%

*Fonte: Dados primários*

Os resultados apresentados na tabela 26 indicam que, na percepção de 63% dos entrevistados, as estratégias e políticas da FURG são conhecidas apenas pelos responsáveis pela sua implementação.

A entrevista, no entanto, permitiu que a pesquisadora observasse que apenas um grupo reduzido de dirigentes acadêmicos (que seriam os responsáveis pela implementação de políticas) conhecem as deliberações que tratam do assunto na íntegra. Pode-se dizer, no máximo, que todos os dirigentes têm um conhecimento parcial, podendo responder apenas pelas ações que estejam mais diretamente ligadas à sua área de atuação. É importante lembrar, no entanto, que todos os entrevistados, com exceção dos superintendentes, são membros natos dos conselhos superiores - fóruns onde as políticas foram aprovadas e onde continuam sendo objeto de discussão.

Acredita-se que, em parte, o desconhecimento deva-se a informalidade do processo. São poucos os documentos escritos sobre a matéria, no âmbito da Instituição. Por outro lado, como inexistem planos formais, também não há controle ou avaliação de metas e ações executadas, levando os administradores a se sentirem descompromissados com as estratégias e políticas institucionais.

A pesquisadora procurou saber dos entrevistados se as estratégias e políticas haviam cumprido a sua função. A tabela 27 revela a opinião dos mesmos sobre o assunto.

**Tabela 27- Finalidade das estratégias e políticas da FURG**

Respostas	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
não resposta	1	3%	0	0%	1	2%
orientar as ações institucionais	30	75%	1	4%	31	48%
divulgar a FURG no cenário regional e nacional	4	10%	16	67%	20	31%
privilegiar interesses da administração	0	0%	2	8%	2	3%
otimizar a distribuição de recursos fin. e hum.	2	5%	5	21%	7	11%
nenhuma das opções acima	3	8%	0	0%	3	5%
Total de citações	40		24		64	100%

*Fonte: Dados primários*



Como pode ser observado, 48% dos entrevistados acreditam que as políticas serviram para orientar as ações institucionais e 31% acreditam que as políticas ajudaram a divulgar a FURG no cenário regional e nacional.

Na tentativa de identificar possíveis desdobramentos das políticas institucionais, a pesquisadora perguntou aos entrevistados o que deu origem ao projeto pedagógico da FURG e ao processo de avaliação institucional. Os resultados obtidos estão indicados nas tabelas 28 e 29.

**Tabela 28- Projeto pedagógico**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
não-resposta	3	8%	0	0%	3	6%
demandas mercado	2	5%	1	10%	3	6%
interesse professores	0	0%	2	20%	2	4%
interesse departamentos	2	5%	3	30%	5	10%
políticas da instituição	33	83%	2	20%	35	70%
recomendações do MEC	0	0%	2	20%	2	4%
Total de citações	40		10		50	100%

*Fonte: Dados primários*

**Tabela 29- Processo de avaliação institucional**

Fatores Determinantes	Ordem 1	freq.	Ordem 2	freq.	Soma	freq.
Demandas mercado	0	0%	1	5%	1	2%
interesse grupos internos	6	15%	5	25%	11	18%
interesse departamentos	1	3%	1	5%	2	3%
políticas da instituição	19	48%	7	35%	26	43%
recomendações do MEC	14	35%	6	30%	20	33%
Total de citações	40		20		60	100%

*Fonte: Dados primários*

Na tabela 28, observa-se que os entrevistados (70%) acreditam que o projeto pedagógico foi formulado para atender às políticas institucionais. Um dos entrevistados declarou não conhecer o projeto pedagógico da FURG.

Do mesmo modo, a tabela 29 indica que 43% dos dirigentes acadêmicos consideram que a avaliação institucional é resultado das políticas institucionais.

Foi esclarecido, contudo, pelos entrevistados, que tanto o projeto pedagógico da FURG, como o processo de avaliação institucional, nunca saíram do estágio embrionário e, embora venham sendo discutidos na Universidade há mais de três anos, não chegaram a ter a aprovação dos conselhos superiores.

A pesquisadora encerrou a entrevista formulando questões abertas com o objetivo de avaliar o grau de aceitação das estratégias e políticas institucionais, por parte dos administradores acadêmicos.

Ao serem perguntados se as estratégias e políticas da FURG haviam sido absorvidas pelos administradores da área acadêmica, a maioria dos entrevistados respondeu que não (63%) e justificaram a sua resposta com os seguintes argumentos:

*As estratégias e políticas da FURG não são muito claras.*

*As estratégias e políticas da FURG não têm sido uma prioridade para a administração.*

*Não houve continuidade de ações entre um administrador acadêmico e o seu sucessor.*

*Os administradores acadêmicos nem sempre são escolhidos pela sua capacidade (eles nem sempre têm uma visão ampla da Instituição).*

*Há muito desconhecimento e muita acomodação.*

*Há restrições internas de caráter político (resistência de grupos).*

*Os administradores acadêmicos decidem levando em consideração apenas interesses individuais.*

*As políticas do MEC, consideradas prioritárias, são diferentes das políticas institucionais.*

*Falta uma liderança que cobre atitudes dos administradores.*

*Pode-se dizer que as políticas institucionais são apenas discursos politicamente corretos, mas que na prática não funcionam.*

*As unidades acadêmicas não têm autonomia para implementar políticas (dependem de uma coordenação superior).*

Perguntados se havia necessidade de um reexame nas estratégias e políticas da FURG, 83% dos entrevistados respondeu que sim, porque as mesmas:

*Devem ser adaptadas à realidade e ao cenário político, econômico e social da atualidade.*

*Devem ser reforçadas em alguns pontos (não especificados).*

*Devem ser debatidas e aperfeiçoadas (de forma a diminuir a resistência de grupos).*

*Devem ser avaliadas para que se descubra por que faltou motivação para a implementação.*

*Atualmente as estratégias e políticas da FURG atendem apenas aos interesses de grupos e não aos interesses institucionais.*

*As estratégias e políticas da FURG devem dar origem a um planejamento a longo prazo.*

Os dirigentes acadêmicos que responderam à questão de forma negativa (17%), ao justificarem sua resposta, demonstraram que não são contrários ao reexame das políticas, apenas não aceitam que ele seja feito neste momento. Todos apresentaram o mesmo argumento:

*As estratégias e políticas da FURG primeiro devem ser difundidas e implementadas e, só depois de avaliadas, deve-se pensar num reexame.*

Ao serem perguntados se costumavam observar às decisões dos conselhos superiores, no que se refere às estratégias e políticas da FURG, no exercício de suas funções, um número significativo de entrevistados (83%) respondeu afirmativamente. Foram apresentadas as seguintes justificativas para a resposta:

*Cumprir determinações dos conselhos superiores é uma exigência do cargo.*

*Houve o interesse pessoal no cumprimento das deliberações.*

*Os princípios contidos nas políticas institucionais são bons, dão boa orientação e originaram-se de consenso.*

*É importante que todas as ações no âmbito das Comissões de Curso sejam orientadas pelas políticas e estratégias da FURG (só assim recebem a aprovação dos conselhos superiores). Em alguns casos a obediência nasce da convicção, em outros, do interesse.*

*Existiu a preocupação com o futuro da Instituição.*

*Todas as ações que têm por fundamento as políticas institucionais são aceitas pela comunidade universitária e pelos conselhos.*

Os dirigentes acadêmicos que declararam não ter o hábito de observar as estratégias e políticas da FURG (17%), justificaram a sua resposta com os seguintes argumentos:

*As políticas da FURG não são valorizadas e não há comprometimento com elas.*

*Há outros interesses a serem considerados.*

*Muitas vezes as políticas institucionais são usadas para justificar iniciativas que contemplam interesses individuais.*

*Pode-se dizer que observar as políticas institucionais não é prática corriqueira na FURG.*

## **5.7 RESUMO DOS DADOS OBTIDOS**

### Gestão do ensino de graduação:

Os dados analisados revelam que as ações implementadas na área de ensino de graduação, no período de 1987-1994, foram o resultado de interesses departamentais, demandas do

mercado, interesses dos alunos, interesses dos docentes, recomendações do Ministério da Educação e políticas institucionais.

Pode-se afirmar que todos estes fatores tiveram importância relevante no que se refere ao ensino de graduação da FURG.

Dois ações são apontadas pelos entrevistados, como consequência das políticas institucionais, quais sejam: 1) o processo de avaliação acadêmica e 2) as adaptações verificadas no Concurso Vestibular. Como foi observado, no entanto, as duas ações são o resultado de um longo trabalho que vem se desenvolvendo na FURG há bastante tempo.

Os entrevistados reconhecem que tanto o processo de avaliação acadêmica, quanto o processo de seleção do concurso vestibular, devem ser aperfeiçoados. As observações dos entrevistados, no entanto, levam a conclusão de que o sucesso das políticas, no que se refere a implementação destas duas ações, deve-se ao fato delas reforçarem um padrão de comportamento já existente e aceito na Instituição.

Quanto à atuação do Comitê de Ensino, não se pode afirmar com certeza se a sua atuação procurou atender às políticas institucionais, pois os dirigentes acadêmicos demonstraram desconhecer os princípios que nortearam as decisões deste colegiado.

Por outro lado, verifica-se que as políticas que objetivaram priorizar os cursos de licenciatura e melhorar a formação cultural dos alunos fracassaram, mesmo tendo mérito indiscutível e reconhecido, isto por que não tiveram força suficiente para mudar valores, padrões de comportamento e a cultura institucional estabelecida.

### Gestão da pós-graduação:

Os dados analisados revelam que todas as ações implementadas na pós-graduação procuraram atender às políticas institucionais.

É interessante observar que, ao contrário do que ocorreu no ensino de graduação, neste caso as políticas institucionais alteraram comportamentos, pois docentes e técnicos-administrativos que até então mostravam-se acomodados em suas funções, dispuseram-se a enfrentar mudanças para se aperfeiçoarem em outras cidades e no exterior.

Alguns dos entrevistados observaram que as políticas institucionais para qualificação de docentes e técnico-administrativos foram reforçadas pela ação do Ministério da Educação, que ao implantar o Plano Único de Cargos e Salários das Universidades Federais, em 1987, criou incentivos salariais significativos para a titulação docente. Por outro lado, conforme foi abordado anteriormente, a consciência de que a FURG precisava qualificar o seu pessoal surgiu durante o processo que discutia a implantação deste plano de cargos e salários.

Convém lembrar, ainda, que a partir de 1989 o Ministério da Educação passou a adotar, como um dos critérios para distribuição de recursos e avaliação das universidades, o índice de qualificação docente das instituições.

Um outro ponto a ser destacado, da análise dos dados, é o fato de que os entrevistados consideraram que não houve incentivo a formação pedagógica dos docentes porque não houve o interesse destes e porque a formação pedagógica não foi considerada relevante. Conclui-se, portanto, que os dirigentes acadêmicos da FURG entendem que tanto os docentes quanto a Instituição estavam mais interessados na titulação formal do que na qualificação propriamente dita.

### Gestão da pesquisa:

Os dados apresentados revelam que as ações implementadas na área da pesquisa, no período de 1987-1994, foram o resultado do estímulo de agências financiadoras de pesquisa, interesses de professores e, também, de políticas institucionais.

Foi observado pela pesquisadora, que alguns dos entrevistados desconhecem as políticas de pesquisa da FURG, não sabem de onde vêm os recursos destinados à atividade e não conhecem integralmente o funcionamento e as finalidades do Comitê Científico.

Novamente percebe-se, como já foi detectado na análise dos dados referentes ao ensino de graduação, que as políticas para a pesquisa não tiveram força suficiente para mudar valores, padrões de comportamento ou a cultura institucional estabelecida, já que fracassaram na tentativa de estabelecer áreas de pesquisa que deveriam ser prioritárias e ao tentar promover trabalhos interdisciplinares.

Na visão dos entrevistados, os pesquisadores da FURG são altamente individualistas, não gostam de trabalhar em equipe e exercem com vigor o princípio profissional que lhes delega autonomia didático-científica.

### Gestão da extensão:

Os dados apresentados revelam que, das sete ações implementadas no período de 1987-1994, cinco foram determinadas pelas políticas institucionais. No entanto, observa-se que os entrevistados, assim como a pesquisadora, tiveram dificuldade de identificar quais as políticas que de fato haviam sido implementadas. Na opinião dos respondentes, isto ocorreu porque:

- 1) as ações e os programas foram desenvolvidos de forma modesta e não sistemática;
- 2) a atividade de extensão é pouco divulgada e acaba atingindo uma clientela reduzida;
- 3) a extensão é considerada uma atividade menor, valoriza-se mais a pesquisa e o ensino;
- 4) durante o período estudado a FURG teve cinco superintendentes de extensão. A

constante troca de titulares do cargo acabou interferindo não só na implementação das políticas institucionais, mas na atividade como um todo.

### Gestão da tecnologia de apoio:

Durante as entrevistas, os dirigentes acadêmicos deixaram claro que as ações implementadas para melhorar a tecnologia de apoio que a FURG oferece às atividades-fins da Instituição foram bastante tímidas. Consideraram, no entanto, que estas ações foram apenas incipientes devido à escassez de recursos financeiros.

Os dados analisados revelam que os administradores da FURG, no período de 1987-1994, utilizaram a política institucional como um instrumento de gerência e evitaram atitudes clientelistas na aplicação dos escassos recursos financeiros que dispunham.

### Conhecimento e aceitação das estratégias e políticas:

Os dados analisados revelam que, na opinião dos entrevistados, as políticas e estratégias da FURG são pouco claras, desconhecidas da maioria da comunidade acadêmica e sofrem restrições por parte de grupos internos que se sentem excluídos das ações propostas.

Por inúmeras vezes foi salientado, durante as entrevistas, que as políticas institucionais têm sido usadas para encobrir os interesses individuais que originaram determinadas ações e garantir a aprovação destas ações no conselho superior competente.

Os dirigentes acadêmicos observaram, ainda, que as políticas institucionais não tiveram o desdobramento esperado, pois tanto o projeto pedagógico, como a avaliação institucional não deixaram o campo da proposição para entrar no mundo da prática.

Embora os entrevistados revelem ter uma visão desanimadora do impacto destas políticas na vida acadêmica, os dados indicam que as políticas institucionais orientaram as ações da FURG ( 48% dos dirigentes respondeu que esta finalidade foi cumprida).



Um outro fato que deve ser destacado, é que a grande maioria dos entrevistados não demonstrou rejeição às políticas; acham que elas devem ser *aperfeiçoadas, reforçadas, implementadas*, nunca rejeitadas. Pode-se dizer que os princípios que nortearam a proposta são amplamente aceitos pelos dirigentes acadêmicos.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação objetivou avaliar os resultados de um processo de planejamento universitário e, em especial as estratégias e políticas dele emanadas, através do estudo de seu impacto sobre as atividades-fins da instituição, examinando-se a experiência da Fundação Universidade do Rio Grande - FURG.

O enfoque deste trabalho foge à visão clássica, ao examinar o planejamento como uma atividade informal, exercida dentro de um sistema que a teoria organizacional define como anarquia organizada. Os integrantes do sistema são tomadores autônomos de decisão e decidem orientados por padrões baseados na autoridade profissional. Pouca coordenação e controle são exercidos.

Com base na análise desenvolvida no capítulo anterior e nas observações da pesquisadora, como integrante da FURG, organização foco do estudo, passa-se a responder às questões de pesquisa que orientaram este trabalho:

Quais as políticas e estratégias da FURG para o ensino, para a pesquisa e para a extensão, no período de 1987 - 1994?

A análise das decisões dos conselhos superiores, referente ao período estudado, tornou possível reunir o conjunto de políticas e estratégias que integram o anexo II deste trabalho. Pode-se dizer que, basicamente, as políticas e estratégias propostas pretenderam dar um caráter singular à Instituição, diferenciando-a das demais IES públicas dos Estado do Rio Grande do Sul. Objetivou-se, também, estimular e qualificar a pesquisa, através da criação de órgão colegiado formado por docentes pesquisadores, com função de orientar e fiscalizar a pesquisa da FURG. Por outro lado, estimulou-se a capacitação a nível de pós-graduação, formando-se, assim, novos pesquisadores.

No que se refere ao ensino de graduação, verificou-se a ênfase nos currículos anuais e seriados, com estímulo à formação global dos indivíduos. Pretendeu-se, ainda, privilegiar os cursos de licenciatura.

As políticas e estratégias de extensão procuraram estruturar a atividade em programas de ação, visando: a educação continuada dos egressos, o estímulo à integração social dos indivíduos, através da prática desportiva e do desenvolvimento de atividades artístico-culturais. Procurou-se, também, aproximar a FURG dos sistemas educacionais de 1o. e 2o. graus da região.

Nas propostas, percebe-se claramente a intenção de estimular a interdisciplinariedade e a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

O exame detalhado das decisões que originaram os documentos estudados, levou ao seguinte entendimento sobre o conteúdo e o processo adotado para formulação de estratégias e políticas:

O documento, que oficialmente deu origem ao processo - A Resolução 14/87 do CONSUN, contém uma proposição principal, formulada tecnicamente e várias proposições acessórias, que foram negociadas politicamente. A proposição principal é, sem dúvida, a qualificação dos recursos humanos. Uma preocupação perfeitamente justificável, se observadas as circunstâncias históricas que desencadearam o processo e que foram descritas neste estudo.

Quanto às proposições restantes, pode-se concluir que a maioria delas dependia da qualificação dos recursos humanos ou exigia uma postura inovadora dos profissionais da Instituição, por isso optou-se pelo termo "acessórias".

Pode-se concluir, também, que a proposição principal foi formulada tecnicamente, porque a situação era de tal modo desfavorável à FURG que, até por uma questão de sobrevivência, não poderiam haver as concessões e trocas que sempre se verificam nos processos políticos. Entretanto, as proposições acessórias, apresentadas como estratégias setoriais de ação, foram amplamente debatidas e negociadas pela comunidade universitária, o que permitiu a aprovação da proposta como um todo e deu força de lei ao documento.

Percebe-se que houve, por parte dos responsáveis pelo documento, uma análise acurada da localização geográfica da FURG, do seu histórico, da sua estrutura, das oportunidades ambientais e dos seus recursos. Foram identificados os pontos fortes e as fraquezas da Instituição. Os responsáveis pela proposta, embora não fossem técnicos em planejamento, adotaram as medidas descritas na literatura (Kotler e Fox, 1994) como tecnicamente corretas para a formulação de estratégias de sucesso.

Convém ressaltar, no entanto, que parte destes cuidados se perderam durante o processo de negociação das proposições acessórias e acabaram sendo incluídas no documento final estratégias que dependiam de recursos dos quais a FURG não dispunha, ou estratégias que propunham ações inovadoras, que deveriam ser implementadas em meios conservadores; embora não se possa discutir o mérito destas propostas ou a validade de seus objetivos. Como exemplo, pode-se citar as estratégias que prevêm a priorização das licenciaturas e a inclusão de estudos de filosofia, sociologia e artes em todos os currículos.

Uma das conseqüências da situação descrita é o sentimento expresso pelos entrevistados, de que as estratégias e políticas não se mostraram tão eficazes quanto deveriam ou, por outra, usando as palavras dos dirigentes *são um discurso politicamente correto, mas que na prática não funciona.*

Que desdobramentos as políticas e estratégias institucionais tiveram na gestão acadêmica, no período de 1987 - 1994?

Esperava-se que as políticas e estratégias aprovadas servissem não só para redefinir as atividades-fins da Universidade, elas deveriam dar origem, também, a um processo de avaliação institucional permanente, onde o resultado das ações implementadas seria constantemente apreciado, de forma a se ter uma medida da eficiência institucional.

É possível encontrar entre as estratégias setoriais de ensino: “implantar a avaliação docente, visando desenvolver o espírito crítico e a melhoria da qualidade do ensino”. Por outro lado, a política administrativa prevê: “instituir um sistema de avaliação periódica do desempenho administrativo”.

Embora estratégias e políticas apontem claramente para a avaliação institucional, o processo jamais foi implementado na sua totalidade. A avaliação dos servidores técnico-administrativos e marítimos teve seus critérios aprovados pelos conselhos superiores e está sendo praticada. No entanto, a avaliação docente já foi objeto de várias propostas e estudos, mas jamais chegou-se a um consenso que permitisse a sua implantação.

Dentro do período estudado (1987-1994), houve também por parte do Ministério da Educação, pressão no sentido de que as universidades federais implantassem programas de avaliação institucional. Na percepção dos dirigentes acadêmicos, entretanto, as propostas de avaliação institucional, apresentadas aos conselhos superiores, procuraram atender prioritariamente as estratégias da Instituição e só subsidiariamente as políticas do MEC. De qualquer forma, não existe uma proposta definitiva, que tenha sido aprovada pelo CONSUN, até o momento.

Não só a avaliação institucional seria uma consequência natural do planejamento aprovado, esperava-se, ainda, que a Universidade elaborasse o seu projeto pedagógico.

Este projeto pedagógico chegou a ser formulado e foi o resultado de discussões que duraram mais de ano, envolvendo chefes de departamentos, coordenadores de comissões de curso e superintendentes da área acadêmica, todos sob a coordenação da Sub-Reitoria de Ensino e Pesquisa.

A proposta oriunda destas discussões constituía-se em um plano, no qual constavam ações para a área acadêmica, os responsáveis por estas ações e os prazos nos quais deveriam ser executadas. O projeto pedagógico, fruto das discussões entre os dirigentes acadêmicos, nunca foi submetido ao conselho superior competente e, não sendo aprovado, jamais vigorou.

O curioso é que, durante as entrevistas, vários dirigentes salientaram que muitas das estratégias e políticas não foram implementadas por falta de um plano. Na verdade o plano existiu, só que foi rejeitado sem ao menos ter sido apreciado.

Os fatos acima expostos, levam a conclusão de que na FURG parece haver uma rejeição tácita a qualquer espécie de avaliação e controle, o que reforça a idéia de um sistema descrito pela literatura organizacional como um sistema anárquico. (Cohen e March, apud Birnbaum, 1989).

Pode-se destacar que as estratégias e políticas da FURG praticamente não tiveram desdobramentos, a não ser por pequenas alterações na estrutura das superintendências ligadas a área acadêmica, implantadas por Ato Executivo do Reitor. Foram criadas algumas unidades administrativas junto às superintendências de extensão, de pesquisa e pós-graduação e de ensino de graduação. Estas unidades administrativas deveriam dar suporte aos comitês de extensão, científico e de ensino, respectivamente.

Que ações foram desenvolvidas pela gestão acadêmica, com base nas políticas e estratégias institucionais, no período de 1987 - 1994?

Os dirigentes acadêmicos referiram-se às estratégias e políticas da FURG como um discurso vazio, reclamaram da falta de planos formais e da falta de comprometimento da administração superior com a implementação de ações. Os dados apresentados neste estudo e fornecidos pelos próprios dirigentes, com base na sua percepção, no entanto, contradizem estas afirmações.

Todas as ações propostas para a área de pós-graduação, detalhadas no Anexo II deste estudo, foram implementadas e atingiram o objetivo esperado. Em 1987, apenas 3,5% do corpo docente da FURG tinha o título de doutor, hoje este percentual chega a 13%, ou seja, houve um crescimento da ordem de 260%, num período de 10 anos. Pesquisa institucional revela que,

dentro dos próximos quatro anos, se mantida a atual política, a FURG terá 25% do seu corpo docente com a titulação máxima e, o que também é importante, distribuídos pelas diferentes áreas do conhecimento. A FURG expandiu, também de maneira expressiva, os seus cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu*.

Alguns dos entrevistados creditaram esta melhora no perfil da pós-graduação da FURG à ação do MEC, que criou incentivos salariais por titulação e pressionou às instituições para que melhorassem a qualificação do corpo docente. Esta, contudo, não é a opinião da maioria. Não há como minimizar o alcance das políticas institucionais na área de pós-graduação. Além dos docentes, os servidores técnico-administrativos também estão realizando cursos e, no caso dos servidores, os incentivos salariais são praticamente insignificantes. Por outro lado, verifica-se que as pressões do MEC nem sempre surtiram efeito sobre a FURG, tome-se o exemplo da avaliação institucional, que não vingou.

Observa-se, ainda, que estes resultados positivos foram alcançados sem que a FURG tivesse um plano institucional de capacitação docente.

Verificou-se, também, que todas as ações propostas na área de tecnologia de apoio foram implementadas para atender às políticas institucionais. Os entrevistados reclamaram da falta de recursos financeiros, mas reconheceram que a administração geriu estes recursos de forma a atender às políticas traçadas. Ao responderem sobre a finalidade cumprida pelas políticas institucionais, concluíram que elas serviram para orientar ações; não há como reclamar, portanto, da falta de comprometimento da administração superior.

Examinando-se o caso da extensão, observa-se que os entrevistados entendem que a grande maioria das ações propostas foram implementadas, porém não de maneira plenamente satisfatória. Os entrevistados espontaneamente apontaram os problemas da extensão, que seriam: uma cultura interna que não valoriza a atividade, pouca divulgação dos programas desenvolvidos e, principalmente, a descontinuidade administrativa. É de se supor, portanto, que se a

FURG não tivesse aprovado políticas para a área, a situação da extensão, no período estudado, não teria sido definida como regular, mas sim como péssima.

Os dados analisados demonstram que foi pequeno o impacto das políticas institucionais na pesquisa da FURG. As principais ações implementadas atenderam ao estímulo das agências financiadoras e ao interesse dos professores. O saldo positivo fica por conta do comitê científico, que zela satisfatoriamente pela qualidade da pesquisa realizada, embora alguns dirigentes tenham deixado dúvidas quanto a sua atuação no sentido de incentivar e assessorar novos pesquisadores.

Muitas foram as justificativas apresentadas pelos dirigentes para os resultados frustrantes obtidos nesta área. A maioria (69%) concluiu que as pesquisas são iniciativas pessoais, que os pesquisadores são individualistas e não gostam de trabalhar em equipe e que os administradores, por não estarem comprometidos com as políticas institucionais, não ofereceram a coordenação que as ações exigiam. A reclamação quanto ao envolvimento dos administradores, no entanto, não procede. Os autores abordados neste estudo descrevem as universidades como organizações com uma estrutura de autoridade muito especial, que não se assemelha ao modelo burocrático e onde os especialistas, que exercem a atividade principal, estão praticamente livres da coordenação e controle de seus superiores. (Etzioni, 1989); (Kast e Rosenzweig, 1987). Nas universidades, a autoridade do administrador fica restrita aos serviços de suporte e orçamento. (Millet, 1979). O máximo que se pode esperar dos administradores é que eles forneçam condições físicas e financeiras para que as pesquisas se desenvolvam satisfatoriamente. Na FURG, isto foi feito através do aumento no número de convênios firmados e da melhoria da tecnologia de apoio. Exigir dos administradores universitários uma postura diferente é pretender alterar a própria natureza da organização.

De qualquer forma, é prematuro concluir que as políticas institucionais tiveram pouco impacto na pesquisa. Pode-se concluir que elas tiveram pouco impacto nas pesquisas realizadas no período de 1987-1994. É preciso lembrar que a FURG está qualificando o seu pessoal e cri-



ando novos cursos de pós-graduação. Sabe-se que a pós-graduação exige pesquisa. Espera-se que dentro de pouco tempo a Instituição tenha novos grupos de pesquisa solidificados, talvez com uma cultura diversa dos atuais.

Finalmente, examinado o caso do ensino de graduação, percebe-se que, pela amplitude de medidas propostas, foi nesta área que as políticas institucionais tiveram o menor impacto. Analisando os dados referentes à atuação dos três comitês criados para supervisionar e estimular o desenvolvimento das atividades-fins da FURG, verifica-se que os entrevistados tiveram mais dificuldade de julgar a atuação do Comitê de Ensino, do que a dos outros dois colegiados. Seis dos entrevistados não conseguiram identificar quais fatores determinaram o funcionamento deste órgão.

As ações que, na percepção dos dirigentes, foram um resultado de políticas institucionais, na realidade não foram implementadas no período estudado, elas já existiam antes de 1987, constaram no documento referente às políticas da FURG, para serem reforçadas e aperfeiçoadas. É o caso da avaliação acadêmica e do processo de seleção adotado no concurso vestibular.

A pesquisa mostrou, também, que no ensino de graduação as ações são o resultado de várias forças. É considerável a influência da comunidade externa, dos alunos, dos professores e do Ministério da Educação. Pelas respostas apresentadas pelos dirigentes acadêmicos, acredita-se que as políticas setoriais de ensino não tiveram o impacto esperado, porque a maioria delas não resultou da análise cuidadosa de cada uma destas forças, bem como da cultura e dos recursos institucionais.

Uma vez respondidas as perguntas de pesquisa, retoma-se a questão central, que orientou este estudo:

Qual o impacto das políticas e estratégias institucionais na gestão acadêmica da FURG, no período de 1987 - 1994, segundo a percepção de seus dirigentes?

Percebe-se que as políticas institucionais ainda são desconhecidas da maioria da comunidade universitária. Alguns dirigentes demonstraram, durante as entrevistas, que não conhecem integralmente o conteúdo destas políticas. Por outro lado, alguns dos que demonstraram conhecer o conteúdo, não compreendem seus princípios e objetivos.

Muitos administradores expressaram a sua desaprovação com o fato das políticas institucionais encobrirem interesses individuais e, muitas vezes serem utilizadas para facilitar a aprovação de propostas que contemplem estes direitos, nos conselhos superiores.

É natural que seja assim, as universidades são organizações sociais integradas por indivíduos que têm objetivos e interesses próprios, dos quais não se podem despir. A literatura consultada recomenda que os objetivos institucionais sejam estabelecidos de forma a considerar os objetivos individuais e grupais. Do mesmo modo, Mintzberg (1995), ao tratar da formulação de estratégias em universidades e outras burocracias profissionais, garante que o processo é complexo e exige o reconhecimento e a aceitação das estratégias individuais dos participantes.

Destaque-se que as estratégias e políticas da FURG foram formuladas de maneira ampla, resultaram de um processo político onde todos os segmentos foram ouvidos e, finalmente, receberam a aprovação dos conselhos superiores. Pode-se afirmar que os interesses individuais contidos na proposta, passaram por um processo de legitimação e foram transformados em interesses institucionais que, como tal, não podem ser facilmente questionados por pessoas ou pequenos grupos. Talvez esta seja a maior contribuição que as políticas institucionais acarretaram, elas diminuíram a probabilidade de conflitos e facilitaram o processo decisório nos conselhos e nos diversos níveis hierárquicos da Instituição.

Conclui-se, assim, que o processo de planejamento da FURG, desenvolvido a partir da definição de estratégias e políticas, deu resultados positivos na gestão acadêmica da Universidade, em especial na pós-graduação, mesmo sem contar com mecanismos de avaliação, coordenação ou controle.

### Recomendação:

Após responder aos questionamentos que nortearam este trabalho, apresenta-se, a seguir, algumas recomendações que podem merecer a atenção dos dirigentes da Instituição

Seria recomendável que as estratégias e políticas da FURG passassem pelo reexame dos conselhos superiores. Elas devem sofrer adaptações periódicas, com o objetivo de atualização. Acredita-se que o reexame da matéria criará uma excelente oportunidade para que o conhecimento destas políticas se amplie e aprofunde, aumentando a sua aceitação por parte da comunidade universitária. O processo deve ser contínuo e garantir a participação coletiva, de modo que a cultura organizacional seja observada e respeitada, impedindo a prática do discurso vazio.

Considera-se, no entanto, que as ações visando à atualização das políticas institucionais encontrarão entraves para a sua implementação. O primeiro entrave seria a falta de avaliação institucional. Sem avaliação torna-se impossível, entre outras coisas, conhecer a qualidade e a adequação dos sistemas gerenciais adotadas pela FURG.

É importante que se atente, também, para o processo de comunicação da FURG. Verifica-se a existência de um processo informal de comunicação. Acredita-se que a comunicação interna não esteja adaptada às novas dimensões da Universidade, nem a multiplicidade de campi. Adota-se hoje a mesma prática de 20 anos atrás, quando havia apenas um campus e a universidade era substancialmente menor. A troca de informações dava-se naturalmente, através de conversas informais entre grupos e participantes do processo decisório. Hoje, para que a FURG garanta um processo de planejamento eficaz, onde haja ampla participação de todos os grupos, é preciso que a comunicação institucional caracterize-se por uma conduta uniforme, resultado do esforço integrado que envolva todas as atividades voltadas ao relacionamento da Instituição e os ambientes interno e externo. A formalização do sistema de informações garantirá transparência às ações implementadas, além de proporcionar um estímulo à participação coletiva.

A comunicação deve ser encarada pelos dirigentes como uma espécie de insumo do processo de planejamento, vital para a consecução da missão e dos objetivos da FURG.

Observa-se ainda, ao término desta pesquisa, que alguns aspectos não foram abordados, por haver a necessidade de uma análise mais específica, como por exemplo: Constatou-se que algumas áreas (de conhecimento) apresentaram um desempenho melhor do que outras, no que se refere à implementação das ações propostas. Seria interessante que a FURG realizasse um estudo comparado para identificar os fatores que determinaram o desempenho positivo destas áreas, com a finalidade de desenvolver mecanismos que levassem as demais a melhorar os resultados apresentados, garantindo um planejamento mais eficaz.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BALDRIDGE, J. Victor. **Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

----- **Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?** In: Dynamics of organizational change in education. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BERCHEM, Teodore. **A missão da universidade na formação e no desenvolvimento culturais: A diversidade no seio da universalidade**. In: Educação Brasileira. Brasília, v. 13, p. 81-90, 2ºsem / 91

BIRNBAUM, Robert. **How Colleges Work**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989

BRUYNE, Paul, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica de pesquisa em Ciências Sociais: o pólo da prática metodológica**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CARAVANTES, Geraldo R. e MOTTA, Paulo R. **Planejamento Organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

CUNHA, Luiz Antonio. **Qual universidade ?** São Paulo: Cortês, 1989.

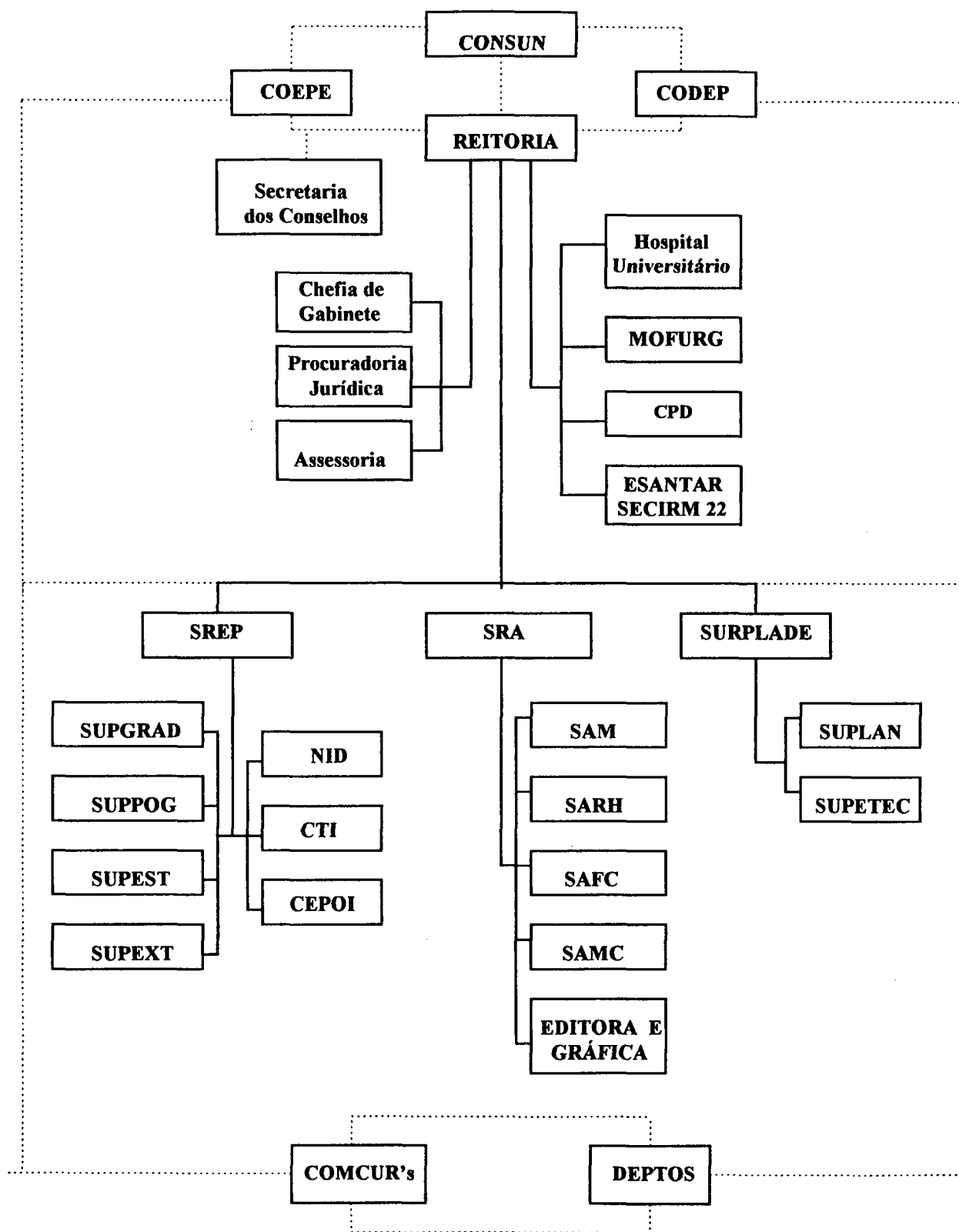
- DAMÁSIO, Antonio. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Cia das Letras, 1996.
- DAVOUS, Pierre , DEAS, James. Esboço de uma intervenção de consultoria para administração estratégica. In ANSOFF, I., DECLERCK, R. e HAYES, R. (org.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- DRUCKER, Peter F. **As novas realidades**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Editora Atlas, 1971.
- **Organizações Modernas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.
- FINGER, Almeri Paulo. **Planejamento do Ensino Superior**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1983
- KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James E. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- KOTLER, Philip, KAREN, Fox. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARCONI, Marina, LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARCH, James G., OLSEN, Johan P. **Ambiguity and choice in organizations**. Berger, Oslo: Universitetsforlaget, 1979.
- MEYER JR., Victor. **Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PERROW, Charles. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
- RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração Acadêmica Universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ed. S/A, 1977.
- SCOTTI, Marilda T. **Tecnologia e Objetivos Formais e Reais dos Professores e Administradores das Escolas Estaduais de 2 Grau em Florianópolis/SC. Um Estudo Multi-caso**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1992.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPV, 1965.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.
- STEINER, George & MINER, John. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.
- WEICK, Karl. **Educational organizations as loosely coupled systems**. Administrative Science Quartely, n.21, v.1, march, 1976.
- ..... **The social psychology of organizing**. Reading, Massachussets: Addison Wesley, 1979.

**ANEXOS**



## ANEXO I - ORGANOGRAMA DA FURG



## LEGENDAS

CONSUN	Conselho Universitário
COEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CODEP	Conselho Departamental
MOFURG	Museu Oceanográfico da FURG
CPD	Centro de Processamento de Dados
ESANTAR/SECIRM	Estação de Apoio Antártico (Sub-Programa de Logística do Convênio FURG/ Comissão Interministerial para os Recursos do Mar)
SREP	Sub-Reitoria de Ensino e Pesquisa
SUPGRAD	Superintendência de Graduação
SUPPOG	Superintendência de Pesquisa e Pós-Graduação
SUPEST	Superintendência Estudantil
SUPEXT	Superintendência de Extensão
NID	Núcleo de Informação e Documentação
CTI	Colégio Técnico Industrial
CEPOI	Centro de Pesquisas e Orientação Industrial
SRA	Sub-Reitoria Administrativa
SAM	Superintendência de Administração de Material
SARH	Superintendência de Administração de Recursos Humanos
SAFC	Superintendência de Administração Financeira e Contábil
SAMC	Superintendência de Administração e Manutenção dos Campi
SURPLADE	Sub-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
SUPLAN	Superintendência de Planejamento
SUPETEC	Superintendência Técnica
COMCUR'S	Comissões de Curso
DEPTOS	Departamentos

## ANEXO II - ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS DA FURG

### ESTRATÉGIAS GERAIS DE AÇÃO

- 1) Buscar a qualificação de seus recursos humanos, objetivando desenvolver ensino, pesquisa e extensão de qualidade;
- 2) Dar prioridade à biblioteca, mantendo permanentemente atualizado o acervo bibliográfico;
- 3) Promover a modernização administrativa e o aperfeiçoamento do corpo técnico, administrativo e marítimo.

### ESTRATÉGIAS SETORIAIS DE AÇÃO

#### Quanto ao Ensino

- I. Incentivar a formação pedagógica dos docentes, visando à melhoria das relações humanas, da comunicação aluno-professor, do interesse pelo ensino e da qualidade do ensino;
- II. Promover reformulações curriculares nos cursos de graduação, visando à intensificação do ensino experimental, buscando a adequada proporção entre a teoria e a prática; à adoção de estruturas curriculares compatíveis com a natureza de cada curso, garantidas pela coexistência de dois regimes acadêmicos: o seriado e do com

- matrícula por disciplinas (em ambos deverá haver a predominância de disciplinas anuais e a intensificação do oferecimento de disciplinas específicas por curso)<sup>2</sup>;
- III. Incentivar o estudo da Filosofia, da Sociologia e das Artes, visando à humanização e à conscientização dos alunos;
- IV. Integrar o discente às atividades-científicas e artístico-culturais, visando ao desenvolvimento de capacidades, habilidades e métodos de trabalho;
- V. Adequar o sistema de avaliação acadêmica ao perfil do profissional a ser formado, com o objetivo de avaliar o aluno de maneira mais ampla;
- VI. Implantar a avaliação docente, visando ao desenvolvimento do espírito crítico e à melhoria da qualidade de ensino;
- VII. Dar prioridade aos cursos de licenciatura, visando à melhoria do ensino de 1o. e 2o. graus;
- VIII. Diversificar os cursos de graduação e de pós-graduação, visando a atender às necessidades nacionais e regionais;
- IX. Compatibilizar o número de vagas iniciais dos cursos com a formação profissional oferecida com a dimensão do corpo docente, visando à melhoria da qualidade de ensino;
- X. Alterar o sistema de ingresso na Universidade (concurso vestibular), visando a sua adequação à filosofia de ensino da Instituição.

### Quanto à Pesquisa

1. Dar prioridade às seguintes áreas básicas:

---

<sup>2</sup> **Observação:** Esta estratégia setorial de ação foi aprovada em 1994, a anterior, aprovada em 1987, previa a implantação do regime acadêmico anual seriado para todos os cursos da FURG.

- a) das ciências exatas e naturais (Biologia, Matemática, Física e Química)
  - b) das ciências sociais e humanísticas (Pedagogia, Filosofia, Sociologia e Linguística)
- II. Buscar a interdisciplinaridade na atividade científica, visando à compreensão global dos fenômenos estudados;
  - III. Promover o hábito da pesquisa, visando a reforçar a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
  - IV. Criar incentivos à participação discente em atividades de pesquisa ou de iniciação científica, tais como a integralização de créditos curriculares, concessão de bolsas, prêmios ou auxílios financeiros, visando à integração dos discentes às atividades científicas e artístico-culturais;
  - V. Ativar o Fundo Especial de Pesquisa, visando ao financiamento de atividades de pesquisa;
  - VI. Instituir um comitê científico, visando ao assessoramento, à aprovação, à avaliação e ao acompanhamento da pesquisa, bem como à gerência do Fundo Especial de Pesquisa.

#### Quanto à Extensão

- I. Promover um programa de ação comunitária, visando ao conhecimento, à técnica e à assistência à comunidade;
- II. Promover um programa de ecologia e planejamento ambiental, visando à difusão do conhecimento sobre o ecossistema costeiro;
- III. Promover um programa regional de assistência integrada, visando à integração da Universidade com o sistema educacional de 1o. e 2o. graus;

- IV. Promover um programa cultural e artístico, visando dinamizar e impulsionar o processo cultural da comunidade;
- V. Promover um programa acadêmico técnico-científico, visando atualizar e verticalizar os conhecimentos das comunidades universitárias, de profissionais liberais e de técnicos da região;
- VI. Promover um programa de incentivos à participação discente em atividades de extensão, tais como integralização de créditos curriculares, concessão de bolsas, prêmios ou auxílios financeiros.

## **POLÍTICAS DA FURG**

Para atender a estas estratégias gerais e setoriais de ação, os Conselhos Universitário (CONSUN), Departamental (CODEP) e de Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE) elegeram políticas.

## **POLÍTICAS TRAÇADAS PELO CONSUN**

- Sistematizar a contratação de professores com titulação máxima, só podendo acontecer exceções em áreas ou setores em que não haja disponibilidade de recrutamento de titulados.
- Incentivar permanentemente a capacitação dos atuais quadros, através da pós-graduação *stricto e lato sensu*.
- Instalar cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu* na própria Universidade.

## **POLÍTICAS TRAÇADAS PELO CODEP**

- Otimizar recursos humanos, materiais e financeiros.
- Manter serviços administrativos técnica e legalmente adequados ao desenvolvimento tecnológico.
- Elaborar um planejamento estratégico de ações, comprometido com o fator renovação.
- Elaborar o orçamento geral da Universidade precedido de ampla discussão e participação dos Conselhos Superiores.
- Criar uma auditoria interna permanente na Instituição, para acompanhamento dos procedimentos administrativos.
- Estabelecer um amplo plano de modernização administrativa, visando principalmente a desburocratização e descentralização do sistema.
- Instituir um sistema de avaliação periódico do desempenho administrativo.
- Estabelecer um sistema de informações gerais sobre a Instituição no que se refere a serviços, objetivos e política.
- Divulgar interna e externamente as ações desenvolvidas pela Universidade, permitindo uma maior interação com a sociedade na qual está inserida.
- Incentivar o processo de qualificação profissional dos servidores técnicos administrativos e marítimos, em função da necessidade de desempenho das atividades meio da Instituição.

## POLÍTICAS TRAÇADAS PELO COEPE

### Políticas de Ensino:

- Promover cursos, encontros, seminários de filosofia, sociologia, história da educação, relações humanas, política e metodologia científica, para uma clientela que abranja toda a comunidade universitária.
- Promover cursos, encontros, debates e jornadas de estudo, sobre metodologia de ensino, para uma clientela de professores de áreas afins.
- Promover a vinda de professores de outras universidades, assim como a visita de professores da FURG a outras universidades, de forma a manter um intercâmbio de experiências metodológicas e a atualização de conhecimentos.
- Incentivar a cooperação entre colegas no planejamento e desenvolvimento das atividades docentes.
- Criar um curso de mestrado na FURG, na área de educação.
- As atividades relacionadas acima deverão ser viabilizadas através de projetos de ensino, elaborados por Comissões de Curso e/ou Departamentos.
- Garantir o princípio da autonomia de cada curso, entendida como a competência de definir, em todas as instâncias, o andamento do curso (estrutura curricular, conteúdos programáticos, linhas metodológicas e especificidade das disciplinas, visando atender aos objetivos do curso).
- As Comissões de Curso devem ser desmembradas da seguinte forma:  
ComCur de Estudos Sociais: em ComCur de História e ComCur de Geografia;  
ComCur de Ciências: em ComCur de Ciências e ComCur de Matemática;  
ComCur de Engenharia: em ComCur de Engenharia Civil, ComCur de Engenharia Mecânica e ComCur de Engenharia Química e de Alimentos



ComCur de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis: em ComCur de Ciências Econômicas, ComCur de Administração e ComCur de Ciências Contábeis.

- Para os cursos que estão sendo sugeridos para 1989, propõe-se:

Bacharelado em História, ligado à ComCur de História

Bacharelado em Geografia, ligado à ComCur de Geografia

Bacharelado em Biologia, ligado à ComCur de Biologia, a ser criada

Licenciatura Plena em Ciências Físicas e Biológicas, ligado à ComCur de Ciências

Letras - Licenciatura Plena em Português/Francês, ligado à ComCur de Letras

- Para desenvolver capacidades, habilidades e métodos de trabalho nos alunos, as Comissões de Curso poderão oferecer, além das semanas de currículo normal, semanas aproveitadas em atividades mais livres de caráter formativo. As Comissões de Curso poderão oferecer incentivos curriculares à participação discente nessas atividades livres, estabelecendo mecanismos de avaliação adequados a cada atividade.
- Promover estudo em cada curso sobre o perfil do profissional a ser formado. A partir dessa análise, montar um sistema de avaliação específico por curso, que deverá ser submetido à aprovação do COEPE. Sugere-se privilegiar o sistema de avaliação por objetivos. Os critérios de avaliação deverão ser unificados, para toda a Universidade, quando necessários, a exemplo da promoção final.
- Promover uma ampla discussão, no âmbito da Universidade, sobre o processo de avaliação docente a ser implantado na Instituição.
- Redistribuir as vagas oferecidas no Concurso Vestibular, de forma que haja compatibilização entre o número de vagas iniciais dos cursos e a dimensão do corpo docente.
- Contratar professores qualificados para atuar nas licenciaturas.

- Fornecer infra-estrutura necessária às licenciaturas.
- Agilizar e apoiar mecanismos de integração da universidade com a rede de ensino, sobretudo estadual e municipal.
- Conceder verbas para as atividades de pesquisa e extensão ligadas às licenciaturas.
- Criar uma comissão geral encarregada de articular projetos de melhoria dos cursos de licenciatura.
- Agilizar propostas de reformulação dos cursos, incluindo o estágio curricular específico, a fim de adaptá-los à filosofia de ensino aprovada.
- Sugere-se, ainda, a criação dos cursos de Licenciatura Plena em Letras Português/Espanhol; Licenciatura Plena em Filosofia; Bacharelado em Letras - Secretário Executivo Bilingüe; Mestrado em Educação, Doutorado em Oceanografia Biológica e Mestrado em Engenharia.
- Tornar mais racional o processo de seleção do Concurso Vestibular, com a adoção de provas dissertativas e que estimulem o raciocínio. A COPERVE deve realizar estudos que propiciem a adoção gradativa deste tipo de prova.

### Políticas de Pesquisa

- Para efeito da atividade de pesquisa, a FURG considerará as seguintes áreas e subáreas de conhecimento:
  - a) ciências exatas e da terra, com as subáreas: matemática, química básica, geociências, oceanografia e física.
  - b) ciências biológicas, com as subáreas: biologia geral, genética, botânica, zoologia, ecologia, morfologia, fisiologia, bioquímica, biofísica, farmacologia, imunologia, microbiologia e parasitologia.

- c) ciências das engenharias, com as subáreas: civil, materiais, mecânica e química.
  - d) ciências da saúde, com as subáreas: medicina, enfermagem e saúde coletiva.
  - e) ciências sociais aplicadas, com as subáreas: direito, administração, ciências contábeis, biblioteconomia e ciências econômicas.
  - f) ciências humanas, com as subáreas: história, geografia e educação.
  - g) lingüística, letras e artes, com as subáreas: letras e artes.
  - h) ciências agrárias, com as subáreas: zootecnia, recursos pesqueiros e ciências, tecnologia e engenharia de alimentos
- Cada uma das subáreas terá um comitê (doravante denominado subcomitê) que estará integrado por todos os docentes que desenvolvem projetos de pesquisa na subárea respectiva.
  - Os subcomitês terão a atribuição de coordenar programas específicos nas subáreas respectivas; elaborar propostas e projetos e eleger representantes que integrarão o Comitê Científico da FURG.
  - O conjunto dos subcomitês forma o Colégio Científico da FURG, cuja função principal é a de homologar o programa anual de pesquisa, apresentado pelo Comitê Científico.
  - O Comitê Científico funcionará junto à Superintendência de Pesquisa e Pós-Graduação, com o fim principal de zelar pela qualidade da pesquisa institucional, incentivando o seu desenvolvimento na FURG.
  - O Comitê Científico será integrado pelos seguintes membros: o Superintendente de Pesquisa e Pós-Graduação; dois representantes da área das ciências exatas e da terra; dois representantes da área das ciências biológicas; dois representantes da área de ciências das engenharias e ciências agrárias; um representante da área das ciências da saúde; um representante da área das ciências sociais e aplicadas; um represen-

tante da área das ciências humanas; um representante da área da lingüística, artes e letras e um representante de cada segmento da universidade.

- O Presidente do Comitê Científico será eleito por votação entre os seus integrantes.
- Os representantes das áreas deverão ser eleitos entre docentes com experiência prévia em pesquisa, com especial ênfase em coordenação e avaliação de projetos, visando a mais alta qualificação na representação de cada área.
- Os membros do Comitê Científico terão mandato de dois anos, sendo permitida a recondução.
- Compete ao Comitê Científico:
  - i) estimular o desenvolvimento de atividades de pesquisa na FURG.
  - j) acompanhar toda e qualquer atividade de pesquisa da FURG, opinando sobre a alteração, suspensão ou cancelamento de projetos.
  - k) opinar sobre a suspensão temporária, cancelamento ou alterações dos projetos de pesquisa.
  - l) elaborar o programa anual e plurianual de atividades de pesquisa, para ser homologado pelo Colégio Científico.
  - m) sugerir a criação de órgãos suplementares encarregados de coordenar programas específicos de pesquisa de interesse institucional.
  - n) decidir sobre a aplicação dos recursos provenientes do Fundo de Pesquisa.
  - o) elaborar o seu regimento interno, para a homologação do COEPE.
- A pesquisa terá suas atividades estruturadas em níveis de planejamento que estarão vinculados aos seguintes órgãos, em ordem crescente: departamentos; subcomitês e Superintendência de Pesquisa e Pós-Graduação.
- Entende-se por projeto de pesquisa o conjunto de atividades que a partir de implementos técnicos e metodologias apropriadas busca a aquisição de conhecimentos novos capazes de contribuir, pela sua divulgação, para resolução de problemas deri-

vados de uma necessidade da comunidade ou de inquietação intelectual do pesquisador.

- Todo o projeto de pesquisa terá um responsável e tantos pesquisadores quantos forem por ele julgados necessários ou convenientes.
- A apresentação de um projeto de pesquisa poderá ser de iniciativa individual ou de um grupo de docentes com o respectivo responsável.
- Os projetos de pesquisa deverão ser apresentados de acordo com as normas a serem estabelecidas pelo Comitê Científico.
- Os projetos de pesquisa decorrentes de convênios firmados pela Universidade deverão obedecer as normas estabelecidas pelas partes convenientes.
- Os projetos de dissertação ou tese oriundos de cursos de pós-graduação oferecidos pela Universidade obedecerão às normas estabelecidas pela Comissão de Curso respectiva.
- Todo o projeto de pesquisa deve ser aprovado pelos colegiados dos departamentos a que estiverem vinculados cada um dos docentes que dele participam.
- Os projetos de pesquisa serão avaliados pelos subcomitês e pelo Comitê Científico.
- Para avaliação no Comitê Científico, deverá ser escolhido um relator que analisará, além dos objetivos do projeto, sua adequação metodológica bem como os meios físicos e financeiros e a qualificação do pessoal envolvido em relação as suas atribuições no projeto.
- Quando julgado conveniente pelo Comitê Científico, um projeto de pesquisa poderá ser encaminhado para avaliação de especialistas que não participem do Comitê.
- O andamento dos projetos de pesquisa incluídos no programa anual de pesquisa será avaliado no mínimo anualmente.

- O Fundo Especial de Pesquisa (FUPESQ), previsto no Regimento Geral da Universidade, estará integrado pelo conjunto de todas as verbas que a Universidade destine à pesquisa. Inclui um percentual de recursos próprios, verbas específicas do tesouro, verbas provenientes de convênios sem destinação específica e doações para a pesquisa.
- Na aplicação de recursos do Fundo Especial de Pesquisa, o Comitê Científico deverá utilizar os critérios de prioridades elaborados pelo CONSUN, com especial ênfase no apoio ao desenvolvimento de grupos emergentes de pesquisa nas áreas básicas do conhecimento, na indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão e nos conhecimentos sobre o Ecossistema Costeiro.
- Qualquer projeto não aprovado, na forma estabelecida pela política institucional, não será reconhecido como atividade de pesquisa.

### Políticas de Extensão

- Haverá na Superintendência de Extensão um Comitê de Extensão, com o fim principal de zelar pela qualidade da extensão institucional e incentivar seu desenvolvimento na FURG.
- O Comitê de Extensão será integrado pelos seguintes membros: o Superintendente de Extensão; um representante de cada departamento; um representante de cada segmento da Universidade.
- O Presidente do Comitê de Extensão será eleito por votação entre seus integrantes.
- Os representantes dos departamentos deverão ser eleitos entre os docentes com experiência prévia em extensão, com especial ênfase em coordenação e avaliação de projetos, visando a mais alta qualificação na representação de cada departamento.

- Os membros do Comitê de Extensão terão mandato de dois anos, sendo permitida a recondução.
- Compete ao Comitê de Extensão:
  - a) estimular o desenvolvimento de atividades de extensão na FURG.
  - b) dar parecer e/ou assessoria sobre os projetos de extensão que lhe forem encaminhados.
  - c) opinar sobre a suspensão temporária, cancelamento ou alterações dos projetos de extensão.
  - d) elaborar o programa anual e plurianual de atividades de extensão.
  - e) sugerir a criação de órgãos suplementares encarregados de coordenar programas específicos de extensão de interesse institucional.
  - f) decidir sobre a aplicação dos recursos provenientes do Fundo de Extensão.
  - g) elaborar o Regimento do Comitê de Extensão para homologação do COEPE.
- A extensão terá suas atividades estruturadas em níveis de programas de ação, que estarão vinculados aos seguintes órgãos, em ordem crescente: departamentos e Superintendência de Extensão.
- Todo o projeto de extensão terá um responsável e tantos extensionistas quantos forem por ele julgados necessários ou convenientes.
- A apresentação de um projeto de extensão poderá ser de iniciativa individual ou de um grupo de docentes com um respectivo responsável.
- Os projetos de extensão deverão ser apresentados de acordo com as normas estabelecidas pelo Comitê de Extensão.
- Na aplicação de recursos do Fundo de Extensão, o Comitê de Extensão deverá dar ênfase a projetos que atendam a indissociabilidade do ensino-pesquisa-extensão.
- Qualquer projeto não aprovado na forma estabelecida pela política institucional, não será reconhecido pela FURG como atividade de extensão.

## ANEXO III - QUESTIONÁRIO

### I - DADOS PESSOAIS:

1. Nome:

2. Tempo de serviço na Instituição:

3. Função atual:

4. Funções que exerceu anteriormente na Instituição e fora dela:

5. Sexo:

6. Titulação máxima (especificar título e área de conhecimento):

### II - ENSINO DE GRADUAÇÃO

7 - Na sua percepção, quais fatores determinaram a expansão dos cursos de graduação da FURG ?

a. ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses dos departamentos

d ( ) políticas da instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

8 - Você considera que as reformulações curriculares dos cursos de graduação objetivaram atender :



a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) exigências legais

d ( ) políticas da instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**9. As reformulações curriculares efetivadas pelas Comissões de Curso incluíram o estudo da filosofia, da sociologia e das artes, objetivando a humanização e conscientização dos alunos?**

( ) Sim

( ) Não (explicar)

(Caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 10)

**10. Na sua opinião, a inclusão de estudos na área da filosofia, da sociologia e das artes ocorreu face a:**

a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) exigências legais

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação



**14 - Ao priorizar os cursos de licenciatura, a FURG procurou atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses de professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**15 - Quanto ao Concurso Vestibular da FURG, você considera que as modificações ocorridas neste processo seletivo objetivaram atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**16 - As vagas que foram oferecidas no Concurso Vestibular objetivaram atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição

c ( ) recomendações do Ministério da Educação

**17 - Quanto aos projetos de ensino que foram desenvolvidos na FURG, você pode dizer que eles objetivaram atender:**

a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses dos alunos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) interesses dos departamentos

**18 - Quanto à atuação do Comitê de Ensino da FURG, na sua opinião ele procurou atender:**

a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses dos alunos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) interesses dos departamentos

### **III - ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**19 - A FURG ofereceu cursos de formação pedagógica aos seus docentes?**

( ) Sim

( ) Não (explicar)

(Caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 20)

**20 - O oferecimento de cursos de formação pedagógica para docentes ocorreu para atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos alunos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) interesses dos departamentos

**21- Você considera que o incentivo a capacitação do corpo docente ocorreu para atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**22 - Quanto ao incentivo à capacitação do corpo técnico-administrativo, você considera que ele ocorreu para atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos servidores técnico-administrativos

c ( ) interesses dos departamentos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**23 - Você considera que a expansão dos cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu*, oferecidos pela FURG, objetivou atender:**

a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses de grupos internos

c ( ) interesses dos departamentos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

#### **IV - PESQUISA**

**24 -Você considera que a FURG priorizou, em suas pesquisas , as ciências exatas e naturais e as ciências sociais e humanísticas?**

( ) Sim

( ) Não (explicar)

(caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 25)

**25 - Na sua opinião a ênfase em pesquisas na área de ciências exatas e naturais e na área das ciências sociais e humanísticas ocorreu para atender:**

a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses dos departamentos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) estímulos das agências financiadoras

**26 - A FURG incentivou a realização de pesquisas com caráter interdisciplinar?**

( ) Sim

( ) Não (explicar)

(caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 27)

**27 - O incentivo a realização de pesquisas com caráter interdisciplinar pretendeu atender:**

a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses dos departamentos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) estímulos das agências financiadoras

**28 - O Fundo Especial de Pesquisa, previsto no Regimento Geral da FURG, foi ativado para financiar as atividades de pesquisa?**

( ) Sim

( ) Não (explicar)

(caso a resposta tenha sido positiva, passe a questão 30)

**29 - Na sua opinião, a destinação de recursos para o Fundo Especial de Pesquisa pretendeu atender :**





- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) estímulos das agências financiadoras

**33 - Na sua percepção, o incentivo às publicações dos trabalhos científicos ocorreu para atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) estímulos das agências financiadoras

**34 - Na sua opinião, a atuação do Comitê Científico da FURG procurou atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) estímulos das agências financiadoras

**V - EXTENSÃO**

**35 - A FURG desenvolveu programas de ação comunitária, levando conhecimento, técnica e assistência à comunidade?**

Sim

Não (explicar)

(Caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 37)

**36 - Você considera que o desenvolvimento de programas, objetivando levar conhecimentos, técnicas e assistência à comunidade, ocorreu para atender:**

a  demandas do mercado

b  interesses dos professores

c  interesses de departamentos

d  políticas da Instituição

e  recomendações do Ministério da Educação

**37 - A FURG desenvolveu programas tratando de ecologia e planejamento ambiental, com o objetivo de difundir o conhecimento do ecossistema costeiro?**

Sim

Não (explicar)

(Caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 39)

**38 - Na sua opinião, o desenvolvimento de programas difundindo o conhecimento do ecossistema costeiro, pretendeu atender:**

a  demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses de departamentos

d ( ) políticas da instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**39 - A FURG desenvolveu programas regionais visando à integração da Universidade com o sistema educacional de 1o. e 2o. Graus?**

( ) Sim

( ) Não (explicar)

(Caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 41)

**40 - Na sua opinião, o desenvolvimento de programas regionais visando à integração da Universidade com o sistema educacional de 1o. e 2o. graus, pretendeu atender**

a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses de departamentos

d ( ) políticas da instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**41 - A FURG desenvolveu programas artístico-culturais, par dinamizar e impulsionar o processo cultural da comunidade rio-grandina?**

( ) Sim

( ) Não (explicar)

(Caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 43)



**45 - A FURG desenvolveu programas de educação física e desportos, visando à saúde e a integração social dos indivíduos?**

Sim  Não (explicar)

(Caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 47)

**46 - Na sua opinião, o desenvolvimento de programas de educação física e desportos pretendeu atender:**

a  demandas do mercado

b  interesses dos professores

c  interesses de departamentos

d  políticas da instituição

e  recomendações do Ministério da Educação

**47 - O Fundo de Extensão, previsto no Regimento Geral da FURG, foi ativado para financiar as atividades de extensão?**

Sim  Não (explicar)

(Caso a resposta tenha sido positiva, passe à questão 49)

**48 - Na sua opinião, a destinação de recursos para o Fundo de Extensão pretendeu atender:**

a  demandas do mercado

b  interesses dos professores

c ( ) interesses de departamentos

d ( ) políticas da instituição

e ( ) exigências legais

**49 - Você considera que o incentivo à participação dos alunos em atividades de extensão (através do oferecimento de bolsas de trabalho, prêmios e outros auxílios financeiros) ocorreu para atender:**

a ( ) interesses dos alunos

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses dos departamentos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**50 - Quanto à atuação do Comitê de Extensão da FURG, você pode dizer que ele procurou atender:**

a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos professores

c ( ) interesses dos departamentos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**VI - TECNOLOGIA DE APOIO**

**51 - No período estudado, a FURG considerou prioritária a atualização do acervo bibliográfico de suas bibliotecas, privilegiando-as na destinação de recursos. Na sua opinião, isto ocorreu para atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**52 - A melhoria e expansão das instalações físicas e dos laboratórios da FURG ocorreu para atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**53 - Os cursos de atualização e treinamento oferecidos aos servidores técnicos da FURG tiveram o objetivo de atender:**

- a ( ) demandas do mercado

b ( ) interesses dos servidores técnico-administrativos

c ( ) interesses dos departamentos

d ( ) políticas da Instituição

e ( ) recomendações do Ministério da Educação

## **VI - QUESTÕES GERAIS**

**54 - Na sua percepção, as políticas e estratégias da FURG são conhecidas pela comunidade universitária?**

a. ( ) Sim, são amplamente conhecidas pela maioria dos integrantes da comunidade universitária

b ( ) são conhecidas apenas pelos integrantes dos Conselhos Superiores, que foram responsáveis pela sua aprovação

c ( ) são conhecidas apenas pela administração superior (Reitor, Vice-Reitor e Sub-Reitores)

d ( ) são conhecidas apenas pelos responsáveis pela sua implementação

e ( ) são desconhecidas

**55 - Você considera que a definição de políticas e estratégias para a FURG, materializadas através das decisões dos conselhos superiores, serviu para:**

a. ( ) orientar as ações institucionais;

b. ( ) divulgar a FURG no cenário regional e nacional



- c. ( ) privilegiar interesses da administração
- d ( ) otimizar a distribuição dos recursos financeiros e humanos
- e ( ) nenhuma das opções acima

**56 - Quanto ao Projeto Pedagógico da FURG, você pode dizer que ele pretendeu atender:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses dos professores
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**57 - Quanto ao processo de avaliação institucional adotado pela FURG, você considera que ele resultou de:**

- a ( ) demandas do mercado
- b ( ) interesses de grupos internos
- c ( ) interesses dos departamentos
- d ( ) políticas da Instituição
- e ( ) recomendações do Ministério da Educação

**58 - Você considera que as políticas e estratégias da FURG foram absorvidas pelos administradores da área acadêmica?**

Sim

Não

Por quê?

**59 - Na sua opinião, as políticas e estratégias precisam ser reexaminadas pela Instituição?**

Sim

Não

Por quê?

**60 - No exercício de suas funções, você costumava observar as decisões dos conselhos superiores, quanto às políticas e estratégias da FURG?**

Sim

Não

Por quê?