

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DO PLANEJAMENTO: UM ESTUDO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GILBERTO PAIVA DE ALMEIDA

FLORIANÓPOLIS

MAIO

1994

**POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DO PLANEJAMENTO:  
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA**

**GILBERTO PAIVA DE ALMEIDA**

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

  
PROFESSOR FRANCISCO GABRIEL HEIDEMANN  
COORDENADOR

Apresentada à Comissão Examinadora Integrada pelos professores:

  
VICTOR MEYER JÚNIOR, Dr.

  
SUZANA DA ROSA TOLFO, MS.

  
NELSON COLOSSI, Dr.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1. Organizações.....	5
2.1.1. A Universidade Enquanto Organização.....	5
2.1.1.1. O Processo Decisório nas Universidades.....	10
2.1.2. Estrutura Organizacional.....	19
2.1.3. Cultura Organizacional.....	21
2.2. Planejamento.....	27
2.2.1. Aspectos Gerais.....	27
2.2.2. Planejamento Estratégico em Instituições Universitárias.....	33
2.2.3. Fatores que Influenciam o Desenvolvimento de um Processo de Planejamento em Instituições Universitárias.....	41
2.2.3.1. Fatores Comportamentais.....	42
2.2.3.2. Fatores Estruturais.....	50

3. A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.....	59
3.1. Histórico do Planejamento na Universidade Federal de Santa Catarina.....	59
3.2. Um Perfil Atual da Universidade Federal de Santa Catarina.....	78
4. METODOLOGIA.....	84
4.1. Premissas Básicas.....	84
4.2. Questão Central e Perguntas de Pesquisa.....	84
4.3. Objetivos.....	85
4.4. Justificativa.....	86
4.5. Caracterização da Pesquisa.....	87
4.6. Definição de Termos.....	87
4.7. População e Amostragem.....	90
4.8. Coleta de Dados.....	91
4.9. Limitações.....	94
4.10. Técnica de Análise dos Dados.....	95
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	104
5.1. Caracterização dos Entrevistados.....	104
5.1.1. Sexo.....	104
5.1.2. Faixa Etária.....	106
5.1.3. Titulação.....	107
5.1.4. Área de Formação.....	108
5.1.5. Tempo de Trabalho.....	109
5.1.6. Regime de Trabalho na Instituição.....	110
5.1.7. Cargos Ocupados.....	111
5.1.8. Cargos Ocupados na época da Coleta de Dados.....	112

5.1.9. Tempo de Permanência em Cargos Administrativos na Instituição.....	113
5.1.10. Experiência Administrativa Fora da Instituição.....	114
5.1.11. Segmento dos Entrevistados.....	115
5.2. Análise dos Dados Específicos.....	115
5.2.1. Análise das Respostas Segundo a Totalidade dos Entrevistados.....	116
5.2.2. Análise das Respostas Segundo Segmento.....	140
5.2.3. Análise das Respostas Segundo Área de Formação.....	144
5.2.4. Análise das Respostas Segundo Experiência Administrativa Fora da UFSC.....	146
5.2.5. Análise das Respostas Segundo Titulação.....	149
5.2.6. Análise das Respostas Segundo Tempo de Serviço na Instituição.....	151
5.2.7. Análise das Respostas Segundo Tempo de Permanência em Cargos Administrativos na UFSC.....	153
5.2.8. Análise Segundo a Totalidade dos Entrevistados (Discursiva).....	154
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	167
7. BIBLIOGRAFIA.....	186
8. ANEXOS.....	197

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho finda um longo caminho percorrido na conclusão do Curso de Mestrado em Administração desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina.

A experiência e o conhecimento adquiridos durante esse período foram de imensurável valia. Somou-se a isso os momentos agradáveis de convivência com colegas e professores do curso. Assim, agradeço, em especial, às pessoas e organizações que contribuíram para a concretização deste trabalho:

- . Ao Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC, nas pessoas dos professores e funcionários.
- . À CAPES e CNPq, pelo suporte financeiro, por meio de bolsa de estudo.
- . Ao professor Victor Meyer, pela orientação e acompanhamento do trabalho.
- . À professora Suzana da Rosa Tolfo, pelo apoio atencioso e competente.
- . Ao professor Nelson Colossi, pela participação como membro da banca examinadora.
- . Ao professor Pedro Antônio Barbetta, pela orientação nas questões de estatística.
- . Ao servidor Wilson Wronsk, do NPD da UFSC, pelo processamento dos dados coletados nas entrevistas.
- . A todos que participaram da entrevista para coleta de dados.
- . À UFSC pelo apoio material.
- . À colega Bianca Branca de Neves, pelo apoio na versão em inglês do resumo.

Dedico este trabalho à pessoa  
que sempre esteve do meu lado  
nos momentos mais importantes  
desta caminhada: minha mãe

**MARIA HELENA DE PAIVA ALMEIDA**

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar os principais fatores que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e sugerir possíveis estratégias para se desenvolver o mencionado processo na Instituição.

Trata-se de um estudo de caso onde foram entrevistados dirigentes, assessores e técnicos que participaram da administração superior da UFSC no período 1988-92.

O trabalho está estruturado em duas partes. A primeira, baseada em dados secundários, trata da evolução histórica da função planejamento na Instituição, ao examinar documentos e publicações sobre essa função. A segunda, centrada em dados primários, trata da identificação e análise dos fatores que, segundo os entrevistados, dificultam o desenvolvimento do planejamento na Instituição. Também são consideradas sugestões dos entrevistados visando desenvolver o planejamento, como atividade sistemática, na UFSC. Para coleta de dados primários foi elaborado um instrumento de pesquisa com 35 (trinta e cinco) afirmações referentes a fatores estruturais e comportamentais que interferem no processo de planejamento. Para obter a percepção dos entrevistados diante dessas afirmações utilizou-se a escala Likert.



Da análise dos dados observou-se que vários fatores, estruturais e comportamentais, têm dificultado o desenvolvimento do planejamento na UFSC, destacando-se: a) descontinuidade administrativa; b) inexistência de uma avaliação institucional; c) inexistência de um modelo de planejamento; d) carência de um sistema de informações; e) falta de participação; f) desconsideração de aspectos da cultura organizacional e; g) resistência a mudanças. Com base nesses fatores são apresentadas estratégias para se desenvolver efetivamente um processo de planejamento na instituição.

## ABSTRACT

The objective of this work is to identify the main factors that make planning processes difficult at the Federal University of Santa Catarina (UFSC) and to suggest possible strategies for the development of the planning processes at the Institution.

A case study was undertaken in which top administrators, assistants and technicians that were involved in higher education administration at UFSC during the period of 1988-1992 were interviewed.

The work is structured in two parts. The first part is based on secondary data, and deals with the historic evolution of the planning functions at the Institution, through the examination of documents and publications about this function. The second is centred around primary data collected through interviews, and deals with the identification and analysis of factors, that according to the interviewees, created problems with the development of planning at the Institution. In addition, suggestions about the development of systematic planning at UFSC, made by the interviewees, were considered. For the collection of primary data, a research instrument of 35 (thirty-five) statements referring to structural and behavioral

factors that interfere with planning processes was created. To obtain the perspective of the interviewees towards the statements, a Likert scale was used.

Through the analysis of the data, various structural and behavioral factors that interfere with planning processes at UFSC were observed. The principle factors were: a) administrative discontinuity; b) the lack of institutional evaluation; c) the lack of a planning model; d) lack of an information system; e) failure to participate; f) failure to consider cultural organizational factors; g) resistance to change. Based on these factors, strategies are presented for the development of effective planning processes at the institution.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente os mecanismos que proporcionam apoio ao processo de tomada de decisões são indispensáveis para aqueles que estão identificados com uma administração moderna, mais racional e eficaz.

Na década de 60 algumas universidades americanas, inspiradas nas experiências de empresas, racionalizaram seus processos decisórios com a implantação do planejamento. De incipiente, na década de 60, esse processo passou a ser fundamental para o desenvolvimento das instituições na década de 80. Relatos sobre as experiências dessas universidades demonstraram a importância do planejamento como um processo que as possibilitou se adaptarem da melhor forma possível às constantes mudanças contingenciais de uma sociedade em evolução. A visão de futuro que o planejamento possibilita deixou essas universidades em condições privilegiadas em relação às concorrentes. Em consequência, tiveram um desenvolvimento institucional destacado.

No Brasil, a utilização eficaz do planejamento universitário é praticamente inexistente. Por outro lado, cada vez mais sente-se a necessidade da prática desse instrumento de forma a auxiliar na superação da crise que vem afetando o ensino superior, e a universidade em particular. Na realidade atual é

Imprescindível a adoção de estratégias capazes de indicar caminhos que mantenham as instituições universitárias adaptadas ao seu ambiente, buscando atingir seus objetivos e alcançar sua missão. Dentre as estratégias destaca-se a adoção de uma prática de planejamento que efetivamente oriente a tomada de decisões cruciais e norteie a organização para um futuro desejado.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), instituição da rede de ensino superior pública, tem procurado desenvolver um modelo de planejamento adequado às suas características. Numa breve análise da evolução do planejamento na UFSC, observou-se várias iniciativas nesse sentido. Todavia, após mais de vinte anos de tentativas, a instituição encontra-se sem um processo de planejamento desenvolvido e consolidado. Diante dessa realidade, esta pesquisa procura identificar os fatores que dificultaram o desenvolvimento de um processo contínuo de planejamento na UFSC; as principais estratégias que poderão ser consideradas para a viabilização de um processo de planejamento global nessa instituição e as divergências nas percepções dos entrevistados diante dos fatores que influenciam o planejamento, tendo em vista a caracterização desses entrevistados.

Assim, no primeiro capítulo da presente dissertação, apresenta-se os motivos que levaram à escolha do tema, os resultados pretendidos com esta pesquisa e uma visão geral do seu conteúdo.

No segundo capítulo, trabalha-se os fundamentos teóricos e empíricos relacionados com o planejamento universitário. Aborda-se a universidade como organização, destacando os modelos

de tomada de decisão; estrutura organizacional; cultura organizacional; planejamento, destacando o planejamento estratégico em instituições universitárias e; os fatores que influenciam no desenvolvimento de um processo de planejamento nessas instituições. Esses tópicos deram sustentação à elaboração do questionário de pesquisa, bem como à análise dos resultados obtidos com a aplicação do mesmo. O questionário é composto de 35 (trinta e cinco) afirmações e uma pergunta discursiva.

No terceiro capítulo, é apresentado o perfil da instituição bem como a evolução do planejamento como função da administração, destacando as características das diferentes fases vivenciadas pela UFSC.

No quarto capítulo, destaca-se, de forma detalhada, a metodologia de pesquisa, onde são apresentadas as premissas básicas, a questão central e as perguntas de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa da pesquisa, a caracterização da pesquisa, a definição dos termos, a população e amostragem, a coleta de dados, as limitações da pesquisa e, finalmente, a técnica de análise dos dados. Neste último tópico faz-se uma descrição pormenorizada da forma como as Tabelas e Gráficos estão estruturados de forma a facilitar a organização, apresentação e análise dos dados.

No quinto capítulo, procede-se a análise dos dados. Num primeiro momento, examina-se a caracterização dos entrevistados. A seguir procede-se a apresentação e análise dos dados específicos (35 afirmações) do questionário de pesquisa, destacando: análise dos aspectos segundo a totalidade dos entrevista-

dos, segmento (docente/servidor), área de formação, ocupação de cargos administrativos fora da instituição, titulação, tempo de trabalho na instituição e tempo de permanência em cargos administrativos na UFSC. A questão discursiva é analisada levando-se em consideração a totalidade dos entrevistados. Utiliza-se o procedimento de agrupar sugestões semelhantes para apresentação e análise das mesmas. A seguir procede-se a correlação com a literatura específica no sentido de corroborá-la ou refutá-la.

Finalmente, no último capítulo, apresenta-se as conclusões e recomendações da pesquisa, visando contribuir para a efetivação de um processo de planejamento na UFSC.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Organizações

#### 2.1.1. A Universidade como Organização

As sociedades contemporâneas convivem, em maior ou menor grau, com as organizações. Segundo HALL (1984, p.2), "as organizações nos rodeiam. Nascemos nelas e, usualmente, morremos nelas. O espaço entre esses dois extremos é preenchido por elas. É praticamente impossível delas escapar. São tão inevitáveis quanto a morte e os impostos".

As organizações podem variar, principalmente, no grau de complexidade de suas atividades e no caráter formal e informal de sua estrutura. Por estrutura formal, entende-se aquela que é espelhada no modelo de estrutura weberiano, onde a racionalidade é o pressuposto organizativo e todos os indivíduos se comportam de acordo com as normas previamente estabelecidas. O caráter informal são os padrões de coordenação que surgem entre os membros de uma organização formal e que não estão estipulados no manual de atividades.

PERKINS (apud Leitão, 1985), considera a universidade uma organização complexa não só pela sua condição de instituição



especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas. Para esse autor, cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho característica, diferente daquela requerida para outras organizações. Do ponto de vista organizacional as instituições universitárias têm a estrutura mais complexa da sociedade moderna.

A literatura especializada caracteriza as instituições universitárias como classes únicas de organizações complexas, que diferem de outras organizações quanto às características principais. Basicamente, tais diferenças encontram-se na natureza dos trabalhos nelas desenvolvidos, na tecnologia utilizada para a realização desses trabalhos, nos recursos humanos e nos clientes dessas instituições.

Para BALDRIDGE (1982), as principais características das instituições universitárias são:

Ambiguidade de metas: essa é considerada uma das principais características das instituições universitárias. Nessas instituições as metas são vagas e ambíguas, pois, frequentemente, tentam ser todas as coisas para todas as pessoas. Conseqüentemente, são necessárias estruturas de decisões complexas para enfrentar as incertezas advindas dessa ambiguidade. Dentre as principais metas das instituições universitárias pode-se citar: ensinar, pesquisar, servir à comunidade, administrar suas atividades, albergar estudantes, apoiar as artes, resolver problemas sociais, etc. GROSS e GRAMBSCH (apud Baldrige, 1982), analisaram as metas de docentes e administradores de várias universida-

des americanas. Tanto docentes quanto administradores mencionaram como importantes grande parte das 47 (quarenta e sete) metas listadas pelos autores no instrumento de pesquisa.

Tecnologias problemáticas: o fato de as universidades atenderem a clientes com necessidades distintas e complexas implica a utilização de uma variedade de métodos e técnicas modernas, além de profissionais especializados.

Predominância de profissionais especializados: essa característica é decorrente, em grande parte, das duas mencionadas anteriormente. Assim, é necessário profissionais altamente especializados para resolver os problemas complexos e não rotineiros dos clientes. E ainda, a utilização de um amplo repertório de conhecimentos que muitas vezes precisam ser dominados por um só profissional. Em geral, por serem especialistas esses profissionais demandam autonomia em seu trabalho e requerem liberdade de supervisão e aplicação de conhecimentos.

Vulnerabilidade ao meio ambiente: no que se refere à relação com o ambiente, percebe-se que cada vez mais as universidades estão sujeitas a forças externas que tendem a provocar mudanças, tanto nas formas de exercer suas funções, como nas suas formas de governo.

A vulnerabilidade ao meio ambiente pode ser relacionada, em parte, com a evolução das funções das universidades. PERKINS (apud Leitão, 1985) afirma que as universidades foram

absorvendo funções no decorrer de sua existência. Sua missão inicial era o ensino, e, posteriormente, absorveu a pesquisa e a extensão. Para esse autor, a existência das dificuldades organizacionais e administrativas das universidades é explicada pelo fato delas precisarem responder por missões conflitantes, com um "design" organizacional essencialmente baseado em sua missão original. Segundo LEITÃO (1985), a evolução do papel desempenhado pelas universidades na sociedade moderna não teria sido acompanhada por mudanças estruturais suficientes. Atualmente, nas universidades há uma inadequação entre as funções conflitantes absorvidas e a forma organizacional para administrá-las.

Como se pode observar as universidades continuam seu processo de evolução. As mudanças no ambiente externo provocam a necessidade de utilização de novas formas de organização administrativa. Segundo MEYER (1992), atualmente, às funções típicas da universidade (ensino, pesquisa e extensão), soma-se uma quarta função, que é a administração universitária.

A necessidade dessa quarta função da universidade decorre, além de outros fatores, do conflito e do poder nas universidades. BALDRIDGE (1971) afirma que mais do que uma empresa holística, a universidade é um sistema pluralista frequentemente fraturado por conflitos em linhas de disciplinas, subgrupos de professores, subcultura de estudantes e divisão entre administradores e professores. Poucos são os administradores que podem promover a cooperação e a unidade. Nessa linha de raciocínio, o autor conclui que a estrutura da universidade é dispersa, ambígua e instável. O poder na estrutura da universidade não tem definição clara. É disperso ambíguo e pouco claro.

BALDRIDGE (1982) destaca que objetivos ambíguos não são inerentes apenas às universidades, mas sim, é uma característica de todas as organizações complexas. Nesse contexto fica evidenciado a importância do processo decisório em universidades. Dadas as características descritas anteriormente, esse processo envolve um tratamento multidisciplinar, sendo importante, sobretudo, a contribuição das ciências comportamentais para seu melhor entendimento. O processo de tomada de decisões em níveis mais altos, aliado ao fato de que as pessoas - profissionais e clientes - envolvidos com essas instituições, frequentemente, procuram interferir nesse processo, exige dos administradores extrema habilidade para contornar as situações advindas dessa complexidade.

RODRIGUES (1985) seleciona diferentes abordagens competitivas do processo decisório, com intuito de distinguir a lógica dominante nas universidades em relação às organizações produtivas com fins lucrativos. Conclui que o processo decisório nas universidades se afasta daqueles padrões ideais para organizações produtivas. Isso ocorre porque nas universidades este processo para ser eficaz não deve se atrelar predominantemente à calculabilidade econômica e muito menos à unidade ideológica que se verifica nas organizações de produção.

No próximo tópico, retrata-se a universidade através da busca de sua lógica de ação, isto é, com a descrição dos principais modelos de tomada de decisão.

### 2.1.1.1. O Processo Decisório nas Universidades

O processo de tomada de decisões envolve vários fatores que estão relacionados às características das universidades. Pelas características dessas instituições, percebe-se que esse processo é bastante complexo. Refletindo essa complexidade, as tomadas de decisões são baseadas em quatro principais modelos: o colegiado, o burocrático, o político e o anárquico.

COPE (1985), ao analisar esses modelos, considera que outras variações poderiam ser sugeridas, dependendo de outros pontos de vista. CLARK (apud Cope, 1985), em observações sobre a saga organizacional, não se adaptou facilmente a nenhum desses modelos. Segundo esse autor, nenhum deles pode ser considerado puro. Todos apresentam alguma operação no processo de tomada de decisões, como também, apresentam alguma operação no papel de entender o comportamento nas universidades.

A finalidade desse tópico não é fazer uma abordagem extensiva desses modelos. O objetivo é dar uma idéia básica dos mesmos, possibilitando o desenvolvimento do presente estudo.

#### 01 - Modelo Colegiado

É consenso entre alguns autores - BIRNBAUM (1988); BALDRIDGE, (1982); MILLETT (apud Baldrige, 1982) - que esse modelo supõe os membros da instituição participando integralmente no processo de decisão. Há o pressuposto de que os membros têm uma tendência a não se submeter ao processo hierarquizado de uma bu-

rocracia, reivindicando que haja a participação da comunidade acadêmica nas decisões. A comunidade de professores tende a administrar seu próprio trabalho, fazendo com que os funcionários burocratas tenham uma menor influência.

BIRNBAUM (1988) afirma que no modelo colegiado a tomada de decisão não é consequência de uma estrutura hierárquica e de procedimentos administrativos racionais, que enfatizam a precisão e a eficiência. Na prática, observa-se que reina na instituição um clima igualitário e democrático, onde administradores e docentes tratam-se como iguais e grande parte das interações entre os membros é de natureza informal. A influência de cada um decorre menos do "status" e mais das características de cada um e das normas partilhadas por eles. Os membros concordam quanto à necessidade das decisões serem tomadas por consenso. Isso é viabilizado através de discussões abertas. Os participantes acreditam ser possível influenciar os resultados e as pessoas estão dispostas a acatar uma decisão, mesmo que esta não corresponda às suas posições assumidas anteriormente. Por isso, as deliberações necessitam ocorrer num ambiente em que os participantes tenham oportunidade de expor suas idéias e as possíveis divergências, evitando-se frustrações e o engajamento dos descontentes em atividades que podem causar rupturas (BIRNBAUM, 1988).

MILLETT (apud Baldrige, 1982) não acredita que o conceito de hierarquia represente de forma realista as relações interpessoais que existem dentro de uma universidade; muito menos acredita, que uma estrutura hierárquica seja recomendada na organização dessas instituições.

A influência de um membro pode ser determinada pelas habilidades pessoais, confiança e carisma junto aos demais membros, uma vez que, para BIRNBAUM (1988), o dirigente é normalmente escolhido por seus pares.

Segundo BALDRIDGE et al. (1983), o membro mais influente necessita de "expertise" profissional para obter o respeito de seus pares, e precisa possuir conhecimentos em dinâmica interpessoal para promover negociações e compromissos, elementos essenciais de consenso.

Quanto à efetiva utilização do modelo colegiado na tomada de decisões em universidades, BALDRIDGE (1982) afirma que esse modelo não caracteriza de forma precisa os processos atuais de tomada de decisão na maior parte de nossas instituições. A nível de departamento existem muitos exemplos de utilização do modelo colegiado, porém, a nível de administração superior raramente é empregado.

## 02 - Modelo Burocrático

O modelo burocrático weberiano concebe a universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade organizada para maximizar a eficiência. As decisões têm como base uma estrutura hierarquizada, mantida por uma cadeia formal de comando.

Segundo LEITÃO (1985), as universidades apresentam características típicas das burocracias. Elas têm uma esfera específica de competências, cargos hierarquizados cuja conduta é re-

guiamentada por normas, autoridade do tipo burocrático em alguns de seus setores, funções contínuas ligadas por regras que controlam os trabalhos dessas instituições e atos administrativos formulados por escrito.

BALDRIDGE et al. (1982) afirma que nas universidades as tomadas de decisão são quase sempre burocráticas quando se referem a decisões de rotina. Essas decisões são tomadas por funcionários autorizados pela estrutura administrativa formal. Os atos de admissão são formalmente delegados pelos responsáveis pela área de recursos humanos; os procedimentos de registros acadêmicos são, rotineiramente, administrados por funcionários especialmente designados para isso e; as atividades financeiras regularmente são tratadas de forma burocrática pela divisão de finanças.

Contribuindo para o melhor entendimento da questão referente à atuação da burocracia nas universidades, ETZIONI (apud Leitão, 1985) esclarece que a teoria burocrática supõe a existência de uma estrutura principal de autoridade, onde existe um centro responsável pelas decisões finais e resolução de conflitos. Todavia, organizações especializadas como as universidades, não possuem chefias segundo essas características. Elas têm dois tipos de autoridade, mas apenas a administrativa é estruturada de forma burocrática. Os docentes não formam uma estrutura de autoridade no sentido comum do termo, não estão subordinados a controles diretos de superiores em suas atividades de pesquisa, ensino e extensão, e submetem-se apenas a controles mais informais de seus pares.



Na visão de BALDRIDGE et al. (1983), o modelo burocrático nos relata muito sobre legitimidade e autoridade formalizada, mas quase nada sobre os tipos de autoridade e influências informais que são determinadas na formação de opiniões e interesses em geral das pessoas. Ele explana muito sobre a estrutura formal da organização, mas muito pouco sobre o processo dinâmico que caracteriza a instituição em ação.

Corroborando o posicionamento descrito no parágrafo anterior, LEITÃO (1985) afirma que o modelo burocrático não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de políticas na universidade e o tipo de poder não-formal, baseado no conhecimento especializado, marcante nesse tipo de instituição. Sendo uma abordagem estrutural, é completa para explicar a estrutura formal, mas insuficiente para conhecer os processos dinâmicos que a envolvem e as mudanças organizacionais ao longo do tempo. Concebendo a autoridade com base no conhecimento técnico, não apresenta, por outro lado, material analítico suficiente para o conhecimento do processo decisório nesse tipo peculiar de instituição.

### 03 - Modelo Político

Antes de uma abordagem mais direta sobre o modelo político é importante introduzir o conceito de ação política, que é o princípio orientador desse modelo.

ALLEN et al. (apud Rodrigues, 1985, p.67) definem ação política como "atos intencionais de influência para proteger ou

Influenciar interesses particulares de indivíduos ou grupos". GAMSON (apud Rodrigues, 1985) destaca um aspecto que constitui uma reação à ação política. Segundo esse autor, normalmente, surgirão indivíduos afetados pela decisão política que tentarão articular-se de forma a modificar a decisão de maneira mais favorável a seus interesses. Segundo BALDRIDGE (1983), quando a ação afetar de maneira significativa um determinado grupo surgirá o conflito. DARENDORF (apud Rodrigues, 1985 p. 67) explica bem essa questão ao afirmar que "todas as relações entre conjuntos de indivíduos que envolvem uma diferença incompatível de objetivos - por exemplo, em sua forma mais geral, um desejo da parte de ambos contestadores de obter o que está disponível para apenas um, ou somente em parte - são, neste sentido, as relações do conflito social".

Em 1971, BALDRIDGE propôs o modelo político de tomada de decisões em universidades, em sua obra "Power and conflict in the university". Esse autor sugeriu que as universidades fossem analisadas como sistemas políticos em miniatura, e propôs, ainda, a adoção do modelo político como forma de conciliar fatores como consenso e conflito com os pressupostos burocráticos (BALDRIDGE et al., 1982).

Segundo MACHADO DA SILVA (1991), os modelos burocrático e político se completam e explicam grande parte das relações existentes nas universidades. Para esse autor, o modelo burocrático permite que se visualize o arcabouço estrutural como consistindo na dimensão formal que inclui normas e regulamentos, divisão do trabalho e o cargo com as respectivas funções; o mo-

dele político possibilita que se observe os padrões de interação entre indivíduos e/ou grupos de interesse com padrões formais como departamentos, divisões, etc. BENSON; RANSON, HININGS e GREENWOOD; FOMBRUN (apud Machado da Silva, 1991, p.81) afirmam que "a partir da concepção das organizações em termos dos modelos burocrático e político é possível definir-se a estrutura organizacional como consistindo na dinâmica das relações entre o arcabouço estrutural e os padrões de interação".

O modelo político possui algumas características que, com base nos trabalhos de BALDRIDGE (1982) e BIRNBAUM (1988), podem ser resumidas da seguinte forma:

1) prevalência da inatividade no envolvimento das pessoas, pois para a maior parte delas, o processo de estruturação de políticas é uma atividade que não lhes desperta interesses e não sendo remunerada, deixam para os administradores realizarem essa função;

2) participação fluida, já que os indivíduos, normalmente, não dedicam muito tempo a um determinado problema, em consequência, as decisões são tomadas por aqueles que persistem no processo;

3) organização fragmentada em grupos de interesse com diferentes valores;

4) existência de conflito, pois num sistema social fragmentado e dinâmico, o conflito é natural e não necessariamente um sintoma de decomposição da comunidade acadêmica. Na verdade, o conflito é um fator importante na promoção de uma mudança salutar na organização;

5) autoridade limitada, uma vez que, nas universidades, a autoridade formal prescrita num sistema burocrático é severamente limitada pela pressão política que podem exercer os grupos de interesses. As decisões não são simplesmente ordens burocráticas, mas sim, compromissos negociados entre grupos competidores:

6) existência de influência de grupos externos, pois a tomada de decisão não é limitada somente por influências intra campus. Os grupos de interesses externos exercem grande influência sobre esse processo de tomada de decisões.

Segundo BALDRIDGE (1982), como as decisões políticas são tão importantes, as pessoas que compõem a organização, em geral tratam de influir na formulação das decisões, com finalidade de ver seus interesses protegidos. A estruturação política se converte num foco vital de atividade dos grupos de interesses que penetra em todos os setores da universidade. O dirigente é um mediador, um negociador, uma pessoa que navega entre blocos de poder tratando de estabelecer cursos viáveis de ação para a instituição.

#### 04 - Modelo Anárquico

Na abordagem sobre as características das universidades, observa-se que alguns autores as concebem como instituições com objetivos ambíguos. Para RODRIGUES (1985), são entidades divorciadas dos critérios racionais, onde, freqüentemente, não existe conexão entre a ação e a intenção. COHEN, MARCH e OLSEN

(apud Rodrigues, 1985) baseiam-se nessas características das universidades, ao criarem um modelo de tomada de decisões denominado anarquia organizada. Para esses autores, nas universidades, não há uma noção clara daquilo que se quer fazer (definição de preferências problemáticas), como deve ser feito (tecnologia indefinida) e quem deve fazê-lo (participação dispersa). Para COHEN, MARCH e OLSEN (1972), neste modelo, os administradores são mais negociadores que administradores e as soluções, geralmente, visam a atender, momentaneamente, os segmentos mais atingidos por um determinado problema. Como as soluções não são definitivas, os problemas apenas são, periodicamente, deslocados de um lado para outro.

Ao analisar os trabalhos de COHEN, MARCH e OLSEN sobre o modelo anárquico, BALDRIDGE et al. (1982) conclui que nesse modelo as pessoas se comunicam entre si, lhes é permitido percorrerem caminhos diferentes sem coordenação, os dirigentes são relativamente débeis e as decisões são tomadas sem ação coordenada dos indivíduos. As decisões, geralmente, são subprodutos de atividades que não têm objetivos nem planos. As decisões menos se tomam e muito mais acontecem. Por não serem logo atendidos, os problemas são movidos de um lado para outro até que surja uma solução que satisfaça ao segmento da comunidade acadêmica envolvido, nem que seja por um período curto de tempo. Por não ser uma solução definitiva, o problema retorna posteriormente e novas decisões têm que ser tomadas.

Assim, é consenso entre os autores citados que o modelo anárquico difere radicalmente do burocrático. No burocráti-

co a autoridade é formal com base na racionalidade organizada para maximizar a eficiência. No modelo anárquico as decisões são tomadas no sentido de resolver os problemas à medida que esses surgem e pouco se leva em consideração possíveis conseqüências das atitudes tomadas.

Analisando sobre os modelos de tomada de decisões pode-se afirmar que, em universidades, são colocados em prática todos esses modelos. A predominância de determinado modelo em relação aos outros depende, fundamentalmente, do tipo de ação a ser implementada e da personalidade do administrador responsável pela tomada de decisão. Como afirma KERR (1982, p.15), a universidade pode ser vista como "muitas coisas ao longo de um contínuum" que parece refletir desde a burocracia de WEBER até à anarquia organizada de COHEN, MARCH e OLSEN.

### 2.1.2. Estrutura Organizacional

O objetivo desse tópico é trabalhar com o conceito de estrutura organizacional com a finalidade de possibilitar um conhecimento básico sobre a estrutura onde se manifestam os aspectos referentes à cultura organizacional.

BLAU (apud Hall, 1984, p.37) entende por estrutura organizacional "as distribuições em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas". Segundo HALL (1984), essa definição simples exige uma ampliação. Uma implicação da definição é a divisão do trabalho: atribuem-se às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes

dentro das organizações. Outra implicação é que as organizações contêm categorias ou uma hierarquia: as posições que as pessoas ocupam possuem normas e regulamentos que especificam, em graus variáveis, como seus ocupantes devem comportar-se nessas posições.

RANSON, HININGS e GREENWOOD (apud Hall, 1984 p.37), com uma perspectiva ligeiramente diferente, concebem a estrutura organizacional como sendo "um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação: as estruturas são constituídas e constitutivas". Segundo HALL (1984), essa abordagem enfatiza que a estrutura de uma organização não é imutável. Ao contrário, ela modela e é modelada pelo que ocorre numa organização. Esse ponto destaca o fato de que as organizações são conservadoras por natureza. Sua estrutura constitui as interações que ocorrem dentro dela. A estrutura não produz uma conformidade total, mas impede também o comportamento ao acaso.

Segundo OLIVEIRA (1988), a estrutura organizacional é responsável pela atividade da instituição e se expressa por instrumentos como cronogramas, guias de atribuições, manuais de normas e procedimentos, rotinas de trabalho, "lay-outs" e descrição de cargos. Tudo isso, normalmente, representa um conjunto de documentos que descrevem a organização do ponto de vista de sua formalização. Ao lado dessa, coexiste a chamada estrutura informal, que corresponde ao modo como as pessoas efetivamente preenchem posições, cargos ou funções encontradas formalmente na estrutura organizacional.

Ao tratar das funções básicas da estrutura organizacional, HALL (1984) menciona, em primeiro lugar, que as estruturas tentam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações, e não a situação inversa. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), onde as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações.

Essa abordagem a respeito de estrutura organizacional, que mostra basicamente como as pessoas estão distribuídas na organização, é a base para o tópico sobre cultura organizacional, a seguir. Ao trabalhar com cultura organizacional pretende-se mostrar que não basta observar as relações formais existentes nas organizações. É preciso, também, analisar as relações informais que estão presentes nas relações interpessoais, que somente podem ser detectadas através de uma análise da chamada cultura organizacional presente na organização.

### 2.1.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional nos últimos anos tem despertado um interesse muito grande nos estudiosos das organizações.



Como não poderia ser diferente esse tema é indispensável, levando-se em consideração o objetivo do presente estudo. Assim, menciona-se alguns conceitos e implicações do aspecto cultura dentro das organizações.

Por volta da década de oitenta, consultores e administradores norte-americanos evidenciaram que muitas estratégias estavam sendo desarticuladas e muitas vezes abandonadas. A partir dessa constatação iniciou-se uma mudança de tendências com destaque para a análise da cultura organizacional. Atualmente, é imprescindível considerar esse fator para se entender melhor as organizações e suas ações.

→ Segundo OLIVEIRA (1988), cultura organizacional refere-se aos valores e crenças vigentes na organização e os comportamentos individuais e coletivos decorrentes.

FREITAS (1991), ao examinar vários trabalhos sobre cultura organizacional apresenta o conceito formulado por SCHEIN como um dos mais ricos da literatura consultada: "A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas". (SCHEIN apud Freitas, 1991, p.7).

Para FREITAS (1991), com essa conceitualização procura-se ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que

podem ser justificados conscientemente. Mesmo que admita a importância desses elementos, ele privilegia a força dos pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam.

As crenças e os valores se expressam de fato, na organização, através dos comportamentos, podendo ser observados aqui e ali através do modo de operar das pessoas. Uma observação desse tipo requer cuidados especiais. É preciso conhecer a estrutura organizacional para se fazer uma observação, levando-se em consideração esses fatores

Para KATZ e KAHN (1973), toda organização cria sua própria cultura, com seus próprios tabus, costumes e crenças. A cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. Assim, ela reflete a história das disputas internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas, que são transmitidas aos novos membros do grupo.

A respeito da formação da cultura organizacional a descrição de KILMANN (apud Freitas, 1991), é bastante consistente. Para esse autor, as culturas quase sempre são formadas rapidamente, dependendo da missão da organização e do que é requerido para seu sucesso: qualidade, eficiência, confiabilidade do produto, inovação, trabalho árduo, lealdade, etc. Quando uma or-

ganização nasce, seus membros despendem muito empenho para operacionalizá-la. Como os sistemas de recompensas, políticas, procedimentos e regras que governam o trabalho são formalmente documentados, eles começam a ter impacto mais específico na modelagem da cultura inicial, sugerindo que comportamentos e atitudes são importantes para o êxito em cada unidade de trabalho. Os objetivos, princípios, valores, e especialmente o comportamento dos fundadores, fornecem importantes indicações sobre o que realmente se quer dos empregados agora e no futuro.

Destacando o período pós-formação da cultura organizacional, FREITAS (1991), afirma que, tendo em vista que a cultura se forma em torno de necessidades reconhecidas e tarefas requeridas, ela pode ser funcional inicialmente, porém, com o passar do tempo, a cultura torna-se uma entidade em si mesma, independente das razões iniciais e dos incidentes que a formaram. Ela torna-se distinta de seus membros, à medida que é repassada sem questionamento.

Segundo KILMANN (apud Freitas, 1991), a cultura organizacional se mantém, principalmente, devido a três causas:

- a energia controladora do comportamento existente em todos os níveis organizacionais;
- as regras não escritas que estão incorporadas na organização, uma vez que exista consenso a respeito delas representarem o comportamento apropriado;
- o papel dos grupos na observação dessas normas, na sua reprodução e no trato dispensado aos desviantes.

↙ Para PASCALE (apud Freitas, 1991), as culturas têm demonstrado sua capacidade de sustentação através dos seguintes passos:

- seleção;
- introdução de algumas experiências nos primeiros meses de contratação com finalidade de precipitar no candidato um auto questionamento sobre seu comportamento, crenças e valores;
- incentivo à aderência aos valores da organização;
- demonstração das linhas de interpretações de eventos da história da organização;
- consistência nas atribuições de funções, pois, colegas e superiores que compartilham qualidades são reconhecidos como "vencedores", exercem uma poderosa comunicação entre os profissionais mais jovens da organização.

A respeito dos passos relacionados acima, o autor adverte para o fato de que os administradores têm como desafio conciliar a eficácia organizacional (pôr em prática os passos relacionados acima) e a busca das pessoas por uma ação mais independente. A solução não é nem controle mental, nem manipulação.

Com base nos trabalhos de OLIVEIRA (1988) e SATHE, SCHEIN, DEAL e KENNEDY (apud Freitas, 1991), para compreender a cultura de uma organização exige-se alguns procedimentos, a saber:

- estudar o ambiente físico da organização;

- verificar como a organização trata os estranhos;
- entrevistar pessoas típicas da organização;
- observar como as pessoas usam o tempo;
- investigar como acontece o recrutamento e a admissão de pessoas;
- observar o sistema de progressão de carreiras;
- verificar quanto tempo as pessoas permanecem, em média, na organização;
- observar o conteúdo das conversas;
- prestar atenção ao relacionamento das pessoas, no ambiente de trabalho;
- observar que tipo de pessoa é prestigiada na organização;
- observar em que proporção os membros da organização demonstram compartilhar as manifestações culturais.

Como se pode observar, vários autores destacam a importância e os mecanismos para se trabalhar com análise da cultura organizacional. FREITAS (1991) não acredita que o aspecto cultural deva ser negligenciado por confundir-se com um modismo. Essa autora acredita que é necessário tirar-lhe o véu de inocência e marcar os conteúdos ideológicos que estão nela embutidos. Afinal, a cultura é um canal de repasse da ideologia que busca a excelência em nome de todos e que possui implicações óbvias no comportamento administrativo nas organizações.

## 2.2. Planejamento

### 2.2.1. Aspectos Gerais

A sociedade contemporânea tem exigido, cada vez mais, a utilização de critérios científicos no processo de tomada de decisões, em consequência da crescente complexidade das necessidades das populações.

A democratização das conquistas tecnológicas e dos benefícios delas advindos constitui uma exigência da sociedade. A comunicação moderna possibilita que a maioria da população tome conhecimento dessas questões, provocando pressões e tornando complexa a tomada de decisões, sendo indispensável a coordenação de ações e a previsão das consequências. No entanto, relativamente, essas situações sempre ocorreram. O processo decisório sempre exigiu dos indivíduos procedimentos lógicos e raciocínio facilitadores das decisões (CARVALHO, 1978). Historicamente, o que se verifica é um crescente esforço das pessoas em aumentar o controle sobre as ações futuras da sociedade. Esse controle supõe comportamento racional, objetivando ação futura, constituindo-se na essência do planejamento.

Na visão de PETERSON (1989), o planejamento pode ser definido como um processo consciente pelo qual uma instituição avalia seu estado presente e a provável condição futura de seu ambiente, identifica possíveis estados futuros para si mesmo, e então desenvolve estratégias organizacionais, políticas e procedimentos para selecionar e chegar a um ou mais deles.

PRAWDA (1984) entende planejamento como sendo um processo antecipatório de alocação de recursos para o alcance de fins determinados. Planejar é decidir no presente as ações que serão executadas no futuro para se realizar propósitos pré-estabelecidos.

MARTINEZ e LAHORE (1978, p.11) entendem o planejamento como "um processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, a fim de alcançar objetivos concretos, em prazos determinados e em etapas definidas, a partir do conhecimento e avaliação científica da situação original".

PETERSON (1989) destaca que a razão pela qual a direção toma a decisão de desenvolver o planejamento pode ser a dimensão mais examinada no projeto de um processo de planejamento. Não levando em consideração o imperativo de moda que as instituições devem planejar, um corpo crescente da literatura sugere que o planejamento tem alguns impactos positivos, se bem feito. Essa é uma resposta legítima às pressões de grupos externos. Propicia uma maior consciência ou define mais claramente problemas críticos da instituição, aumenta as percepções externas de ser bem administrada e melhora a comunicação e entendimento da interdependência das partes que compõem a instituição.

O entendimento do planejamento como processo implica reconhecer que não é uma atividade que se esgote na concepção de um plano, de um programa, ou de um projeto (OLIVEIRA, 1989). É fundamental que o planejamento seja um processo contínuo com capacidade de adequar-se às mudanças contingenciais, pois como en-

fatiza ACKOFF (1974), nenhum plano mantém seu valor no decorrer do tempo.

Uma das decisões mais cruciais no processo de planejamento é a percepção que o planejador tem das unidades básicas que compõem a instituição, uma vez que essas são o foco principal para o planejamento (PETERSON, 1989). Assim, destaca-se a importância de uma análise no que diz respeito à cultura organizacional que, normalmente, é realizada na fase de diagnóstico da organização. Somente levando-se em consideração o fator "cultura organizacional" se pode estruturar um modelo de planejamento consistente. O conhecimento dessa cultura é tão importante que sem isso o planejador terá dificuldades em desenvolver as outras etapas do processo, colocando em risco a sua proposta. Para analisar os aspectos da cultura organizacional é necessário que os responsáveis pelo planejamento tenham como base o conhecimento da estrutura na qual atuam e o funcionamento segundo o qual esta estrutura atinge as suas finalidades.

É consenso entre alguns autores - CASTRO, (1988); MEYER (1988); OLIVEIRA (1988) - que o planejamento deva ser um processo lógico que indique um conjunto de atividades intencionais para uma dada situação. No entanto, na prática, para a maioria das pessoas que o conduzem, esse processo nem sempre é consciente, estabelecendo-se em padrões sensoriais (intuitivos) e imediatistas, e quase sempre para responder a situações emergentes ou parciais. Assim, o planejamento possui uma dimensão racional e uma dimensão subjetiva (sensorial, intuitiva). Segundo CASTRO (1988), enquanto o planejamento intuitivo adequa-se a



horizontes mais curtos e situações simples, o planejamento racional enfoca as questões estratégicas de longo prazo.

OLIVEIRA (1988) considera que o bom desempenho de uma organização, seja pública ou privada, exige a prática do planejamento em três níveis:

01. Estratégico: é utilizado para tomada de decisões a longo prazo, com vistas à evolução e ao futuro da organização. Portanto, é um processo gerencial que possibilita ao administrador estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação da organização com o seu ambiente.

02. Tático ou Intermediário: é relacionado com as decisões a médio prazo e voltado para a previsão de metas e a alocação de recursos para concretizá-las. Preocupa-se em detalhar os objetivos estratégicos, visando implementá-los. Implica definir prioridades, dimensionar metas compatíveis com os recursos disponíveis, elaborar projetos e organizar as atividades de execução. Tem por objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo. Portanto, trabalha objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

03. Operacional: é de curto prazo e voltado para a execução de tarefas. Pode ser considerado como a formalização, principalmente, através de documentos escritos, das metodologias

de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, corresponde, basicamente, aos planos de ação ou planos operacionais.

ACKOFF (apud Vasconcellos, 1982) esclarece que o plano estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto que os planos táticos estão relacionados com diversas áreas da organização. E os planos operacionais orientam as ações estratégicas para os planos táticos.

DIAS (1982) faz uma classificação de modelos de planejamento em função de abordagens ambientais, que corresponde ao enfoque descrito por OLIVEIRA (1988).

Nessa sentido, propõe uma abordagem segmentando o ambiente da organização onde destaca:

01. Microambiente: essa dimensão ambiental abrange a organização internamente. Basicamente são abordados a importação de "Inputs", seu processo de transformação operacional e a exportação de "outputs". Nesse ambiente são processados os produtos e/ou serviços de uma organização.

02. Ambiente de ligação: esse ambiente representa as interfaces da organização com seu ambiente externo. Representa relações com o mercado de fatores (matéria-prima) e mercado de produtos (mercado de consumo).

03. Macroambiente: refere-se a tudo aquilo que é externo à organização e que de qualquer forma pode afetá-la. Pode ser considerado como um complexo no qual interagem o homem como indivíduo, a sociedade, o governo e a tecnologia. Cada um desses aspectos possui importância ou pesos diferentes para cada tipo de organização.

DIAS (1982) configura modelos com base nessas abordagens ambientais. A saber:

01. O modelo ambiental sistêmico: considera as três manifestações sobre o ambiente organizacional.

02. O modelo sistêmico funcional: enfatiza os ambientes micro e de ligação. A sua perspectiva é muito mais restrita que a do modelo anterior, pois refere-se às funções que deverão ser executadas pela organização para atingir seus objetivos.

03. O modelo sistêmico operacional: se refere, principalmente, ao microambiente e é voltado para a otimização de operações e para o controle operacional.

Ainda segundo esse autor, não existe um modelo de sistemas pronto para ser usado e que seja apropriado para abranger todas as relações envolvidas. As organizações devem desenvolver seus próprios modelos, adequados às suas características, que podem consistir, inclusive, numa combinação da configuração apresentada acima.

No presente trabalho, adota-se o conceito de planejamento global que, segundo DIAS (1982), consiste na combinação entre as três modalidades de relações ambientais citadas anteriormente. A cada uma delas corresponde um grupo particular de decisões: as decisões estratégicas referem-se normalmente aos sistemas mais abrangentes, de longo prazo; as decisões táticas dizem respeito àqueles mais restritos; e as decisões operacionais estão ligadas ao controle e otimização operacional.

Conforme se observa na literatura, através do planejamento, o processo decisório torna-se mais simples e as ações são

executadas com maior eficácia, possibilitando maior facilidade no alcance das metas e objetivos almejados. Atualmente está em evidência um tipo de planejamento que vários autores apontam como o mais recomendado para as dificuldades enfrentadas pelas universidades, especialmente aquelas que convivem com ambientes competitivos em permanente mudança. Trata-se do planejamento estratégico, cuja prática já vem sendo observada em instituições universitárias em diversos países.

### 2.2.2. Planejamento Estratégico em Instituições Universitárias

O planejamento é um mecanismo indispensável para que as universidades possam sobreviver na atual conjuntura. O planejamento estratégico desponta como o mais apropriado, tendo em vista as perspectivas futuras. Nos últimos dez anos esse tipo de planejamento tem dado contribuições revolucionárias ao setor empresarial e promete ser um importante instrumento para o uso em organizações sem fins lucrativos (KOTLER e MURPHY, 1981). A previsão desses autores vem se concretizando, uma vez que, atualmente, algumas universidades americanas e européias estão utilizando o planejamento estratégico com sucesso.

Para ARGUIN (1978), o planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação.

MEYER (1988, p.55) define o planejamento estratégico como um "processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, selecionando as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo".

SHIRLEY (1979) vê o planejamento estratégico como um processo necessário para articular claramente uma visão para o futuro e especificar como essa visão pode ser realizada. Essa visão deverá investigar, de um lado, a relação ótima entre a capacidade institucional e seus valores e, de outro, as oportunidades existentes no ambiente externo. Diversas experiências mostram que as instituições diferem drasticamente no modo como praticam o planejamento estratégico e criam suas imagens para o futuro. O sucesso do planejamento estratégico depende de dois requisitos principais: 1) clareza dos seus objetivos e; 2) especificação das ações requeridas para alcançarem os objetivos propostos. A maior meta do processo de planejamento é encontrar claramente o propósito da instituição.

Os conceitos anteriormente mencionados não diferem com relação às suas linhas gerais. ARGUIN, MEYER e SHIRLEY trabalham com base nas etapas do planejamento estratégico para elaborarem suas respectivas definições. Essas etapas serão cíclicas, tendo em vista, um processo de planejamento permanente e dinâmico, onde, qualquer mudança significativa, nos ambientes interno e/ou externo, provoca modificações nos objetivos, metas e estratégias estabelecidas. O redirecionamento nos objetivos, metas e estra-

tégias é feito com base na avaliação do plano. Para MEYER (1988), a avaliação é uma atividade permanente que afeta todas as etapas do processo de planejamento.

VASCONCELLOS (1982), MEYER (1988), CASTRO (1988) e OLIVEIRA (1988) destacam a importância de se implementar as sucessivas etapas do planejamento. Com base na visão desses autores, pode-se descrevê-las da seguinte forma:

Numa primeira etapa, é preciso identificar ou, até mesmo, formular uma missão para a organização, ou seja, definir sua área de atuação. Nessa fase deve ser estabelecida a razão de ser da organização. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo. Deve destacar, em termos gerais, seu campo de atividade e refletir sua finalidade histórica e o sistema de valores que nela predomine.

BRYSON (1989) acrescenta alguns aspectos ao formular seis questões para se identificar a missão de uma organização. A saber:

- 1) como somos nós como uma organização?
- 2) em geral, quais são as necessidades sociais e políticas básicas que a organização existe para satisfazer, ou quais são os problemas sociais e políticos básicos que ela existe para resolver?
- 3) o que a organização pode fazer para reconhecer, ou antecipar e responder a essas necessidades ou problemas?
- 4) como deve a organização responder aos seus principais "stakeholders" (grupos de interesses)?

5) qual é sua filosofia e quais são seus valores fundamentais?

6) o que torna a organização distinta e única?

Segundo esse autor, a missão da organização em si não deve ser longa, podendo consistir-se num parágrafo. Todavia, seu desenvolvimento deve resultar de longas discussões e respostas às seis questões mencionadas acima. Na verdade, a resposta completa a essas questões pode servir de base para descrição da organização no futuro, isto é, sua "visão de sucesso", que representa a última etapa do processo de planejamento estratégico idealizado pelo autor.

MEYER (1988) enfatiza que a definição da missão constitui uma decisão crítica, uma vez que as etapas seguintes do processo dependerão dessas decisões feitas na primeira fase.

A segunda etapa a ser implementada é o diagnóstico da organização, através de uma análise ambiental externa e interna. Para CASTRO (1988), o diagnóstico trata-se de um exercício complexo que não deve ser executado isoladamente por uma pessoa ou por uma divisão de planejamento, mas deve envolver todos os dirigentes da organização apoiados pela assessoria do planejamento. A análise ambiental externa, segundo MEYER (1988), possibilita identificar tendências e mudanças no ambiente externo, bem como suas conseqüências para a organização. Para isso, leva-se em consideração fatores (sociais, políticos, econômicos, demográficos etc) que afetam no momento e/ou afetarão a organização no futuro. De natureza prospectiva, esta análise procura identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo. As oportunidades são fatores que, explorados estrategicamente, implicarão

em desenvolvimento e fortalecimento da organização. As ameaças, uma vez identificadas, podem ser amenizadas ou neutralizadas por estratégias eficazes.

Quanto à análise interna, MEYER (1988) afirma ser uma análise crítica e uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização nas suas várias vertentes (recursos humanos, materiais, financeiros, estrutura, sistema de informações, controle interno, valores, filosofia etc). Os pontos fortes poderão ser explorados por estratégias específicas, contribuindo para a vitalidade da organização. Os pontos fracos são as características internas que apresentam deficiências e que necessitam ser corrigidas para ajudar a organização a vencer as dificuldades do ambiente.

VASCONCELLOS (1982) e OLIVEIRA (1989) descrevem bem a terceira etapa. Trata-se da definição de objetivos, metas e estratégias de ação que vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para alcançar os propósitos estabelecidos na sua missão. O objetivo é uma situação que se pretende atingir e que determina para onde a organização deve dirigir seus esforços. Metas são os passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os objetivos. As metas são fragmentos de um objetivo e sua utilização permite um melhor controle dos resultados atingidos e, também, possibilita a distribuição de responsabilidades entre os participantes do processo de planejamento. A estratégia é uma via de ação que deverá permitir à organização alcançar as metas. É importante estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações das



ações de acordo com as necessidades.

A quarta etapa seria a implementação e a avaliação. A implementação de um plano é que caracteriza o ato de planejar, pois como enfatiza MEYER (1988), planejar não significa apenas elaborar um plano. É preciso colocá-lo em prática. Praticamente todos os autores mencionam que, com o passar do tempo, é preciso promover avaliações, verificando como a organização caminha para a situação desejada. Seria a ação necessária para assegurar a realização das metas e objetivos.

BRYSON (1989) trabalha com uma metodologia que apresenta algumas etapas complementares em relação à abordagem descrita anteriormente. Essa metodologia consiste em oito etapas. A saber:

- 1) chegar a um acordo e iniciar um processo de planejamento estratégico;
- 2) clarificar os mandatos da organização;
- 3) clarificar a missão e os valores da organização;
- 4) avaliar o ambiente externo: oportunidades e ameaças;
- 5) avaliar o ambiente interno: pontos fortes e fracos;
- 6) identificar as questões estratégicas com as quais a organização se defronta;
- 7) formular estratégias para gerenciar essas questões e;
- 8) estabelecer uma visão organizacional efetiva para o futuro.

Segundo o mesmo autor, essas etapas deverão levar a ações, resultados, e avaliação. Todavia, é preciso enfatizar que as ações, resultados e julgamentos avaliativos deverão emergir a cada passo do processo, ou seja, a implementação e avaliação

não deverão esperar até o fim do processo, mas deverão ser uma parte integral e contínua dele.

Na visão de BALDRIDGE (1983a), o foco do planejamento estratégico é desenvolver um bom ajustamento entre as atividades da organização e as exigências do ambiente que a cerca. O planejamento estratégico olha para uma imagem maior - o destino da organização a longo prazo, a competição entre essa organização e outras no ambiente, o mercado para produtos e serviços organizacionais, a combinação de recursos internos com o objetivo de atender os propósitos da organização. O planejamento estratégico enfatiza a flexibilidade e a rápida resposta a mudanças no ambiente externo. Sua perspectiva básica é externa - observando-se o ambiente que cerca a organização - ao invés de interna - olhando-se para a estrutura da organização. O objetivo do planejamento estratégico não é tanto produzir planos como é tomar, com sabedoria, decisões críticas. Não é tanto interesse em fazer certo as coisas, mas sim uma preocupação maior em fazer a coisa certa. Eficácia, e não eficiência, é o objetivo do planejamento estratégico (BALDRIDGE, 1983a).

Com um enfoque semelhante ao de KOTLER e MURPHY (1981), BALDRIDGE (1983a) destaca que o planejamento estratégico examina as "grandes" questões - o propósito da organização, sua missão, sua relação com o seu ambiente, sua participação no mercado, suas interações com outras organizações. O planejamento estratégico não está preocupado com questões sem importância, com distribuição rotineira de recursos, ou com detalhes de uma operação.

Ainda segundo BALDRIDGE (1983a), a literatura sobre administração, em particular, tende a considerar o planejamento estratégico como uma tarefa para os dirigentes do escalão superior. COPE (apud Baldrige, 1983a) desafia esse ponto de vista, argumentando que instituições educacionais são mais democráticas, de caráter mais profissional, e mais influenciadas pela voz do corpo docente e dos estudantes. Conseqüentemente, sugere que, na educação superior, o planejamento estratégico deveria ser tarefa não apenas do administrador máximo, mas deveria ter a participação institucional mais abrangente. BALDRIDGE (1983a) corrobora essa argumentação, destacando que os dirigentes em seus diversos escalões e as pessoas de toda a instituição devem estar envolvidas na discussão sobre idéias estratégicas. Contudo, afirma ter a sensação de que no mundo real as decisões estratégicas maiores necessitam do exercício sério do poder e autoridade e esses, invariavelmente, são controlados pelos administradores de escalão superior que tomam decisões.

Observa-se, assim, que a participação enfatizada por COPE (apud Baldrige, 1983a) é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico em instituições universitárias devido às suas particularidades. Por outro lado, acredita-se que o exercício sério do poder e da autoridade, desde que democrático e legítimo, terá grande força de decisão, com o aval da maioria dos participantes. Obviamente, oposições surgirão, pois o ser humano é um ser político e a política é parte integrante da vida social. Porém, isso não parece representar empecilho, uma vez que se pode constatar o importante papel desempenhado pelas opo-

sições sérias no cenário político de nossa sociedade. Quanto aos opositores que articularem manobras para deturpar uma ordem democrática, dificilmente obterão êxito nesse sentido.

Segundo MOTA (1982), para se colocar em prática o planejamento estratégico é necessária uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da organização, seja ela pública ou privada. Não se implanta o planejamento estratégico por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. Na realidade o processo de planejamento é uma conquista que se inicia a nível de mudanças conceituais da gerência, resultando, naturalmente, em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

### **2.2.3. Fatores que Influenciam no Desenvolvimento de um Processo de Planejamento em Instituições Universitárias**

Foram abordados, dentro do contexto dos tópicos anteriores, alguns fatores - conflitos de interesses, complexidade do processo decisório, ambiguidade de objetivos, liberdade acadêmica e cultura organizacional - que são apontados como influentes no que se refere ao desenvolvimento de um processo de planejamento em organizações universitárias. Contudo, outros fatores podem ser identificados na literatura específica e que se constituem em fatores (estruturais e comportamentais) que influenciam no desenvolvimento do planejamento em instituições universitárias.

### 2.2.3.1. Fatores Comportamentais

#### 1. Participação

O planejamento, que é a intenção de realizar ou atingir um futuro desejado, requer, nas organizações, alguma forma de participação de todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, estão envolvidos e/ou comprometidos com objetivos, ações e resultados decorrentes. A atividade de planejamento deve contar com aqueles que de alguma forma terão papel relevante na execução dos objetivos e não só na sua formulação.

Segundo MARQUIS (1988), o planejamento não é um instrumento neutro, pois planejar implica participação coletiva e concretização de objetivos comuns; e tampouco é a chave que promoverá a solução política não encontrada no próprio terreno. O planejamento é a melhor forma de levar a cabo os desejos compartilhados. Os objetivos comuns, a participação coletiva, são desejos compartilhados que revelam o planejamento como um processo social e não como uma soma de ferramentas técnicas. Os processos sociais sempre estão carregados de conteúdo político que utiliza técnicas mais específicas.

MEYER (1988), reforçando a posição de MARQUIS, destaca que dadas as características organizacionais das universidades, o planejamento deve enfatizar uma ampla participação dos diversos grupos que compõem a instituição. O envolvimento no processo já os identifica e os compromete com os propósitos a serem perseguidos, e com as ações a serem desenvolvidas pela organização.

Segundo KOTHER (1981), a adesão das pessoas ao que foi planejado é condição indispensável para dinamização do planejamento. Do grau de envolvimento das pessoas na ação planejada é que depende a subsistência do próprio planejamento. Nessa relação participativa inicial ou engajada no decorrer do processo é que está, de certa forma, o segredo do êxito do trabalho na organização.

Dessa maneira, a concepção e implementação do planejamento em universidades não pode prescindir da participação efetiva de seus membros. Caso não houver essa participação esses membros dificilmente se empenharão para o êxito do planejamento. Com base nas definições e comentários sobre planejamento estratégico pode-se afirmar que esse tipo de planejamento tem as características ideais para se promover a participação.

GAMPOS (1980) destaca que o planejamento e a participação podem completar-se e apoiar-se mutuamente, trazendo uma nova esperança para os que se preocupam com o desenvolvimento da organização em geral e, especialmente, para os que se interessam pela melhoria da qualidade de vida das comunidades.

## 2. Desilusão com o Planejamento

Segundo BALDRIDGE (1983, p.4), a desilusão é originada em experiências de pessoas que se envolveram direta ou indiretamente em planos que fracassaram ao lidar com as múltiplas complexidades do ambiente em mudança. Uma evidência disso são as respostas que esse autor obteve, durante entrevistas, sobre atividades de planejamento em universidades americanas.

As pessoas deram respostas como:

"... eventos são tão imprevisíveis que é impossível planejar com eficácia". Ou "o processo é tão complicado e leva tanto tempo que não temos tempo para lidar com ele". E existem comentários como: "sim, fazemos muitos planos por aqui, e até temos um plano mestre para a instituição. Nós não o usamos muito, e a maioria dos seus prognósticos são errados. Mas temos um, caso a administração pergunte."

Ou assim:

"é claro que temos um plano mestre. Mas é fundamentalmente uma junção de muitos trabalhos. Cada departamento acadêmico escreveu uma lista de pedidos e então os colocamos juntos e os encadernamos. Isto não tem muito a ver com o orçamento, e, francamente, ninguém presta muita atenção a tal coisa."

Ainda segundo esse autor, os fatores abaixo estão presentes nas entrevistas sobre o assunto: a) o processo é longo e complicado; b) o processo se torna mais importante que os resultados e; c) o planejamento não faz nenhum sentido para aqueles que na verdade fazem o trabalho, uma vez que não está ligado a operações diárias e ao orçamento.

### 3. Processo de Mudança

Outro aspecto importante a ser considerado é o entendimento do planejamento como um processo que certamente implica em mudanças. Segundo MEYER (1988), o planejamento é geralmente

visto como um processo de mudança nas organizações, ao orientar e criar condições necessárias, para que as alterações desejadas possam ocorrer. Para KOTTER e SCHLESINGER (1986), atualmente as mudanças são imprescindíveis, pois frequentemente surgem novas regulamentações governamentais, novos produtos, mais concorrentes, necessidades de crescimento, novas tecnologias e uma força de trabalho que se modifica.

De acordo com a literatura especializada, o processo de mudança implica em resistência, uma vez que podem por fim a privilégios de determinados grupos. Esses grupos normalmente têm grande influência dentro da organização. Segundo MEYER (1988), é importante que o planejador tenha habilidade em promover mudanças, observando as resistências advindas das mesmas.

KOTTER e SCHLESINGER (1986) destacam como razões que levam as pessoas a resistirem à mudança, a falta de confiança na pessoa que inicia tal mudança; o fato de as pessoas terem uma avaliação divergente daqueles que implementaram a mudança, pois pressentem mais custos que benefícios como resultado dessa mudança e a frágil tolerância em relação à mudança, uma vez que, muitos temem não serem capazes de desenvolver as novas especificações e comportamentos que lhe serão exigidos.

Ainda, segundo KOTTER e SCHLESINGER (1986), muitos administradores subestimam, não só, as diversas formas de reação das pessoas com relação à mudança organizacional, como também, os mecanismos que podem ser utilizados para superar a resistência à mudança. Para esses autores, os mecanismos resumem-se no seguinte: 1) educação e comunicação, que consiste em educar as



peessoas através da comunicação de idéias, ajudando-as a perceberem a necessidade da mudança e a lógica nela contida; 2) participação e envolvimento, já que ao envolver os resistentes em alguns aspectos do projeto e da implementação das mudanças, muitas vezes consegue-se neutralizar resistências; 3) facilitação e apoio, que consiste em dar treinamento para as novas especificações, ou simplesmente ouvi-las, dando apoio emocional; 4) negociação e acordo, no sentido de conceder benefícios para estimular as pessoas para as novas circunstâncias; 5) manipulação e cooptação, que consiste em dar às pessoas descontentes ou ao líder dessas pessoas um papel no projeto ou na implantação de uma mudança e; 6) coerção, que significa forçar as pessoas a aceitarem a mudança, ameaçando-as com perda de cargos, de possibilidade de promoção ou efetivamente demitindo-as ou transferindo-as.

GREINER (apud Kotter e Schlesinger, 1986) descreve as estratégias para neutralizar a resistência a mudanças num "continuum". Nesse "continuum" tem-se num extremo uma estratégia que faz uso da participação e no outro extremo da coerção. Para BEER (apud Kotter e Schlesinger, 1986), quando o administrador tiver a opção de operar no "continuum", deverá, logicamente, se posicionar o mais próximo possível do extremo relativo à participação. Forçar mudanças em relação a pessoas pode, simplesmente, gerar uma quantidade muito grande de efeitos colaterais. O fato de posicionar sua decisão nessa área do "continuum" pode ajudar a desenvolver a organização e as pessoas que dela participam.

É importante destacar um ponto sobre a questão da resistência a mudanças e sobre a participação. Segundo KIRKHART

(apud Campos 1980, p. 35), "as pessoas não são por natureza resistentes à mudança, elas resistem às mudanças que não lhes parecem legítimas, especialmente quando desconhecem suas finalidades e resultados potenciais ou quando antecipam conseqüências negativas da mudança para seu papel ou para seu espaço vital". Segundo CAMPOS (1980), nessas circunstâncias, levar as pessoas a participar deixa de ser meramente vencer suas resistências, mas ampliar suas perspectivas de análise de uma dada situação e aumentar a probabilidade de descobrir alternativas de ação mais acertadas.

#### 4. Apoio dos Dirigentes

A literatura sobre planejamento enfatiza que esse apoio não deve ficar apenas nas mãos de um grupo fechado que não tem maior contato com os diversos setores da instituição.

MEYER (1988) aborda que o processo de planejamento será bem sucedido à medida que haja apoio dos dirigentes das unidades que compõem a organização. A função planejamento passa a ser não mais exercida, exclusivamente, por um grupo de elementos do "staff", mas tarefa compartilhada por todos os dirigentes que atuam nos diversos setores da organização. Cabe ao órgão de planejamento a função de coordenar as atividades de planejamento nas várias áreas, materializando essas atitudes num plano geral de ação.

CASTOR E SUGA (1988) afirmam que é indispensável um entrosamento entre os membros da unidade de planejamento e os

dirigentes dos diversos setores que compõem a instituição. Para esses autores, a ausência do entrosamento pode implicar o seguinte:

- 1) dada a localização relativa, na estrutura organizacional, das unidades de planejamento e dos dirigentes que irão cumprir o plano, o planejamento pode ser visto como uma intromissão indevida e ser, por isso, sutil ou abertamente rejeitado e;
- 2) se não estiverem envolvidos na elaboração, os dirigentes das unidades que compõem a instituição e demais administradores poderão sentir-se desobrigados a implantar os planos e/ou descompromissados com os resultados.

Assim, um planejamento global só poderá ser desenvolvido a partir da aprovação dos dirigentes da instituição. Buscar esse apoio é mais uma função dos responsáveis pelo planejamento, pois sem ele todo o trabalho desenvolvido perde muito de sua efetividade.

## 5. Liderança e Credibilidade

Atualmente, quase todas as atividades de uma organização requerem recursos humanos especializados. Na função planejamento essa necessidade é imprescindível para o desenvolvimento das atividades. No comando do processo de planejamento é necessário um profissional especialista, que tenha condições de exercer uma liderança firme e conquistar a credibilidade necessária para desempenhar as atividades pertinentes a esse cargo.

PETERSON (1989) enfatiza que uma dimensão crucial dentro do planejamento é a liderança e o estilo administrativo do chefe da função planejamento. O nível das credenciais - especialidade e disponibilidade - de um planejador reflete o "status" que se adiciona ou que se subtrai de sua capacidade de liderança.

Quanto à credibilidade, dificilmente pode-se acreditar no desenvolvimento de um processo de planejamento numa universidade sem que o Reitor dessa instituição esteja envolvido e interessado no resultado do mesmo.

O planejamento exige, além de uma adequação entre os meios e os fins, uma adequação subjacente como força propulsora que aciona e caracteriza o processo de planejamento, dando-lhe credibilidade. É preciso considerar, também, que existe uma variedade de entraves ao planejamento, e nem todos estão ao alcance do planejador para serem afastados (KOTLER, 1981). A força propulsora do planejamento mencionada pela autora é representada pelo apoio de um administrador com maior poder de decisão. No caso da universidade, o apoio do Reitor.

Reforçando o que foi colocado anteriormente, pode-se mencionar um truísmo sobre planejamento industrial que nos revela o seguinte: até o ponto em que os administradores dominam o processo de governo, alocam recursos ou implementam decisões de planejamento é essencial que o processo de planejamento tenha o suporte e o compromisso do presidente e dos trabalhadores executivos associados. Para PETERSON (1989), esse truísmo é refletido na maioria das experiências com planejamento na educação supe-

rior. Pode não ser suficiente, mas é, geralmente, uma condição necessária para o planejamento efetivo.

### 2.2.3.2. Fatores Estruturais

#### 1. Sistema de Informações

A carência de um eficaz sistema de informações é apontada como um grande entrave para a implantação do planejamento. Muitas universidades dispõem de grandes volumes de dados dispersos pelas unidades que não são utilizados regularmente no planejamento e nos procedimentos administrativos.

Com base na literatura especializada sobre planejamento, constata-se que a elaboração de um plano deve ser precedida por um diagnóstico, tanto quanto possível completo, dos aspectos que servirão de base e apoio para elaboração e desenvolvimento desse plano. Um diagnóstico, nos termos mencionados anteriormente, só é possível tendo-se disponíveis as informações básicas - número de alunos matriculados, número e nível de formação dos professores, estrutura administrativa, etc - até informações mais trabalhadas - oportunidades e ameaças ao desenvolvimento institucional, mercado de trabalho, cultura organizacional predominante na instituição, etc. Essas informações podem ser organizadas e obtidas de forma rápida e coerente através de um sistema de informações bem estruturado.

CASTOR E SUGA (1988) destacam que os responsáveis pelo planejamento, numa organização, devem estruturar os processos

pelos quais o fluxo de informações necessárias chegue às suas mãos, bem como os sistemas de tratamento e interpretação que lhes permitam captar a essência dos problemas enfrentados e as alternativas disponíveis para a sua resolução. Ainda segundo esses autores, é preciso tomar cuidado para não dispendir tempo e recursos com sistemas de informações que resvalam para a categoria de curiosidades, ou seja, informações triviais com pouco ou nenhum valor para a atividade de prospecção e análise.

Em um sistema de informações bem estruturado os dados devem ser agrupados numa central de informações, pois como enfatiza MEYER (1988, p. 65), o planejamento deve ter como suporte informações acerca de aspectos dos ambientes externo e interno da universidade, de necessidades e expectativas da comunidade. Para esse autor, "a carência de um órgão que trate da coleta, tratamento, análise e disseminação de dados e informações confiáveis tem sido um dos pontos nevrálgicos nas universidades."

Além disso, os planejadores precisam ser hábeis para captar informações e opiniões de várias unidades do campus; pois como enfatiza ONUSHKIM (1988), somente levando em consideração todas as condições importantes que determinam as atividades universitárias, presentes e futuras, pode-se criar a base para um planejamento bem estruturado.

Observa-se assim, a importância, para uma instituição universitária, da existência de um sistema de informações, constantemente atualizado que sirva de alicerce para o diagnóstico, decisões e ações em suas múltiplas perspectivas.

## 2. Descontinuidade Administrativa

As freqüentes mudanças de administradores nos níveis mais altos da gestão universitária constitui outro fator que afeta o planejamento institucional. Segundo BALDRIDGE (1983) a continuidade no processo de planejamento é interrompida pela chegada de novos administradores. Devido ao fato de que eles chegam com os seus próprios sistemas de referências e que, usualmente, nomeiam o seu próprio pessoal, planos anteriores ficam esquecidos no passado e uma nova era se inicia. Essa nova era freqüentemente inclui a rejeição de qualquer coisa que tenha sido iniciada na administração anterior. Isso é mais freqüente, especialmente, se os problemas institucionais forem sérios e a nova administração tenha chegado para resolvê-los. Novas administrações gostam de iniciar um novo regime.

Segundo MEYER (1988), é necessária a manutenção de um grupo permanente de técnicos e especialistas que, de forma contínua e sistemática, estudem, examinem, elaborem e acompanhem o processo de planejamento na universidade, sem maiores percalços ou interrupções face à alternância de poder.

Assim, fica evidenciado que a descontinuidade administrativa numa organização pode constituir fator complicador ou impeditivo ao desenvolvimento do planejamento. Isto se torna mais verdadeiro quando a decisão de substituição no comando do planejamento for baseada unicamente em critérios políticos.

### 3. Articulação do Plano com o Orçamento

A articulação plano-orçamento é de suma importância para o desenvolvimento do planejamento. Segundo MEYER (1988), o orçamento viabiliza o plano, em termos de alocação de recursos financeiros. Assim, deve haver uma articulação entre ambos de forma que as ações estratégicas possam ser efetivamente desenvolvidas e as metas e objetivos possam ser atingidos. "O ajuste, entre plano e orçamento, tem sido negligenciado nas universidades, o que deixa o plano institucional no campo das meras intenções ou, quando muito, conduz os dirigentes universitários a uma busca desarticulada de recursos financeiros externos para sua materialização. A existência de um hiato entre plano e orçamento implicará num planejamento comprometido e de limitado impacto na organização" (MEYER, 1988, p.66).

A falta de articulação advém, principalmente, de dois fatores. Um deles é que algumas organizações dependem de recursos repassados por órgãos públicos e esses, às vezes, não repassam integralmente ou atrasam na transferência dos recursos previstos. O outro está ligado à negligência daqueles que elaboram os planos, ao não perceberem a importância dessa articulação.

### 4. Integração com o Macro Planejamento

A importância da articulação entre planejamento institucional e o planejamento do sistema do ensino superior é destacada por MEYER (1988) ao afirmar que, na formulação de seus pla-



nos, as universidades devem examinar as prioridades para as quais, certamente, existirá maior fluxo e volume de recursos.

Essa integração, certamente, é indispensável para viabilizar o desenvolvimento do plano, principalmente em instituições públicas, pois é difícil conseguir os recursos necessários quando os esforços estão desarticulados dos aspectos conjunturais da política governamental.

KOTHER(1981) enfatiza que o planejamento de uma universidade que faz parte de um macro sistema, é, muitas vezes, limitado pelas fronteiras do planejamento maior. VAHL (1991) descreve como essa limitação acontece. Segundo esse autor, nos sessenta anos de existência do MEC, houve uma descontinuidade nas ações do governo, manifestada pela elevada troca de ministros, com uma permanência média inferior a dois anos e, paralelamente, políticas governamentais pouco claras e mal definidas. Cada novo dirigente, a nível de ministério, tenta implantar sua própria política para a educação. Essa descontinuidade é altamente negativa para o sistema de educação como um todo e para as instituições isoladamente, na medida em que seus administradores não dispõem de critérios claros e estáveis que lhes sirvam de base para desenvolver planejamento a médio e longo prazos.

## 5. Carência de um Modelo Teórico

A literatura sobre planejamento, apesar de ser expressiva, não implicou que as universidades, de modo geral, empregassem o planejamento de forma sistemática. Segundo MEYER

(1988), não existe ainda uma teoria do planejamento universitário.

É importante destacar que planejamento em universidades é muito mais difícil de se desenvolver do que em organizações empresariais. Já foi destacado anteriormente a complexidade que envolve as organizações universitárias, por isso qualquer modelo de planejamento que nelas se deseje desenvolver deve levar em consideração todas as características que a tornam singular.

Nessa fase inicial de desenvolvimento de um paradigma (modelo) de planejamento para organizações universitárias é preciso se basear em experiências similares. Para MEYER (1988), é necessário que as organizações universitárias tirem proveito da experiência de modelos desenvolvidos e utilizados na área empresarial. E, ainda, deve-se utilizar do conhecimento oriundo de estudos e pesquisas na área das organizações, da administração, da ciência política, da economia, da sociologia, da psicologia e de outras áreas afins.

A ausência de um modelo teórico não permite aos planejadores iniciar seus trabalhos com base numa estrutura já montada. Atualmente os planejadores precisam partir praticamente do "zero", perdendo muito tempo com aspectos gerais que poderiam estar formulados num modelo teórico de planejamento. Tendo em mãos um modelo, os planejadores poderiam usá-lo, fazendo as adaptações necessárias às características de sua organização.

Segundo BELL (1989), o planejamento é uma arte, é uma ciência. Se nós enfatizarmos uma, excluindo a outra, talvez te-

nhamos falhas na nossa tarefa, talvez tenhamos de procurar um balanço, um equilíbrio entre a arte e a ciência de planejamento.

## 6. Planejamento Reativo

O equívoco de alguns planejadores tem sido fazer planejamento com base numa análise do passado. MEYER (1988), ao analisar o planejamento estratégico em universidades, destaca que as pessoas encarregadas pelo planejamento não devem continuar a utilizar um planejamento reativo, adotando a prática de solucionar problemas atuais com base no passado e considerar em sua análise que o futuro da organização tenderá a ser igual ao passado. Ao adotar uma ênfase reativa, o planejador perde a condição de tentar anteciper o futuro e direcionar seus objetivos para o alcance de alguma situação que privilegie sua organização. Assim, para esse autor, a postura proativa - que procura anteciper o provável futuro da organização - deve ser considerada na elaboração de um modelo de planejamento numa instituição universitária.

## 7. Implementação e Avaliação

Implementação e avaliação são dois requisitos que se integram e estão interligados de forma bastante clara no desenvolvimento de um processo de planejamento.

Para se examinar se as ações correspondem ao planejado utiliza-se a avaliação. Além disso, ela possibilita definir no-

vas metas e objetivos. Isso dá o caráter dinâmico ao planejamento. Segundo MEYER (1988), a definição de padrões de performance e de formas de avaliação são necessárias para o controle sobre a atividade de planejar. Isso possibilita determinar a qualidade e o impacto do planejamento e o alcance dos objetivos contidos no plano.

KAUFMAN (1973) vê a avaliação como um instrumento a ser utilizado no processo de implementação do planejamento. Segundo esse autor, com a avaliação se pode administrar e controlar o planejamento de modo a alcançar os objetivos almejados.

MOREIRA [198\_] complementa o esclarecimento sobre a importância do acompanhamento e avaliação durante a implantação do processo de planejamento, ao afirmar que somente por meio desse procedimento será possível verificar com segurança o alcance dos objetivos propostos e a adequação dos meios aos fins. Com isso, possibilitar-se-á a correção, no devido tempo, dos desvios funcionais, dos desajustamentos e incoerências estruturais e dos pontos de estrangulamento que possam impedir o desenvolvimento harmônico do processo de planejamento.

Reforçando a importância de um mecanismo de avaliação, PETERSON (1989) enfatiza que projetar um processo de planejamento é uma atividade evolucionista. Como tal, ele deve se beneficiar de um plano de avaliação bem delineado, que examine como as questões referentes ao planejamento estão sendo resolvidas, o grau em que os objetivos e expectativas do planejamento foram alcançados, as razões para seu sucesso ou fracasso e os custos e recursos utilizados.

Apesar de diversos autores destacarem a importância de um mecanismo de avaliação, CUEVAS (1989) afirma que pouco se tem avançado nesse sentido. Poucos resultados de avaliação se conhecem. Os diagnósticos e as recomendações se repetem e as avaliações seguem ausentes. Esse fato tem penalizado os esforços na tentativa de se desenvolver o planejamento em diversas instituições.

Abordou-se neste tópico fatores mencionados pela literatura como intervenientes que podem prejudicar ou até impedir o desenvolvimento de um processo de planejamento numa organização. Com base nesses aspectos, estruturou-se este estudo, objetivando identificar os principais fatores que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC.

### 3. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

#### 3.1 Histórico do Planejamento na UFSC

Este tópico tem como objetivo fazer uma breve descrição da evolução da função planejamento na UFSC, destacando as experiências mais significativas.

No dia 18 de dezembro de 1960, através da lei nº 3.849, foi criada a UFSC. LIMA (1980) descreve em minúcias a grande luta daqueles que fizeram dessa universidade uma realidade. Teve sua origem na fusão das faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e da Escola de Engenharia. Dessas, a única que era federal, até então, era a Faculdade de Direito.

Em 9 de outubro de 1961, foi empossado, oficialmente, o primeiro Reitor da UFSC, na pessoa do Prof. João David Ferreira Lima. O destaque de seu nome numa lista tríplice enviada ao Presidente da República foi uma forma de reconhecimento pela sua acirrada e incansável luta pela criação dessa instituição. A preocupação inicial era estruturar a universidade física, humana, administrativa e materialmente.

A respeito da questão administrativa o próprio Reitor afirmou o seguinte: "o planejamento que traçamos teve lugar de destaque o estabelecimento de uma administração para a universidade que fosse diferente da que conhecíamos no Brasil. Desejávamos este setor com o mínimo de burocracia. Queríamos uma máquina administrativa que funcionasse racionalmente com rapidez, sem emperramentos e cumprindo seu papel na grande instituição" (LIMA, 1980, p.123).

Com base nesses princípios de planejamento orientou-se o desenvolvimento da UFSC. Com o sucesso administrativo iniciaram-se, na década de 1970, os primeiros entendimentos visando a criação de um curso de Mestrado em Administração Universitária, tendo por base os princípios de racionalidade administrativa utilizados na instituição e compartilhados por dezenas de outras instituições universitárias brasileiras.

No que tange à preocupação com espaço físico, a administração da universidade decidiu pelo planejamento e construção de um Campus Universitário. Até o término da gestão do Reitor Ferreira Lima, passos significativos já tinham sido dado nesse sentido.

Numa primeira visão, observou-se que, na UFSC, nos primeiros anos de sua existência, as decisões sobre o destino da instituição e os meios para alcançá-lo, estavam a cargo do Reitor. Essa percepção decorre, além daquilo que se descreveu no parágrafo anterior, do fato de que no primeiro Estatuto, aprovado em 12 de maio de 1961, é mencionada como atribuição do Reitor, dentre outras, "organizar, ouvidos os Diretores das Unida-

des Universitárias, os planos anuais de trabalho e submetê-los ao Conselho Universitário" (UFSC, 1961, p.7).

No Art. 105 do Estatuto, é mencionada a Seção de Planejamento que faz parte da Divisão de Obras e Planejamento. A essa seção competia:

- 1) projetar todas as obras de edificação, conservação ou reparos e bens imóveis pertencentes à universidade;
- 2) organizar as especificações sobre obras e reparos a serem executados pela divisão.

A seção de planejamento tinha como competência formalizada projetar e organizar obras. No entanto, acredita-se, tendo em vista o relato do próprio Reitor em seu livro "UFSC: sonho e realidade", que coube à Reitoria orientar o plano global para a instituição, com ênfase na estrutura administrativa das atividades-melo que dariam sustentação à universidade recém criada e nas prioridades das construções e dos estudos orçamentários.

A partir de 1965, a UFSC passa a emitir um relatório anual, mencionando as atividades do ano anterior e programando obras e eventos para o ano corrente. Todavia, não se faz menção a nenhum plano formalizado. Essa programação de obras e eventos consistiu em cerca de três páginas, onde eram colocadas, de forma bastante ampla e genérica, as ações pretendidas para o ano.



Observe os exemplos de alguns objetivos:

"... prosseguimento ao programa de aperfeiçoamento dos corpos docentes e discentes da universidade, promovendo cursos, seminários e trabalhos de pesquisa, mediante solicitação da Unidades Escolares ao Departamento de Educação e Cultura" (UFSC, 1965, p.23).

"Aperfeiçoamento do pessoal Docente, Discente e Administrativo. Cursos, seminários, trabalhos de pesquisa, palestras etc., organizados mediante solicitação das Unidades Escolares, sendo obrigatória a apresentação de projetos" (UFSC, 1966, p.25).

De 1966 até 1969, observa-se, pelos relatórios anuais, que houve apenas uma ampliação da lista de objetivos, em comparação com a dos anos antecedentes

Em 1969, em decorrência do Decreto-Lei nº 53/66, aprovado pelo Governo Federal, com intenção de reorganizar as universidades públicas, visando a uma ampla reforma universitária, a UFSC elabora seu Plano de Estruturação. Esse plano, após debates, foi aprovado no Egrégio Conselho Federal de Educação. O Presidente da República, por sua vez, transformou-o no Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969 (UFSC, 1970).

De posse do instrumento legal a administração da UFSC iniciou a implantação da Reforma. Dentre outras medidas, em obediência à legislação que fixou princípios e normas da organização universitária, a UFSC institucionalizou o planejamento. Nessas circunstâncias é que nasce oficialmente um órgão responsável pela função planejamento na UFSC. Esse fato foi proporcionado muito mais em decorrência de uma exigência do Estado, através do

MEC, do que de uma conscientização dos administradores da importância do planejamento para a instituição. Acredita-se que esse fato influenciou negativamente o futuro da função planejamento na UFSC.

A princípio criou-se uma Comissão de Planejamento (COPLAN) como órgão ligado diretamente à Reitoria e com várias atribuições de planejamento. A COPLAN foi instituída com funções normativas e de assessoramento no setor de elaboração de planos e projetos para a universidade (UFSC, 1971b). Tinha como atribuições as seguintes:

- acompanhar os problemas da região onde a universidade exerce a sua influência, a fim de proporcionar os aspectos culturais, científicos e técnicos necessários ao seu desenvolvimento;
- planejar a política de investimento de recursos financeiros, traçando normas e diretrizes com o fim de assegurar continuidade aos programas universitários e permitir a elaboração do orçamento-programa;
- sugerir a criação de cursos, atendendo às necessidades da comunidade;
- elaborar projetos específicos que visem levar a universidade ao cumprimento de seus objetivos;
- propor ao Reitor a contratação de técnicos ou entidades para estudo de elaboração de projetos especiais.

A COPLAN tinha como órgão executivo a Sub-Reitoria de Planejamento, cuja competência era a coordenação e supervisão na elaboração de planos e projetos para a universidade.

"Criada sob uma concepção bastante atual no sentido de dotar-se a Universidade de um órgão central de previsão, programação e acompanhamento, a sub-Reitoria de Planejamento iniciou seus trabalhos nos primeiros dias da implantação da reforma. No início de suas atividades constituiu-se uma Comissão de Planejamento transitória, até que fosse aprovado o Estatuto da Universidade" (UFSC, 1972, p.33).

No Relatório Anual de 1971 consta que a Sub-Reitoria de Planejamento estava ligada ao Departamento de Engenharia e Arquitetura e à Divisão de Orçamento. O Departamento de Engenharia e Arquitetura era o órgão que elaborava os projetos e detalhes técnicos das obras e administrava sua construção. E a Divisão de Orçamento elaborava a proposta orçamentária e emitia relatórios da execução dos projetos e atividades. Nesse mesmo Relatório de 1971 é mencionado que a Comissão de Planejamento realizou 72 reuniões, examinando 46 processos e emitindo 26 pareceres sobre várias áreas da universidade.

Em 1972, inicia-se a gestão do Reitor Roberto Mündell de Lacerda. É mantida, basicamente, a mesma estrutura na função planejamento, desde a implantação da "Reforma". De acordo com o Relatório Anual de 1972, as primeiras tarefas de planejamento constaram de reprogramação do campus, escalonamento de prioridades nas construções e estudos orçamentários.

Pelo Relatório Anual de 1973, a Comissão de Planejamento emitiu 58 pareceres. Pelos quatro pareceres mencionados nesse relatório, pode-se afirmar que se tratavam, basicamente, de questões de planejamento operacional e de médio prazo. Em 1973, o MEC instituiu um grupo tarefa cujo objetivo foi o de orientar as universidades brasileiras na elaboração de Planos Globais de Desenvolvimento, com previsões para o período de 1974 a 1977. A respeito desse Plano de Desenvolvimento, o relatório menciona apenas a previsão de recursos a serem utilizados no período que abrange o plano.

"... no caso da UFSC, após levantamento, efetuados a nível departamental, onde foram consideradas informações de ordem didática, acadêmica e administrativa, a previsão global de desenvolvimento para o período atingem a importância de Cr\$433.512.087,62" (UFSC, 1973, p.29).

É mencionada, também, a distribuição desses recursos entre as atividades que serão executadas até 1977. Assim, pode-se dizer que o Plano Global de Desenvolvimento tenha sido algo bem próximo da elaboração de uma proposta orçamentária.

Até 1976, a Comissão de Planejamento continuou examinando processos e emitindo pareceres, nos moldes dos anos anteriores.

Em maio de 1976, quando iniciou-se a gestão do Reitor Gaspar Erich Stemmer, foram identificadas 11 (onze) prioridades que iriam nortear o planejamento e as ações principais dessa gestão (1976-80).

Em 1977, a Sub-Reitoria de Planejamento é considerada como órgão de direção, coordenação e supervisão do sistema de planejamento e administrativo. Esse órgão tinha como função estabelecer normas e nortear procedimentos humanos, como elaborar projetos e implantar serviços. A Comissão de Planejamento tem como função estabelecer medidas administrativas que objetivam a implantação do Plano de Desenvolvimento. Assim, foram realizados seminários e ouvida a alta administração da universidade, com o propósito de coletar dados, para elaboração do Plano de Desenvolvimento (UFSC, 1977).

No 2º Plano de Desenvolvimento que a função planejamento tinha a seguinte distribuição no organograma da UFSC:



Inicialmente, foi elaborada uma proposta para o Plano de Desenvolvimento no seguinte molde:

"Iniciou-se o trabalho com a fase de investigação da retrospectiva e prospectiva: coleta das mais diversas informações em fontes pessoais e documentais, de modo a que se pudesse delinear o sistema UFSC

existente e seu destino. Seguiu-se a audiência à Administração Superior para a tentativa de ensaio de dirigismo das tendências. Com isto foi formulada uma hipótese de plano, traduzida no documento intitulado "PROPOSTA PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UFSC"... Os ocupantes de funções de direção, chefia e coordenação na UFSC receberam o documento e, reunidos em 8 (oito) seminários, debateram a PROPOSTA, formulando 120 (cento e vinte) recomendações. A comissão de Planejamento ordenou e estudou tais sugestões, levando-as à Administração Superior que decidiu quanto ao aproveitamento"(UFSC, 1978, p.12).

Decorre, pois, o Plano de Desenvolvimento, de seminários, debates e decisão superior.

"O documento divide-se em duas partes: a primeira contém um panorama contextual extra e intra institucional, traduzido em descrição do potencial e da realidade do Estado de Santa Catarina, do ensino no Estado e da nossa própria Universidade, em múltiplos aspectos, pretendendo-se, com isto, preparar a segunda parte; nela, de forma objetiva, é apresentando o elenco de ações básicas acompanhadas das respectivas ações estratégicas. Os projetos a executar e os convênios existentes são, também, referidos como elementos de ação disciplinada dirigida ao alcance do pretendido"(UFSC, 1978, p.12).

Através desse documento, intitulado "Plano de Desenvolvimento", a UFSC pretendeu estabelecer um plano básico para os componentes do seu desenvolvimento num período médio de gestão, ou seja, 1976-80. Esse plano de Desenvolvimento, elaborado pela comissão de planejamento, foi o primeiro plano global formalizado na UFSC.

O Plano de Desenvolvimento era constituído de quatro ações básicas: Dinamização do Ensino; da Pesquisa; da Assistência ao Estudante e Modernização Administrativa. Para atingir essas ações básicas o plano previa uma série de ações estratégicas. Essas ações estratégicas foram agrupadas em função de quatro categorias: Pesquisa, Administração, Extensão e Construção e Infra-Estrutura. Das quatro categorias mencionadas, a única que apresentou projetos de forma objetiva para alcançar as ações estratégicas foi a Construção e Infra-Estrutura. As demais categorias apresentavam projetos com metas e objetivos muito amplos e genéricos. Dessa forma, dificilmente se poderia esperar uma avaliação e acompanhamento efetivo do que foi traçado no plano e, conseqüentemente, a retroalimentação do processo de planejamento ficou prejudicada, impossibilitando a continuidade do mesmo.

Em 1980, iniciou-se a gestão do Reitor Ernani Bayer. Mais uma vez, constatou-se que a descontinuidade administrativa provocou a ruptura da estrutura de planejamento vigente. A nova administração procedeu uma reestruturação administrativa, tendo sido transformada, nessa oportunidade, a então Pró-Reitoria de Planejamento em Pró-Reitoria de Administração. E, ainda, foi criada a Assessoria Especial de Planejamento (ASSEPLAN).

Na gestão 1980-84 não foi produzido documento formal de planejamento global da instituição. Todavia, isso não significa que não existiram outras manifestações ou formas de planejamento na instituição.

No Relatório Anual de 1982, é mencionado apenas que a ASSEPLAN desenvolveu as atividades que lhe são pertinentes, par-

participando e tomando as decisões necessárias nas áreas de construção e infra-estrutura. A Coordenadoria de Informática da ASSEPLAN, além da publicação semestral do Boletim de Dados, elaborou o Relatório Geral da UFSC de 1981. A Coordenadoria de Espaço Físico da ASSEPLAN executou atividades como: estudo e distribuição do espaço físico; distribuição da ocupação de novas salas de aula; viabilidade e necessidades de novas salas de aula; etc. Existia, ainda, um órgão isolado de Coordenação e Programação Orçamentária (CODEOR), que desenvolveu atividades ligadas ao orçamento, participando do projeto orçamentário, avaliação e tomada de decisões integradas. Até o final da gestão do Reitor Ernani Bayer, as atividades dos órgãos mencionadas anteriormente não tiveram alterações significativas.

Isso corrobora a literatura específica onde é destacado que a maior preocupação nas universidades públicas brasileiras tem sido o planejamento orçamentário. Sua aplicação se constitui num planejamento a nível mais operacional.

Na gestão do Reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, observou-se uma nova mudança na estrutura da função Planejamento. É criada a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) em substituição à ASSEPLAN. A PROPLAN, segundo Relatório Anual de 1985, com a direção do Pró-Reitor Glauco Olliger, inicialmente procurou as condições básicas, mínimas e necessárias para a implantação da nova estrutura e de uma nova filosofia de trabalho. Foram desenvolvidas as atividades de rotina mencionadas em seu Regimento Interno e as demais propostas. Dentre elas destacam-se a elaboração do Plano de Desenvolvimento para 1985; a proposta e a dis-



tribuição orçamentária; o levantamento das necessidades de espaço físico até 1988 e; a coleta, organização e distribuição de informações operacionais básicas que compõem o Boletim de Dados e o Relatório Anual da UFSC. Segundo consta no Relatório Anual de 1985, a PROPLAN elaborou, ainda, o Plano de Ação para 1985, consultando os Pró-Reitores, os quais, por sua vez ouviram os Diretores de Centro, Chefes de Departamentos e de órgãos Suplementares. Com isso, cada Pró-Reitoria encaminhava seu plano à PROPLAN, que tentava compatibilizar esses planos com os recursos disponíveis para execução.

Segundo OLINGER (1988), a PROPLAN separava esses planos pelas áreas acadêmicas e administrativas e devolvia às Pró-Reitorias, ao Reitor e à ETUSC para apreciação. Dando prosseguimento, uma redação preliminar do Plano era apresentada, pela PROPLAN, em reunião conjunta com Reitor, Pró-Reitores e Diretor da ETUSC, para debates e possíveis alterações. Uma nova reunião era realizada para definir a redação que seria apresentada ao Conselho Universitário para aprovação final do Plano de Ação.

Na elaboração do Plano de Ação para 1986, houve uma pequena mudança na metodologia. Conforme se observa no Relatório Anual de 1986, o processo planejamento iniciou-se com propostas dos Departamentos que foram consolidadas pela Direção dos Centros e remetidas, juntamente com os Planos dos órgãos Suplementares, à PROPLAN, onde os objetivos e ações programadas foram separados por área e remetidos às Pró-Reitorias correspondentes. Após quatro reuniões para debates com Diretores de Centros e Pró-Reitores, o Plano de Ação para 1986, elaborado pela PROPLAN,

foi encaminhado ao Conselho Universitário para aprovação.

Segundo OLINGER (1988), para o exercício de 1987, a PROPLAN procurou uma maior participação dos Departamentos buscando democratizar, cada vez mais, o Plano Anual de Ação. Os procedimentos para os reajustes das propostas visando a uma proposta geral da universidade, com menos detalhamento, sem ferir a susceptibilidade das unidades acadêmicas e administrativa, eram os mesmos, ou seja, através de reuniões com os responsáveis das referidas unidades.

Um fato em comum referente aos três planos foi o diálogo da PROPLAN com as fontes que listavam as necessidades e/ou elaboravam as propostas de planos, que foram os subsídios para elaboração dos Planos de Ação. Esse diálogo era no sentido de conseguir um consenso em torno das necessidades que deveriam ser contempladas. A PROPLAN exercia, nesta época, um trabalho de coordenação do processo de planejamento, compatibilizando as necessidades das Pró-Reitorias, dos Centros e dos Departamentos com as idéias da Administração Superior da Instituição. Em 1988, foi elaborado um plano de forma semelhante aos três mencionados anteriormente. Porém, o mesmo não foi publicado, nem submetido à aprovação do Conselho Universitário.

Do exame dos três Planos de Ação, mencionados anteriormente, constatou-se que alguns objetivos e ações são muito gerais e amplos, o que dificultou a avaliação efetiva e deixou margens para distorções na execução daquilo que realmente foi planejado. Além disso, não se encontrou nesses planos a preocupação com uma visão externa e de futuro, especialmente quanto

ao destino da instituição. Tratavam-se de planos anuais com uma relação de objetivos, alguns deles muito vagos, sem correlação e implicações na alocação de recursos (orçamento). Essa visão estratégica, que atualmente é considerada de fundamental importância pela literatura especializada, passou despercebida na ótica dos mentores dos Planos de Ação.

Apesar das críticas mencionadas no parágrafo anterior, é preciso admitir que esses planos, além do Plano de Desenvolvimento de 1978, foram os únicos documentos formalizados de planejamento global durante várias tentativas de se desenvolver e efetivar o planejamento na UFSC.

Na Gestão do Reitor Bruno Rodolfo Schiemper Júnior, foi evidenciada nova mudança na estrutura da função planejamento. Em substituição à PROPLAN, é criada a Secretária Especial de Planejamento (SEPLAN). Conforme o regimento interno da SEPLAN, essa foi criada com objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas e integrar o planejamento e a execução das atividades universitárias (UFSC, 1991a). A essa Secretaria competia:

- coordenar o planejamento global da universidade;
- acompanhar e avaliar a execução dos planos da universidade, mediante a aplicação de métodos e critérios adequados às finalidades;
- coordenar a elaboração da proposta orçamentária anual e plurianual da universidade;
- coletar, analisar e divulgar informações estatísticas de interesse da universidade;

- fixar diretrizes para o planejamento físico e acadêmico da universidade;
- executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

A princípio, segundo relato de funcionários da SEPLAN entrevistados, concentrou-se esforços para elaboração de um plano nos moldes da gestão anterior. Todavia, esses esforços não se concretizaram. No final de 1989, na tentativa de dar um novo rumo ao planejamento na UFSC, foi criado um comitê de planejamento com representantes de todas as áreas, que se reuniam semanalmente com o propósito de elaborar um modelo de Sistema de Planejamento para a UFSC, o qual foi posteriormente aprovado pela administração da UFSC.

Ao tomar essa decisão a Administração Superior tinha em mente a seguinte convicção:

"A UFSC, há algum tempo, tem exercitado algumas funções de planejamento e mesmo dispõe em sua estrutura organizacional atual dos órgãos centrais desse sistema. Entretanto, é importante enfatizar que o planejamento inexistente como processo. O que existe, na verdade, são planos isolados, elaborados sob a pressão de solicitações circunstanciais de órgãos externos, podendo, quando muito, incluir-se na categoria de planejamento episódico e isolado" (UFSC, 1990, p.s/p).

Segundo consta no Preâmbulo do Modelo de Sistema de Planejamento, esse tem o seguinte objetivo e características.

O modelo surge com objetivo de preparar as diretrizes iniciais, de caráter mais geral, para a configuração na UFSC, a curto prazo, de um Sistema de Planejamento de razoável performance e com as características de um processo permanente (UFSC, 1990). A saber:

Uma estrutura que abrange toda a instituição, tanto horizontalmente, contemplando todos os seus setores, como verticalmente, alcançando todos os seus níveis, desde o da administração superior até o da execução de rotinas:

Um processo, contínuo e permanente, envolvendo de forma completa e com a máxima eficácia, cada uma das suas funções componentes:

- . informação;
- . coordenação;
- . avaliação e controle.

O modelo previa três fases de ação:

1) Diagnóstico: fase inicial em que era necessário entender a sociedade, seus padrões atuais, potencialidades, instabilidades, aspirações, necessidades, bem como os mecanismos que viabilizaram o seu inter-relacionamento com a universidade, para que se permitisse definir a linha de ação.

2) Prognóstico: nessa fase seria definida a linha de ação que implicaria a formulação de alternativas e metas que viabilizariam o projeto no futuro;

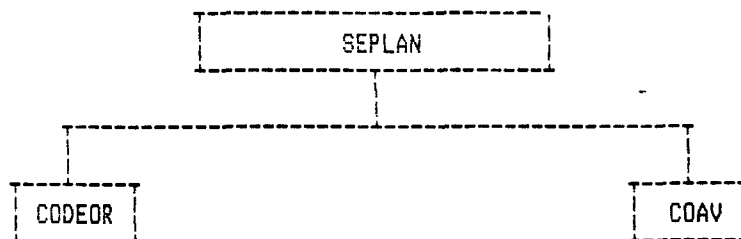
3) Execução: consistiria na implantação do plano através das funções de pesquisa, ensino e extensão.

O modelo previa que cada uma dessas fases deveria ser entendida como um conjunto de ações num processo permanente, contínuo e abrangente à totalidade do sistema. Isso seria viabilizado através desse processo de avaliação que realimentaria o sistema.

Com esse modelo chegou-se a definir uma missão para a UFSC e a traçar alguns objetivos denominados de específicos, que foram decorrentes, basicamente, do Estatuto da UFSC. Nesse modelo levar-se-ia em consideração a participação da comunidade universitária e da comunidade em geral. Previu-se uma estrutura de planejamento a nível estratégico, tático e operacional. Para sustentação dessa estrutura contar-se-ia com os órgãos centrais (SEPLAN e COPLAN); os órgãos setoriais (Comissões Setoriais de Planejamento e Comissões de Planejamento de Centro); e órgãos específicos (Coordenadores de Planejamento).

Percebeu-se que o modelo proposto traz no seu conteúdo uma visão inovadora em comparação com as tentativas até então desenvolvidas. Todavia, em julho de 1991, o Secretário Otávio Ferrari aposentou-se e assumiu a SEPLAN o Secretário Clóvis Calilari. Com isso o Comitê de Planejamento é desintegrado e o Modelo de Sistema de Planejamento não chega a ser utilizado.

Atualmente a SEPLAN encontra-se estruturada da seguinte forma.



Como pode-se notar no esquema acima, a SEPLAN tem como estrutura básica dois órgãos: a Coordenadoria de Desenvolvimento Orçamentário (CODEOR) e a Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação (COAV). A CODEOR conta com um coordenador e cinco técnicos de nível superior com formação nas áreas de Economia, Administração e Contabilidade. Esse órgão tem desempenhado a função de elaborar a proposta orçamentária e acompanhar sua execução. A COAV conta com uma coordenadora e um analista de sistema. Sua função tem sido a elaboração do Boletim de Dados e Relatórios Anuais da UFSC. Esse órgão está trabalhando atualmente na elaboração de um sistema de informações computadorizado.

Atualmente, a SEPLAN não acompanha um plano formalizado, uma vez que, como foi mostrado, sua função básica se restringe à elaboração da proposta orçamentária e divulgação de dados.

Além da inexistência de um plano formalizado, um dos servidores da SEPLAN admite não haver integração desse órgão com os aspectos físicos da instituição. Quanto ao aspecto financeiro, a SEPLAN, através da CODEOR, faz a distribuição dos re-

cursos via elaboração da proposta orçamentária. Até 1990 a distribuição foi histórica, isto é, cada centro recebia o percentual que vinha recebendo nos anos anteriores. A partir de 1990 começou-se a utilizar critérios nessa distribuição.

"... segundo estudos realizados por esta coordenadoria, as despesas variam conforme as características das unidades, para tanto buscou-se a situação de cada um, nos três últimos anos de exercício" (UFSC, 1991, p.s/p).

Quanto à integração com os centros de ensino, deu-se através do recebimento por parte do SEPLAN de uma lista de necessidades que foi considerada na elaboração da proposta orçamentária.

Após fazer uma descrição sintética da evolução da função planejamento na UFSC, observou-se que, principalmente a partir de 1972, sempre houve tentativas de desenvolver formalmente o planejamento, onde a falta de êxito deveu-se a determinados fatores estruturais e/ou comportamentais. Dentre os principais fatores pode-se mencionar:

- 1) descontinuidade administrativa interrompendo o processo de planejamento;
- 2) proposta para um período curto de tempo;
- 3) planejamento numa visão restrita à proposta orçamentária;



- 4) desconsideração do trabalho desenvolvido pelas gestões anteriores;
- 5) planos com objetivos muito vagos e amplos, onde um processo de avaliação que dá o caráter dinâmico e permanente ao planejamento tornou-se impossível de desenvolver;
- 6) observou-se na maioria dos anos a inexistência de planos formalizados, caracterizando o planejamento informal;
- 7) não consideração de aspectos da cultura organizacional;
- 8) inexistência de uma visão estratégica e de futuro;
- 9) desarticulação do planejamento e do orçamento.

Esses fatores foram identificados na análise documental. Obviamente, outros interferiram nas diversas tentativas de se desenvolver planejamento na UFSC. Esses serão mencionados e analisados no desenvolvimento do presente estudo.

### 3.2. Um Perfil Atual da Universidade Federal de Santa Catarina

A Universidade Federal de Santa Catarina, autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, (Lei nº 3.849 de 18 de dezembro de 1960 - Decreto nº 64.824 de 15 de julho de 1969), é uma instituição pública de ensino, pesquisa e extensão, com sede em Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

A universidade com autonomia administrativa, didático-científica, financeira e disciplinar é regida pela legislação federal pertinente, pelo Estatuto aprovado pela portaria nº 56 de 1º de fevereiro de 1982, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos órgãos da Administração Superior e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus órgãos.

Como consta em seu Estatuto, a UFSC tem os seguintes objetivos:

- promover a formação do homem;
- promover a pesquisa e o desenvolvimento das ciências, letras e artes;
- formar elementos habilitados para o exercício das profissões técnico-científicas, liberais, artísticas, de magistério e para as altas funções da vida pública;
- aperfeiçoar a cultura filosófica, científica e tecnológica;
- promover o ensino para a formação e aperfeiçoamento de pesquisadores e profissionais de nível superior;
- estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes;
- difundir a cultura em todos os níveis;
- tomar consciência e participar da solução dos problemas regionais e nacionais, atuando em colaboração com o Poder Público e a comunidade no processo de desenvolvimento do País.

A UFSC pode ser considerada uma universidade de médio porte, haja vista que possui cursos de educação básica (1º e 2º graus) com 1.673 alunos; 35 cursos de graduação com 13.798 alu-

nos: 32 cursos de pós-graduação, a nível de especialização, com 800 alunos; 25 cursos de mestrado com 1.930 alunos; 8 cursos de doutorado com 373 alunos. Em atividade na instituição encontram-se 18.574 alunos, 3.092 funcionários e 1.657 professores. Os alunos estão distribuídos da seguinte forma: educação básica com 9,0%; graduação com 74,3%; especialização com 4,3%; mestrado com 10,4%; e doutorado com 2,02% (SEPLAN, 1993).

A qualificação docente pode ser considerado satisfatória uma vez que cerca de 26% têm formação ao nível de doutorado, 45,8% mestrado, 19,5% especialização e 8,4% graduação. Quanto ao regime de trabalho é predominante a dedicação exclusiva com 81,2% dos docentes. Nos regimes de 40 e 20 horas tem-se, respectivamente, 6,6% e 12,2% (SEPLAN/1993).

A UFSC conta também com:

- Biblioteca Central e 8 Bibliotecas Setoriais que atendem à comunidade em geral. O acervo de livros é de 260.646 volumes, sendo 96.144 títulos; 6.647 periódicos; 2.773 teses e; 80.988 de outras publicações.
  
- Hospital Universitário que atende à comunidade em geral. Em 1993 atendeu a 3.913 internações, 80.658 atendimentos de ambulatório e 86.781 atendimentos de emergência.
  
- Restaurante Universitário que atende à comunidade universitária. Em 1993 foram servidas 611.965 refeições em 189 dias de funcionamento, portanto, com uma média de 3.237 refeições diárias.

A estrutura acadêmica da UFSC encontra-se organizada sob a forma de centros universitários com departamentos em diferentes áreas, a saber:

Centro de Ciências Biológicas, com os departamentos de: Ciências Fisiológicas, Ciências Morfológicas, Biologia, Microbiologia e Parasitologia e Bio-química.

Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, com os departamentos de: Física, Química e Matemática.

Centro de Ciências Humanas, com os departamentos de: História, Psicologia, Filosofia, Ciências Sociais e Geociências.

Centro de Comunicação e Expressão, com os departamentos de: Língua e Literatura Vernáculas, Línguas e Literatura Estrangeiras, Artes e Comunicação.

Centro de Ciências da Saúde, com os departamentos de: Saúde Pública, Clínica Médica, Clínica Cirúrgica, Processos Diagnósticos e Terapêuticos Complementares, Enfermagem, Estomatologia, Pediatria, Tocoginecologia, Ciências Farmacêuticas, Patologia, Nutrição e Análises Clínicas.

Centro Tecnológico, com os departamentos de: Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia Civil, Engenharia de Produção e Sistemas, Ciências Estatísticas e da Computação, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Química e Engenharia Sanitária.

Centro Sócio-Econômico, com os departamentos de: Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Serviço Social.

Centro de Ciências da Educação, com os departamentos de: Metodologia de Ensino, Estudos Especializados em Educação e

Biblioteconomia e Documentação.

Centro de Ciências Agrárias, com os departamentos de: Fitotecnia, Zootecnia, Engenharia Rural, Desenvolvimento Rural, Aquicultura e Ciência, e Tecnologia dos Alimentos.

Centro de Desportos, com os departamentos de: Educação Física, Recreação e Prática Desportiva e Metodologia Desportiva.

Centro de Ciências Jurídicas, com os departamentos de: Direito Público e Ciência Política, Direito Privado e Social, e Direito Processual e Prática Forense.

A Administração Superior, está estruturada da seguinte forma:

Conselho Universitário: órgão supremo de deliberação em matéria de administração e política universitária. Compõe-se do Reitor; do Vice-Reitor; dos Pró-Reitores; dos Diretores das Unidades Universitária; de 1 (um) representante de cada Unidade Universitária; de 3 (três) representantes da comunidade; de representantes do Corpo discente, e de 3 (três) representantes dos Servidores Técnicos e Administrativos.

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: órgão deliberativo superior e consultivo da universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão. é constituído: do Reitor; do Vice-Reitor; dos Pró-Reitores de Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Cultura e Extensão, e de Assuntos da Comunidade Universitária; de 1 (um) docente da carreira de magistério, representante de cada Unidade Universitária; e da representação discente.

**Conselho de Curadores:** órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômica e financeira da Universidade. Compõe-se: de 4 (quatro) membros da carreira do magistério; de 1 (um) representante indicado pelo Ministério da Educação; de um representante do Corpo Discente e; de um representante dos Servidores.

**Reitoria:** é exercida pelo Reitor, nomeado pelo Presidente da República, de lista sêxtupla organizada pelo Colégio Eleitoral da Universidade.

**Vice-Reitoria:** é exercida pelo Vice-Reitor, nomeado pelo Presidente da República, de lista sêxtupla organizada pelo Colégio Eleitoral da Universidade.

**Pró-Reitorias:** para auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas, existem 5 (cinco) Pró-Reitorias, assim distribuídas, conforme a área de atuação: Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Cultura e Extensão; Pró-Reitoria de Ensino de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e; Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária.

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo, encontra-se de forma detalhada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo. Como orientação tem-se os seguintes tópicos:

### 4.1. Premissas Básicas.

As seguintes premissas básicas foram formuladas.

- 1) Não há planejamento global nas universidades públicas brasileiras.
- 2) Há fatores que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento global em universidades públicas.

### 4.2. Questão Central e Perguntas de Pesquisa.

Pretendeu-se com este estudo responder à seguinte questão central de pesquisa:

"Quais os principais fatores que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento global na Universidade Federal de Santa Catarina?"

A fim de buscar uma resposta para a questão central de pesquisa foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa, que orientaram este estudo.

- 1) Como tem se manifestado a função planejamento na UFSC?
- 2) Quais os principais fatores estruturais e comportamentais que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento global na UFSC?
- 3) Quais as principais estratégias que poderiam ser aplicadas para viabilização de um processo de planejamento global na UFSC?

#### 4.3. Objetivos

##### Geral:

Oferecer uma referência aos futuros planejadores da UFSC, ao examinar os principais problemas que afetam o desenvolvimento do planejamento global e indicar possíveis estratégias para solucioná-los.



**Específicos:**

- 1) Verificar quais os principais fatores que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento global na UFSC.
- 2) Indicar estratégias que poderiam ser implementadas para se desenvolver um processo de planejamento global na UFSC.

**4.4. Justificativa**

Como se pôde observar, a principal ênfase do presente estudo girou em torno dos fatores que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento global em universidades.

Segundo alguns autores, as universidades brasileiras não possuem uma tradição de planejamento. Cada vez mais estas instituições estão sendo compelidas a estabelecer prioridades, desenvolver estratégias e fazer escolhas mais viáveis e precisas. E um planejamento adequado desponta como a grande solução para auxiliar os dirigentes acadêmicos na ação contra as crises evidenciadas nestas instituições.

Tendo em vista o que foi descrito anteriormente, a escolha do tema decorreu da necessidade de se desenvolver estudos mais específicos nesta área, na tentativa de dar uma contribuição para o desenvolvimento de um modelo de planejamento para universidades públicas no Brasil. Como contribuição direta para UFSC, este estudo pode servir de referência aos futuros planejadores dessa instituição.

#### 4.5. Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracterizou-se por ser um estudo de caso, já que se analisou as limitações e possibilidades para o desenvolvimento de um processo de planejamento em uma única instituição. Segundo, BRUYNE, HERMAN e SCHAUTHEETE (1982, p.224), o estudo de caso consiste, "numa análise intensiva, empreendida numa única organização. Este estudo reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação".

A unidade de análise foi a Universidade Federal de Santa Catarina, compreendida como um todo, incluindo as áreas acadêmica e administrativa, além da administração superior.

A perspectiva deste estudo é sincrônica com corte transversal, uma vez que se coletou dados relativos a um período de tempo definido (1988-92), com uma amostra selecionada, para descrever uma situação.

#### 4.6. Definição de Termos

Processo de planejamento global: conjunto de fases sucessivas que caracterizam a atividade de planejar de forma dinâmica com base em constantes avaliações. Isto possibilita dar continuidade ao processo e reestruturá-lo diante de novas perspectivas. Este engloba desde o planejamento para execução de tarefas rotineiras - planejamento operacional - até o planejamento visando objetivos de grande relevância - planejamento estratégico.

**Atitude:** é a organização individual de mecanismos psicológicos, inferida do comportamento do indivíduo em face de algum aspecto do mundo que ele distingue dos demais aspectos. Representa o resíduo de sua experiência anterior, com o qual enfoca qualquer situação subsequente que inclua tal aspecto, e que, juntamente com influências vigentes, determina seu comportamento na situação.

**Percepção:** processo cognitivo básico que permite a obtenção de um posicionamento em relação a algo. No caso específico desse estudo é com relação às afirmações do questionário de pesquisa.

**Caracterização dos entrevistados:** é a classificação dos entrevistados em diversos grupos de acordo com sexo, faixa etária, titulação, área de formação, tempo de trabalho na instituição, regime de trabalho na instituição, cargos que ocupavam na gestão 1988-92, cargos que ocupavam na época da entrevista, tempo de permanência em cargos administrativos na instituição, experiência profissional fora da instituição e segmento dos entrevistados.

**Função planejamento:** atividade responsável em executar o planejamento. A existência da função planejamento, contudo, não implica, necessariamente, a existência do planejamento.

**Desenvolvimento:** ato de implantar e dar continuidade a um processo de planejamento, desenvolvendo avaliações no sentido de adaptá-lo às mudanças contingenciais.

**Estratégias:** conjunto de ações que visam a solucionar, contornar e amenizar determinados fatores que dificultam a exe-

cução de um objetivo. São desenvolvidas, também, para conduzir um processo com finalidade de lhe proporcionar continuidade.

Fatores: são aspectos implícitos nas afirmações que se manifestam negativamente ou positivamente e/ou que dificultam ou não dificultam o desenvolvimento do planejamento na UFSC. Na afirmação 2.02, por exemplo, pretende-se apreciar o fator "sistemática de utilização"; na 2.09, "credibilidade" do planejamento na UFSC e na 2.10, "profissionais" da função planejamento.

Fatores comportamentais: elementos relacionados à conduta, maneira de se comportar, procedimento, atitudes e reações do indivíduo em face do meio organizacional a que pertence, que interferem na realização de um objetivo.

Fatores estruturais: elementos relacionados a materiais e aspectos organizacionais de apoio, que interferem na realização das atividades inerentes à organização. Como materiais e aspectos organizacionais, considera-se tudo aquilo que se dispõe de infraestrutura para facilitar as tarefas dos membros que exercem funções na organização.

A classificação dos fatores estruturais e comportamentais não foi tarefa simples. Mesmo tendo bem clara a definição desses, muitas vezes ocorreram dificuldades em classificá-los. Assim, o fato de um fator estar classificado como comportamental, por exemplo, não significa que esse fator seja 100% (cem por cento) comportamental. Na verdade, significa que nesse fator encontram-se, com maior intensidade, os aspectos que definem o fator comportamental.

Operacionalmente, os fatores estruturais e comportamentais que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento global, foram identificados através de entrevistas estruturadas que constaram de afirmações a respeito destes Indicadores (fatores). Os entrevistados se posicionaram a respeito de tais afirmações contidas no instrumento de pesquisa utilizando-se a escala Likert. Através de procedimentos de estatística descritiva selecionou-se esses fatores.

#### 4.7. População e Amostragem

A população alvo foi composta por dirigentes, técnicos e assessores da UFSC no período de 1988 a 92. Os dirigentes pesquisados foram considerados informantes chaves, tendo como base o objetivo do presente estudo. Esses informantes chaves foram: Reitor, Assessores da Reitoria, Pró-Reitores, Diretores de Centros e amostra intencional de Chefes de Departamentos, Diretores de órgãos Suplementares e Assessores Técnico-administrativos. A amostra intencional foi extraída, levando-se em consideração, principalmente, a afinidade que o dirigente e/ou a função por ele exercida tinha com a função planejamento. Assim, com base na estrutura organizacional da UFSC - anexo 22 - extraiu-se 61 (sessenta e um) dirigentes, dos quais 58 (cinquenta e oito) foram efetivamente entrevistados. Esses estão distribuídos da seguinte forma:

## Distribuição dos Entrevistados

Função	Realizadas	Total da amostra
Reitor	1	1
Assessores da Reitoria	3	4
Pró-Reitores	5	5
Diretores de Centro	11	11
Chefes de Departamento	23	24
Técnico-administrativos	15	16
Total	58	61

Apesar da amostra ser extraída entre dirigentes da gestão 1988-92, as afirmações e a pergunta discursiva foram com objetivo de captar aspectos e fatores relacionados com a função planejamento, também, em outras gestões. Em outras palavras, os entrevistados foram instruídos para utilizarem todas as experiências vivenciadas na instituição. Essa experiência é bastante significativa já que cerca de 93% dos entrevistados têm mais de 9 (nove) anos de trabalho na instituição.

#### 4.8 Coleta dos Dados

##### Dados primários

Foram obtidos através de entrevistas, utilizando-se como instrumento o questionário de pesquisa - anexo 20. O questionário foi aplicado inicialmente em 6 (seis) ex-dirigentes de outras gestões da UFSC não componentes da amostra da pesquisa. Esse pré-teste possibilitou uma pequena reestruturação no instrumento no sentido de torná-lo mais eficaz.

O questionário foi dividido em duas partes. Na parte de dados básicos, foram elaboradas perguntas em relação à carac-

terização dos entrevistados. Quanto aos dados específicos, foram elaboradas 35 (trinta e cinco) afirmações e 1 (uma) pergunta aberta. Essas afirmações foram baseadas na fundamentação teórica deste estudo e foram elaboradas no sentido de captar a percepção dos entrevistados sobre conceito e importância do planejamento (afirmações 1.01 e 1.02); manifestação da função planejamento na UFSC (afirmações 2.01 a 2.18) e; sobre quais os principais fatores que dificultam o desenvolvimento do planejamento na UFSC (afirmações 3.01 a 3.24). A pergunta aberta foi apresentada diretamente ao entrevistado e a resposta, quando devidamente autorizada, gravada em fita cassete. Dos 58 (cinquenta e oito) entrevistados, obteve-se 48 (quarenta e oito) respostas gravadas. As demais respostas foram registradas através de anotações ou respondidas de forma manuscrita pelo próprio entrevistado. Para as afirmações, utilizou-se a técnica de escalonamento (escala tipo Likert), com a variável atitude num contínuo cujos extremos são atitude favorável (concordância) e atitude desfavorável (discordância).

As afirmações foram apresentadas em laudas datilografadas, exatamente como se encontram no anexo 21. Foi solicitada aos entrevistados a leitura das afirmações na ordem apresentada e o posicionamento, imediatamente após a leitura de cada uma delas. Essa instrução foi contestada por 5 (cinco) entrevistados. Nesses casos o posicionamento foi dado somente após a leitura de todas as afirmações.

## Dados secundários

Na análise desses dados objetivou-se fazer um histórico geral das experiências que envolveram a função planejamento na UFSC, desde a sua criação. Esse histórico foi o primeiro passo após a conclusão do projeto de pesquisa. O levantamento, mesmo que superficial, contribuiu no sentido de orientação para elaboração do questionário de pesquisa e, também, na fase de análise dos dados obtidos nesses questionários.

Os principais documentos analisados foram:

- Primeiro Estatuto da UFSC, de 12 de maio de 1961;
- Relatórios Anuais emitidos a partir de 1965;
- Catálogo Geral da UFSC de 1971;
- Plano de Desenvolvimento de 1977;
- Plano de Ação para 1985;
- Plano de Ação para 1986;
- Plano de Ação para 1987;
- Modelo de Sistema de Planejamento de 1990;
- Critérios de distribuição de orçamento de 1991;
- Regimento Interno da SEPLAN;
- Estatuto da UFSC, de 19 de fevereiro de 1982.



#### 4.9. Limitações

##### Com relação ao método

Como todo método de pesquisa, o estudo de caso apresenta limitações que devem ser consideradas para evitar que ocorram interpretações distorcidas que prejudiquem a validade da análise feita nesse tipo de estudo.

Segundo STAKE (apud Lüdke, 1986), é possível haver semelhança de muitos aspectos do estudo de caso particular com outros casos ou situações por ele vivenciadas, estabelecendo assim uma "generalização naturalística". Para LÜDKE(1986), esse tipo de generalização ocorre no âmbito do indivíduo, através de um processo que envolve conhecimento formal, mas também impressões, sensações, intuições, ou seja; aquilo que POLANY (apud Ludke, 1986) chama de conhecimento tácito. O estudo de caso parte do princípio de que o pesquisador vá usar esse conhecimento tácito para fazer generalizações e desenvolver novas idéias, novos significados e novas compreensões.

BRUYNE (1982) enfatiza que o estudo de caso, em sua particularidade, só pode aspirar à cientificidade integrado num processo de pesquisa global, onde o papel da teoria não é deformado, onde a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não é negligenciada. Geralmente, segundo BUNGE (apud Bruyne; 1982), o caso singular coloca problemas, sugere conjecturas, refuta-as, ilustra uma teoria, mas não pode gerar essa última.

## Quanto ao desenvolvimento do estudo

Trabalhou-se num ambiente propício para pesquisa. Foi extraído uma amostra intencional de 61 (sessenta e um) dirigentes que participaram da administração da UFSC, no período 1988 a 92. Não foi possível obter dados para pesquisa com apenas 3 (três) dirigentes. Desses 3 (três) dirigentes, 2 (dois) não foram sequer contactados, por motivo de viagem. O terceiro, apesar de ter se procurado sensibilizá-lo da importância do trabalho, se recusou a participar da pesquisa, alegando falta de tempo. Assim, da amostra inicial, obteve-se 58 (cinquenta e oito) questionários respondidos, totalizando 95%. Desses 58 (cinquenta e oito), em 3 (três) casos foi manifestada a preferência de receber e devolver o questionário via correio. Nesses casos, o questionário foi acompanhado por um texto dando instruções de como proceder o preenchimento do mesmo. A qualidade das respostas dos questionários preenchidos e devolvidos pode ser considerada boa, com praticamente 100% das informações solicitadas.

Diante do exposto, acredita-se que o resultado foi bastante satisfatório, sendo que os pequenos problemas mencionados não prejudicaram a validade do presente estudo.

### 4.10. Técnica de Análise dos Dados

Na primeira parte da análise dos dados, apresentou-se a caracterização dos entrevistados, com base nos dados básicos de identificação obtidos no questionário de pesquisa. Nesse

item, encontram-se informações como: sexo, faixa etária, regime de trabalho na instituição, área de formação, cargos que ocuparam quando dirigentes, cargos que ocupavam quando da entrevista, tempo de trabalho na instituição, titulação, experiência em cargos administrativos fora da UFSC e segmento (servidor ou docente) dos entrevistados. Para apresentação dessa caracterização utilizou-se basicamente a distribuição de frequência.

Na segunda parte, apresenta-se os dados específicos do questionário de pesquisa. Nesse item, foram estudadas as respostas dos entrevistados frente a 35 (trinta e cinco) afirmações. A apresentação foi feita através de gráficos e tabelas, com base na média, percentis e análise de variância. Esses dados foram computados no NPD da UFSC com a utilização do SAS User's Guide: Basics, Version 5 Edition.

Na terceira parte foi apresentada a questão discursiva (de número 36) do questionário de pesquisa. Foi utilizado o artifício de agrupar respostas com proposições semelhantes. A partir desse agrupamento foram selecionadas e analisadas aquelas que apresentaram maior frequência.

Com relação à segunda parte é importante frisar alguns aspectos da metodologia, principalmente no que se refere à estrutura dos Gráficos e Tabelas e dos índices nelas contidos.

A escala utilizada para as afirmações contidas no questionário foi a seguinte:

- (1) discordo inteiramente
- (2) discordo
- (3) indeciso/neutro
- (4) concordo
- (5) concordo inteiramente

A área correspondente aos valores de 1 (um) a 3 (três) denomina-se área de discordância. Para os valores de 3 (três) a 5 (cinco) denomina-se área de concordância.

Os valores numéricos atribuídos com base na escala apresentada anteriormente pelos 58 (cinquenta e oito) entrevistados foram computados, e para cada afirmação extralou-se as seguintes medidas estatísticas:

a) Para a totalidade dos entrevistados nas tabelas 11A e 11B (anexos 4 e 5), registrou-se valores médios e valores percentis de 5%, 10%, 25%, 50%, 75%, 90%, e 95%. Nos Gráficos 1A e 1B, registrou-se valores médios e índices de intensidade de apreciação dos fatores que estão implícitos nas afirmações.

Os índices de intensidade foram criados para contornar as dificuldades que trazem as afirmações invertidas na construção e análise de tendências de opiniões em gráficos. Com a intensidade a escala originalmente construída de 1 (um) a 5 (cinco) se transforma numa escala de 0 a 2: negativamente ou positivamente, (para o grupo de código 2) e: dificultador ou não difi-

cultador (para o grupo de código 3), onde 0 (zero) significa neutralidade.

$$I = |M - 3|$$

onde: I = intensidade

M = Média

3 = Valor de neutralidade na escala de 1 (um) a 5 (cinco).

Como se observa na fórmula acima, a intensidade é exatamente o valor modular da diferença da média em relação ao ponto de neutralidade. Por exemplo, se a média encontrada para uma afirmação for 3,55 ou 2,45, índice de intensidade será 0,55.

b) Para os entrevistados categorizados (Tabelas 12A, 12B e subseqüentes - anexos 4 a 19) segundo faixa etária, escolaridade, área de formação etc, obteve-se valores médios, F crítico da estatística F e o respectivo nível de significância (NS) para análise da variância.

Com finalidade de facilitar a análise, as afirmações foram ordenadas em três grupos:

No Gráfico 1A e Tabela 11A e subseqüentes, as 2 (duas) primeiras afirmações, de código 1, se referem ao "Conceito e importância" do planejamento. As 18 (dezoito) seguintes, de código 2, se referem à primeira pergunta de pesquisa deste estudo, ou seja, verificam "Como se manifesta a função planejamento na UFSC".

No gráfico 1B e na tabela 11B e subseqüentes -anexos 4 a 19, encontram-se as afirmações do grupo de código 3, referentes aos fatores comportamentais e estruturais que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC.

As afirmações de código 1 são de interpretação direta e dispensam esclarecimentos.

Quanto às afirmações de código 2, tornam-se importantes alguns esclarecimentos:

a) Este grupo (de código 2) é constituído de 8 (oito) afirmações normais e 10 (dez) afirmações invertidas, identificadas pela letra I.

b) Afirmação invertida é aquela que coloca o fator nela mencionado numa racionalidade contrária ao que, teoricamente, é aceito como benéfico ao desenvolvimento de um processo de planeamento. Operacionalmente, o fato de se posicionar na área de concordância, por exemplo, implica que o entrevistado está propondo uma apreciação negativa para o fator mencionado na afirmação. Para esclarecer melhor, toma-se como exemplo a afirmação 2.05:

Na UFSC as ações da administração ocorrem como reação aos problemas, à medida em que os mesmos surgem.

Seguindo o raciocínio descrito anteriormente, ao concordar com essa afirmação, o entrevistado está apreciando negativamente o fator implícito na afirmação, uma vez que, teoricamente, é aceito na literatura especializada, que ações administrativas como reações a problemas, à medida que os mesmos surgem, não são prática conveniente para o bom desenvolvimento do planeamento.

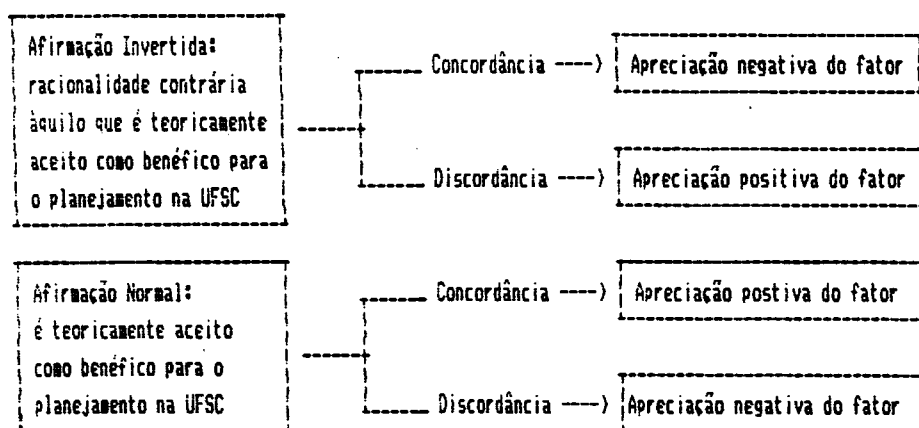
c) O posicionamento indeciso/neutro, média 3, está representado pela letra "N", indicando neutralidade dos entrevistados diante da afirmação.

d) Os valores médios localizados na coluna negativa, significam que o fator mencionado na afirmação recebeu uma apreciação negativa e na coluna positiva, logicamente, apreciação positiva.

e) A apreciação, tanto negativa quanto positiva, terá maior intensidade, quanto mais próximo o valor médio estiver dos extremos da escala.

f) As afirmações com asteriscos estão repetidas no grupo de código 3.

Em resumo, a análise das afirmações sobre como se manifesta a função planejamento na UFSC (grupo de código 2), segue o seguinte esquema:



No que se refere às afirmações do grupo de código 3, apresentadas no gráfico 1B e tabela 11B e subsequentes, são imprescindíveis alguns esclarecimentos:

a) Esse grupo é composto de 24 (vinte e quatro) afirmações das quais 4 (quatro) estão invertidas e identificadas pela letra I.

b) Afirmação invertida é aquela em que o fato de se posicionar na área de concordância, está sugerindo que o fator nela implícito não é considerado como dificultador do desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC. O fato de ser invertida é determinado, levando-se em consideração a teoria sobre o fator mencionado na afirmação. Exemplificando: a literatura nos ensina que resistência a mudanças dificulta o processo de planejamento; assim, no caso de uma afirmação mencionando que resistência a mudanças não atua como dificultador, se trata de uma afirmação invertida. Tomando-se a afirmação 3.02:

Resistência a mudanças não tem sido fator impeditivo para viabilização de planos na UFSC.

Seguindo o raciocínio descrito anteriormente, ao concordar com essa afirmação, o entrevistado está admitindo que o fator nela mencionado não é atuante como dificultador para o desenvolvimento do planejamento na UFSC.

c) O posicionamento indeciso/neutro, média 3, está representado pela letra "N", indicando neutralidade dos entrevistados diante da afirmação.

d) As afirmações cuja numeração estiverem acompanhadas pela mesma letra, são referentes a um mesmo fator. As afirmações 3.03A e 3.04A, por exemplo, consideram o fator cultura organizacional.

Afirmação 3.03A: Nos planos elaborados na UFSC tem se levado em consideração aspectos da cultura organizacional como:



crenças, valores, necessidades e expectativas de indivíduos e grupos.

Afirmção 3.04A: A viabilidade do planejamento na UFSC requer que sejam considerados aspectos da cultura organizacional.

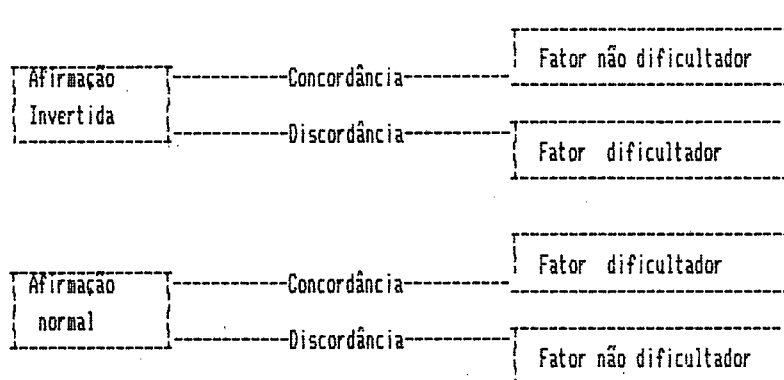
Nessas afirmações pode-se perceber que a primeira vem no sentido de verificar se o fator mencionado está presente, existe, ou ainda, se esse vem sendo considerado ou não pela função planejamento na UFSC. Na segunda afirmação, verifica-se sua importância, ou seja, se levar em consideração tal fator é relevante para o caso da UFSC.

Tomando-se como exemplo as afirmações 3.03A e 3.04A, é importante observar que, na primeira afirmação, constatando-se que cultura organizacional vem sendo considerada pela função planejamento na UFSC, pode-se dispensar a segunda afirmação para concluir que cultura organizacional não é fator atuante como dificultador do processo de planejamento na UFSC. Por outro lado, constatando-se que cultura organizacional não vem sendo considerada, torna-se indispensável verificar a importância desse fator para o caso da UFSC. Assim, na segunda afirmação, se ficar descartada a importância da cultura organizacional, conclui-se que não é fator dificultador. E se for confirmada a importância, conclui-se que é fator dificultador.

e) A intensidade com que o fator é considerado atuante ou não atuante como dificultador, será maior, quanto mais próximo o valor médio estiver dos extremos da escala.

f) As afirmações com asteriscos estão repetidas no grupo de código 2.

Em resumo, as afirmações sobre fatores que dificultam o planejamento na UFSC (grupo de código 3), seguem o seguinte esquema:



## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1. Caracterização dos Entrevistados

A caracterização dos entrevistados foi obtida com o preenchimento da parte relacionada com os dados básicos do questionário de pesquisa (anexo 20).

#### 5.1.1. Sexo

Como se pode notar pela Tabela 1, os entrevistados, segundo o sexo, distribuem-se da seguinte maneira:

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO O SEXO

SEXO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
Feminino	9	15,5	9	15,5
Masculino	49	84,5	58	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

A Tabela 1 mostra que a maioria significativa dos dirigentes, na gestão 1988-92, são do sexo masculino. Explicações para esse fato são encontradas em tese defendida por NUNES (1985) sobre a discriminação do trabalho da mulher, onde se concluiu o seguinte:

Os preconceitos ligados ao sexo atuam sobre a participação da mulher no mundo do trabalho e se revelam em atividades estereotipadas em relação ao desempenho de papéis de forma velada e sutil, porém intensa.

A própria mulher, em decorrência do processo de socialização, incorpora os estereótipos, fortalecendo a discriminação e limitando seu crescimento profissional.

Na UFSC existe uma contradição entre o real e o aparente. As mulheres (servidoras e docentes), no exercício de suas atribuições, não se sentem discriminadas e nem vítimas de preconceitos. Todavia, em seus depoimentos, pode-se perceber, de forma latente, que a discriminação contra a mulher ali se reproduz, que a ação dos estereótipos sexuais e de preconceitos se faz presente, impondo obstáculos à ascensão profissional e à sua realização.

### 5.1.2. Faixa Etária

A distribuição de frequência por faixa etária dos entrevistados é a seguinte:

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR FAIXA ETÁRIA

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL
30 a 39 anos	13	22,4	13	22,4
40 a 49 anos	27	46,6	40	69,0
Mais de 50 anos	18	31,0	58	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

Como se pôde observar, na Tabela 2 não houve respondentes com idade abaixo de 30 (trinta) anos. Isso deve-se ao fato de se tratar de uma amostra entre dirigentes da alta administração da instituição. Para os ocupantes dos cargos nesse nível são levados em consideração o tempo de formação e a experiência profissional adequada, o que dificilmente poderia ser encontrado em pessoas na faixa etária abaixo de 30 (trinta) anos. Além disso, a instituição privilegia o tempo de serviço, já que 75,8% dos dirigentes (Tabela 5) têm mais de 15 (quinze) anos de trabalho na instituição. Esses aspectos também explicam, em grande parte, o percentual relativamente baixo (22,4%) de dirigentes na faixa de 30 a 39 anos.

### 5.1.3. Titulação

Como se pôde notar na Tabela 3, quanto à titulação os entrevistados estão distribuídos da seguinte forma:

TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR TITULAÇÃO

TITULAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
Graduação	10	17,2	10	17,2
Especialização	12	20,7	22	37,9
Mestrado	20	34,5	42	72,4
Doutorado	15	25,9	57	98,3
Pós-Doutorado	1	1,7	58	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

A distribuição por titulação mostra que os dirigentes entrevistados têm alto grau de qualificação. Dos 17,2% com graduação todos são técnicos administrativos. O grau de profissionais com qualificação a nível de mestrado e doutorado é elevado, totalizando 60,4%. Isso reflete a condição privilegiada que a UFSC detém quanto ao nível de qualificação profissional de seus docentes. Segundo dados da SEPLAN a UFSC possuía, no ano de 1993, 26% de docentes com doutorado e 45,8% com mestrado.

#### 5.1.4. Área de Formação

A distribuição de frequência por área de formação dos entrevistados é a seguinte:

TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR ÁREA DE FORMAÇÃO

ÁREA DE FORMAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
Humanas e Sociais	27	46,6	27	46,6
Exatas	14	24,1	41	70,7
Biológicas	14	24,1	55	94,8
Agrárias	3	5,2	58	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

A frequência maior de entrevistados na área de ciências humanas e sociais pode ser explicada pela formação dos servidores técnico-administrativos. Dos 17 (dezessete) servidores entrevistados a maioria tem formação na área de ciências humanas e sociais que, naturalmente, está mais relacionada com a função que lhes é pertinente, ou seja, administrativa. Observa-se assim que, se fosse considerada apenas a atividade de docência, haveria um equilíbrio entre as três primeiras áreas apresentadas na Tabela 4. Já a baixa frequência na área de ciências agrárias é devida à menor quantidade de centros e departamentos nessa área.

### 5.1.5. Tempo de Trabalho

Como se pôde notar, na Tabela 5, quanto ao tempo de trabalho na instituição, os entrevistados estão distribuídos da seguinte forma:

**TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO**

TEMPO DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
Menos de 9 anos	4	6,9	4	6,9
De 09 a 14 anos	10	17,2	14	24,1
De 15 a 20 anos	26	44,8	40	69,0
De 21 a 26 anos	12	20,7	52	89,7
Mais de 26 anos	6	10,3	58	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

A distribuição por tempo de serviço se aproxima bastante de uma curva normal. Nota-se que 75,8% dos entrevistados possuem mais de 15 anos de trabalho na instituição. A baixa frequência de entrevistados na faixa abaixo de 15 (quinze) anos pode ser explicada pelo fato de a amostra ser constituída de dirigentes que, normalmente, são pessoas com maior experiência na instituição. Isso valoriza ainda mais as informações coletadas na presente pesquisa, já que foram obtidas de uma amostra de administradores (dirigentes) com significativa experiência acadêmica e administrativa.



### 5.1.6. Regime de Trabalho na Instituição

Quanto ao regime de trabalho foi feito um levantamento, buscando determinar a situação dos entrevistados na época da coleta de dados. Assim, obteve-se a seguinte distribuição:

TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR REGIME DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

REGIME DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
D. E.	31	53,4	31	53,4
40 horas	16	27,6	47	81,0
20 horas	1	1,7	48	82,8
Aposentados	10	17,2	58	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

Na distribuição acima, os 16 (dezesseis) dirigentes que têm como regime 40 horas são servidores técnico-administrativos. Assim, fica evidenciado que, praticamente, todos os docentes entrevistados trabalhavam em regime de dedicação exclusiva. Apesar dessa amostra ter sido extraída entre dirigentes essa distribuição reflete o comportamento da instituição como um todo. Assim, pode-se afirmar que a UFSC tem adotado uma política de manter seus docentes atuando em regime de dedicação exclusiva, o que denota, pelo menos quanto a esse aspecto, um compromisso com a pós-graduação, o ensino, a pesquisa e extensão e com a qualidade do trabalho produzido.

### 5.1.7. Cargos Ocupados

A distribuição de frequência dos entrevistados segundo cargos ocupados durante a gestão 1988-92 é a seguinte:

**TABELA 7 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA SEGUNDO CARGOS OCUPADOS NA GESTÃO 1988-92**

CARGOS OCUPADOS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
Reitor e Assessores	4	6,9	4	6,9
Pró-Reitores	5	8,6	19	32,8
Diretores de Centro	11	17,2	14	24,1
Chefes de Depto	23	39,7	58	100,0
Técnicos Adm.	16	27,6	35	60,3

FONTE: Listagem dos participantes da administração 1988-92.

A distribuição acima retrata a estratégia utilizada na escolha da população entrevistada. Como foi enfatizado na metodologia, optou-se por uma amostra onde foram selecionados os informantes-chaves para os objetivos desta pesquisa. Foram entrevistados todos os dirigentes ao nível de Reitoria, Pró-Reitoria e Direção de Centro. Quanto aos técnicos administrativos e chefes de departamentos, foi utilizada uma amostra intencional.

### 5.1.8. Cargos Ocupados na época da Coleta de Dados

Na época da coleta dos dados os dirigentes estavam distribuídos da seguinte forma:

TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA SEGUNDO CARGOS QUE OCUPAVAM NA ÉPOCA DA COLETA DE DADOS

CARGOS ATUAIS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
Reitor e Assessores	3	5,2	3	5,2
Diretores de Centro	9	15,5	12	20,7
Professores	21	36,2	38	56,9
Técnicos Adm.	14	25,9	48	82,8
Chefes de Depto	1	1,7	49	84,5
Aposentados	10	15,5	58	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

Comparando a Tabela 8 com a Tabela 7, observa-se que grande parte dos chefes de departamento da gestão 1988-92 retornaram à condição de professores. Isso evidencia uma alta rotatividade nos cargos de chefias de departamentos. E, como se descreveu na fundamentação teórica desta pesquisa, esse fato é prejudicial à prática do planejamento. Outro aspecto que chama a atenção é o fato de, num período curto de tempo, terem ocorrido 10 (dez) aposentadorias. Isso decorreu da instabilidade e das perspectivas de mudanças no que se refere às políticas de aposentadoria do servidor público federal. Com medo de perda de

seus direitos, vários docentes e servidores decidiram pela aposentadoria proporcional ao tempo de serviço.

#### 5.1.9. Tempo de Permanência em Cargos Administrativos na Instituição

Quanto ao tempo de permanência em cargos administrativos na instituição, os entrevistados distribuem-se da seguinte forma:

**TABELA 9 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA SEGUNDO TEMPO DE PERMANÊNCIA EM CARGOS ADMINISTRATIVOS NA INSTITUIÇÃO**

TEMPO DE PERMANÊNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
Menos de 4 anos	5	8,6	5	8,6
De 04 a 07 anos	19	32,8	24	41,4
De 08 a 11 anos	16	27,6	40	69,0
De 12 a 15 anos	10	17,2	50	86,2
Mais de 15 anos	8	13,8	58	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

Observa-se, na Tabela 9, que mais de 90% dos entrevistados já haviam ocupado cargos de direção em gestões anteriores. E que 58,6% possuíam mais de 8 (oito) anos de experiência em cargos de direção, evidenciando que os entrevistados, em geral, possuem larga experiência nessa função.

### 5.1.10. Experiência Administrativa Fora da Instituição

Nesse item observou-se que, do total de entrevistados, apenas 17 (dezesete) possuem experiência administrativa fora da UFSC e 41 (quarenta e um) admitem que não possuem experiência externa. Dentre os 17 (dezesete) com a referida experiência, obteve-se a seguinte distribuição de frequência, observado o tempo de permanência em cargos administrativos em outras organizações:

TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA SEGUNDO EXPERIÊNCIA ADMINISTRATIVA FORA DA UFSC

TEMPO DE PERMANÊNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	FREQUÊNCIA ACUMULADA	PERCENTUAL ACUMULADO
Menos de 2 anos	4	23,6	4	23,6
De 02 a 05 anos	7	41,2	7	64,8
De 06 a 09 anos	3	17,6	14	82,4
De 10 a 15 anos	3	17,6	17	100,0

FONTE: Questionário de pesquisa

Observa-se, na Tabela 10, que a experiência dos dirigentes entrevistados é quase que exclusivamente na UFSC. Dos 17 (dezesete) que possuem experiência fora da instituição, apenas 6 (seis) estão na faixa acima de 6 (seis) anos de serviço.

### 5.1.11. Segmento dos Entrevistados

Para esse item não se formulou uma pergunta específica. Os dados foram coletados com uma análise conjunta da questão sete do questionário de pesquisa que trata do cargo que o dirigente ocupava na época da entrevista e da lista de participantes da administração 1988-92. Com base nessa análise, observou-se que 41 (quarenta e um) dos entrevistados são docentes (71%) e 17 (dezessete) são servidores técnico-administrativos (29%). Isso evidencia que a prática na administração superior da UFSC é a de ter os cargos de direção entregues a docentes e não a profissionais especializados nessa área. Acresce-se a isso a alta rotatividade, implicando em "amadorismo" na gestão.

### 5.2. Análise dos Dados Específicos

Esse tópico refere-se à apresentação e análise dos dados específicos do questionário de pesquisa, isto é, apresentação e análise dos questionamentos sobre o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC. Foi pesquisada a percepção dos dirigentes diante de 35 (trinta e cinco) afirmações e uma pergunta discursiva.

### 5.2.1. Análise das Respostas Segundo a Totalidade dos Entrevistados

O objetivo desse tópico é fazer uma apresentação e análise das respostas obtidas, levando-se em consideração a teoria existente e a percepção dos dirigentes sobre o planejamento e sua prática na instituição. Assim, pretende-se relacionar os resultados obtidos com os aspectos teóricos descritos na literatura especializada.

Com os valores médios de cada afirmação obteve-se índices de intensidade que estão apresentados nos gráficos 1A e 1B. Unindo-se todos os pontos de intensidades, obteve-se curvas das quais pode-se analisar a tendência dos entrevistados, no que se refere aos três grupos de afirmações.

Pela sequência do questionário de pesquisa, o normal seria apresentar, em primeiro lugar, as conclusões do grupo de afirmações de código 1 e 2 (Gráfico 1). Porém, como foi explicado e justificado no capítulo da metodologia, algumas afirmações do grupo de código 2 estão repetidas no grupo de código 3, onde em alguns casos, há duas afirmações para um só fator. Como determinadas conclusões somente foram possíveis com a análise conjunta dessas afirmações, e para possibilitar que a análise seja feita no primeiro momento em que a conclusão surgir, optou-se por inverter a ordem de apresentação desses dois grupos de conclusões.

Como se pôde observar no Gráfico 1A e na Tabela 11A (anexo 4), são apresentadas as afirmações relativas ao "Conceito

GRÁFICO 1 A - PERFIL DAS RESPOSTAS SEGUNDO A TOTALIDADE DOS ENTREVISTADOS

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	MÉDIA		ESCALA			INTENSIDADE	
	DISC	CONC	DISC	CONC	DISC	CONC	
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA	NE 58	NE 58	2	0	2	NE 58	NE 58
O PLANEJAMENTO NA UFSC...							
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório		4,40					1,40
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC		4,79					1,79
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO							
O PLANEJAMENTO NA UFSC...	NEG	POS	NEG	POS	NEG	POS	
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	N	N					N
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	2,78						0,22
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões	2,28						0,72
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I 3,40						0,40
2.05 ocorre como reação aos problemas	I 3,95						0,95
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planeamento	2,60						0,40
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I 3,46						0,46
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I	2,83					0,17
2.09 traz credibilidade a esta função	2,33						0,67
2.10* conta com profissionais especializados	N	N					N
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I N	N					N
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I 3,14						0,14
2.13* leva em consideração a cultura organizacional	2,60						0,40
2.14* tem sido elaborado sem participação	I 3,12						0,12
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I	2,90					0,10
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações	2,50						0,50
2.17* tem seu desenvolvimento prejudicado pela descrença da adm. superior	I	2,74					0,26
2.18* é interrompido pelas frequentes mudanças na adm. superior	I 3,83						0,83



GRÁFICO 1 B - PERFIL DAS RESPOSTAS SEGUNDO A TOTALIDADE DOS ENTREVISTADOS

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS								
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO	MÉDIA		ESCALA			INTENSIDADE		
	N	DIF	DIF	N	DIF	DIF	N	DIF
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...				2	0	2	NE 58	NE 58
<b>FATORES COMPORTAMENTAIS</b>								
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades			4.78					1.78
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I		2.48					0.52
3.03*A é levada em consideração a cultura organizacional	I		2.60					0.40
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional			3.96					0.96
3.05*B tem sido elaborada sem participação			3.12					0.12
3.06B requer que seja considerado a participação			4.50					1.50
3.07*C tem seu desenvolvimento prejudicado pela descrença da adm. superior		2.74					0.26	
3.08C requer o aval da administração superior			4.12					1.12
<b>FATORES ESTRUTURAIS</b>								
3.09*D é interrompido pelas freqüentes mudanças da administração superior			3.83					0.83
3.10D deve ser contínuo e permanente			4.83					1.83
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas			3.98					0.98
3.12*E conta com profissionais especializados	I	N	N				N	N
3.13E é importante a existência de profissionais especializados			4.26					1.26
3.14*F se origina da simples agregação de planos setoriais		N	N				N	N
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição			4.55					1.55
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação			4.46					1.46
3.17* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias		2.90					0.10	
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento			3.12					0.12
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo			3.10					0.10
3.20*G é feito com o apoio de um sistema de informações	I		2.50					0.50
3.21G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações			3.74					0.74
3.22* tem contemplado mais as atividades-meio			3.14					0.14
3.23H não tem sido bem articulado com o plano macro da educação		2.98					0.02	
3.24H é importante integrá-lo ao plano macro			3.36					0.36

e importância" do planejamento (de código 1) e as afirmações sobre "Como se manifestou a função planejamento na UFSC" (de código 2). As afirmações de código 1 são de interpretação direta e as médias poderão estar nas colunas de discordância ou concordância.

Quanto ao Conceito do planejamento (afirmação 1.01), ficou evidenciado no Gráfico 1A e Tabela 11A que a grande maioria dos entrevistados concordam que a principal função do planejamento é apoiar o processo decisório, trazendo maior racionalidade às decisões e orientando a organização para o futuro. Na análise dos percentis (Tabela 11A), observa-se que pelo menos 90% dos entrevistados concordam com a afirmação e, ainda, que pelo menos 50% concordam inteiramente (nível máximo da escala), evidenciando-se uma altíssima concordância com essa afirmação. Objetivou-se, com essa afirmação, verificar como os entrevistados concebem o planejamento. Elaborada com base nos diversos conceitos de planejamento apresentados neste trabalho, a afirmação mostrou que os dirigentes entrevistados têm uma noção clara dos objetivos e finalidades do planejamento. Em linhas gerais, os dirigentes identificam-se com as definições dos diversos autores que desenvolveram trabalhos nessa área.

No que diz respeito à afirmação relativa à importância do planejamento (1.02), o grau de concordância foi ainda maior. Pelo menos 95% concordam que o planejamento é indispensável para o desenvolvimento da UFSC como instituição. Vários autores destacam a importância do planejamento e, como se pôde observar, há uma concordância dentre a grande maioria dos entrevistados

quanto a essa importância para a gestão universitária. Nessas condições, um processo de planejamento poderia ser desenvolvido com grandes possibilidades de êxito, tendo em vista a participação voluntária dos integrantes da instituição.

Para as afirmações relativas aos fatores que dificultam o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC (gráfico 1B), foram elaboradas 24 (vinte e quatro) afirmações, englobando 16 (dezesseis) fatores. Na literatura especializada sobre planejamento universitário, esses fatores são mencionados como os principais entraves para o desenvolvimento de um processo de planejamento. As intensidades de apreciação dos entrevistados frente às afirmações estão representadas pelo valor entre parênteses no final das respectivas conclusões.

Com a afirmação referente ao fator "apoio dos dirigentes das unidades que compõem a instituição" (afirmação 3.01) pode-se concluir o seguinte:

a) Para a execução de um processo de planejamento na UFSC, é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas(1,78).

O resultado empírico da afirmação referente à conclusão acima vem ao encontro da abordagem de alguns autores. MEYER (1988) enfatiza que o processo de planejamento será bem sucedido à medida que haja apoio dos dirigentes das unidades que compõem a organização. A função planejamento passa a ser não mais exercida, exclusivamente, por um grupo de elementos do

"staff", mas tarefa compartilhada por todos os dirigentes que atuam nos diversos setores da organização. Cabe ao órgão de planejamento a função de coordenar as atividades de planejamento nas várias áreas, materializando essas atitudes num plano geral. CASTOR E SUGA (1988) afirmam que é indispensável um entrosamento entre os membros da unidade de planejamento e os dirigentes dos diversos setores que compõem a instituição.

As afirmações 3.02, 3.16, 3.18 e 3.19, apesar de serem individuais, ou seja, pertencerem uma para cada fator, conforme foi destacado na metodologia, possibilitam extrair conclusões no sentido de verificar se os fatores nelas implícitos são ou não dificultadores do planejamento na UFSC.

Assim, quanto ao fator "adoção de metodologias modernas e apropriadas", em estudo na afirmação 3.11, pela análise de conteúdo de documentos, referentes às atividades da função planejamento no decorrer dos últimos anos, observou-se que não houve utilização de metodologias modernas por essa função. Já como suporte para o fator "maior ênfase nas atividades-meio", afirmação 3.22, observa-se, segundo a literatura especializada, que o fato de contemplar mais as atividades-meio em detrimento das atividades-fim não é prática recomendável para se desenvolver planejamento em instituições universitárias. Assim, o conhecimento adquirido sobre os fatores, através da análise de documentos e com base na teoria, aliado às duas afirmações (3.11 e 3.22) formuladas, permite-nos extrair conclusões em ambas afirmações.

As afirmações acompanhadas por letras seguem as normas expostas no item 3.10 "e" da metodologia, sobre esclareci-

mentos referentes ao grupo de código 3. A intensidade dos fatores implícitos nessas afirmações, a título de hierarquização, será dada pela média aritmética da intensidade atribuída para as duas afirmações referentes a um mesmo fator.

Assim, de acordo com o posicionamento dos entrevistados, diante das afirmações de código 3 (Gráfico 1B e Tabela 11B - anexos 3 e 5), foram identificados, pela ordem de intensidade, fatores dificultadores do desenvolvimento de um processo de planejamento que estão relacionados às seguintes conclusões:

b) A inexistência de uma avaliação institucional tem dificultado a prática do planejamento na UFSC(1.46).

O fator "ausência de avaliação", sem dúvida, dificulta o desenvolvimento do planejamento. No caso da UFSC observou-se que a avaliação não poderia ser desenvolvida, tendo em vista que nos poucos planos formalizados ou mesmo nas relações de atividades listadas para serem desenvolvidas em alguns anos, os objetivos e metas eram tão amplos que dificultariam qualquer esforço no sentido de avaliá-los. A ausência de uma avaliação institucional, principalmente nas atividades de planejamento, não é característica exclusiva da UFSC. CUEVAS (1989) afirma que pouco se tem avançado em termos de avaliação. Poucos resultados de avaliação se conhecem. Os diagnósticos e as recomendações se repetem e as avaliações seguem ausentes. Esse fato tem penalizado os esforços na tentativa de se desenvolver o planejamento em diversas instituições.

O aspecto da importância da avaliação destacado pelos entrevistados corrobora a descrição de KAUFMAN (1973), MEYER (1988) e PETERSON (1989). Esses autores, em linhas gerais, destacam a avaliação como indispensável no controle e acompanhamento das atividades planejadas, visando alcançar os objetivos almejados.

MOREIRA [198\_] recomenda o acompanhamento e avaliação contínua durante a implantação do processo de planejamento, pois somente por meio desse procedimento será possível verificar com segurança, o alcance dos objetivos propostos e a adequação dos meios aos fins. Com isso, possibilitar-se-á a correção, no devido tempo, dos desvios funcionais, dos desajustamentos e incoerências estruturais e dos pontos de estrangulamento que possam impedir o desenvolvimento harmônico do processo de planejamento.

c) O processo de planejamento na UFSC tem sofrido interrupções com as freqüentes mudanças da administração superior(0,83).

c\*) O processo de planejamento na UFSC deve ser contínuo e permanente, buscando um equilíbrio dinâmico entre os objetivos da instituição e a realidade do ambiente(1,83).

A descontinuidade administrativa também foi detectada na análise dos documentos examinados para descrever a evolução da função planejamento na UFSC. Esse fator também é descrito na literatura especializada. BALDRIDGE (1983) afirma que a continuidade no processo de planejamento, normalmente, é interrompida

pela chegada de novos administradores. Eles chegam com seus próprios sistemas de referências a respeito de planejamento. Os planos anteriores ficam esquecidos e uma nova era se inicia. Essa nova era inclui a rejeição de qualquer coisa que tenha sido iniciada na administração anterior.

A abordagem teórica mencionada anteriormente se aplica ao caso da UFSC. Esse fato pode ser observado, facilmente, numa leitura mais atenta do capítulo 3, referente à evolução da função planejamento na UFSC.

d) Os planos na UFSC poderiam alcançar melhores resultados caso fossem adotadas metodologias de planejamento mais modernas e apropriadas(0,98).

A não utilização de um modelo teórico impossibilita os administradores de iniciarem seus trabalhos com base numa estrutura metodológica já montada. Muitas vezes os planejadores começam do "zero", perdendo muito tempo com aspectos que poderiam estar formulados num modelo teórico de planejamento universitário. Esse fato ocorreu na gestão 1988-92. Como foi descrito no capítulo sobre a evolução da função planejamento na UFSC, foram realizadas várias discussões para se obter um modelo de planejamento. Quando esse modelo foi elaborado, já havia passado metade da gestão. Nessa época houve nova mudança na direção da função planejamento em virtude da aposentadoria do diretor que coordenou a elaboração do modelo de Planejamento. O novo diretor, ao assumir, não utilizou o modelo, implicando em total per-

da de tempo por parte daqueles que se empenharam na tarefa de desenvolver um novo modelo de planejamento para a UFSC.

e) O planejamento na UFSC tem sido elaborado pelos dirigentes da cúpula sem a participação dos diversos grupos que compõem a comunidade universitária(0,12).

e\*) A participação de representantes dos diversos grupos que compõem a comunidade universitária é fator indispensável na elaboração e desenvolvimento dos planos na UFSC(1,50).

A percepção dos entrevistados frente à afirmação 3.05 (Gráfico 1B) que resultou na conclusão "e" mencionada anteriormente, deu-se muito próxima do ponto de neutralidade. Esse resultado a princípio foi surpreendente. Porém, procurando-se uma explicação lógica para o fato, retomou-se o depoimento de um dos entrevistados que participou do processo de execução do planejamento (proposta orçamentária) na gestão 1988-92. Segundo esse entrevistado, a integração com os centros se dava através do recebimento, por parte da SEPLAN, de uma lista de necessidades que era considerada na elaboração da proposta orçamentária. Como os dirigentes pesquisados foram extraídos da gestão 1988-92, provavelmente, esse fato foi considerado por alguns entrevistados como um processo participativo.

Com relação à conclusão "e\*", sobre a importância da participação, o resultado corrobora plenamente a literatura. Mais de 90% dos entrevistados (afirmação 3.06 - anexo 5) concordam que é importante um processo participativo para se desenvol-



ver o planejamento. Na literatura específica, vários autores defendem a importância da participação. MEYER (1988) enfatiza que dadas as características organizacionais das universidades, o planejamento deve enfatizar uma ampla participação dos diversos grupos que compõem a instituição. O envolvimento no processo já os identifica e os compromete com os propósitos a serem perseguidos e com as ações a serem desenvolvidas pela organização. KOTHER (1981) afirma que a adesão das pessoas ao que foi planejado é condição indispensável para a dinamização do planejamento. Do grau de envolvimento das pessoas na ação planejada é que depende a subsistência do próprio planejamento. Nessa relação participativa inicial, ou engajada no decorrer do processo, é que está, de certa forma, o segredo do êxito do trabalho na organização. Segundo MARQUIS (1988), o planejamento não é um instrumento neutro, pois planejar implica participação coletiva e concretização de objetivos comuns. O planejamento é a melhor forma de levar a cabo os desejos compartilhados. Os objetivos comuns, a participação coletiva, são desejos compartilhados que revelam o planejamento como um processo social e não como uma soma de ferramentas técnicas.

f) Nos planos elaborados na UFSC não se tem levado em consideração aspectos da cultura organizacional como: crenças, valores, necessidades e expectativas de indivíduos e grupos(0,40).

f\*) A viabilidade do planejamento na UFSC requer que sejam considerados os aspectos da cultura organizacional(0,06).

As conclusões apresentadas ratificam o resultado sobre a análise da evolução da função planejamento na UFSC e corroboram a literatura específica sobre o aspecto cultura organizacional. Na consulta sobre a análise dessa evolução não se constatou a consideração dos aspectos culturais da organização nas atividades dessa função.

Por outro lado, a importância da análise da cultura organizacional é evidenciada pela existência de inúmeros trabalhos tratando esse assunto. Autores como KATZ e KANH (1973); OLIVEIRA (1988); SCHEIN, KILMANN, PASCALE, DEAL e KENNEDY (apud Freitas, 1991), descrevem com minúcias vários aspectos da cultura organizacional. Dessas descrições, conclui-se que, atualmente é imprescindível considerar esse fator nas atividades gerenciais que estão identificadas com uma administração moderna e eficaz.

g) A função planejamento na UFSC não conta com o apoio de um sistema de informações que coleta, analisa e dissemina informações(0,50).

g\*) A carência de um eficaz sistema de informações tem sido um entrave para a implantação e desenvolvimento do planejamento na UFSC(0,74).

A conclusão sobre sistema de informação corrobora a descrição de MEYER (1988). Segundo esse autor a carência de um órgão que trate da coleta, tratamento, análise e disseminação de dados e informações confiáveis tem sido um fator dificultador para o desenvolvimento do planejamento em instituições universi-

tárias. Apesar de que nem todas as informações para tomada de decisão dos dirigentes são acessadas via sistema de informações gerenciais, esse é de fundamental importância para maior racionalidade e eficiência.

CASTOR E SUGA (1988) destacam que os responsáveis pelo planejamento numa organização devem estruturar os processos pelos quais o fluxo de informações necessárias chega às suas mãos, bem como os sistemas de tratamento e interpretação que lhes permitam captar a essência dos problemas enfrentados e as alternativas disponíveis para sua resolução. Ainda segundo esses autores, é preciso tomar o cuidado para não despender tempo e recursos com sistemas de informações que resvalam para a categoria de curiosidades, ou seja, informações triviais com pouco ou nenhum valor para a atividade de prospecção e análise.

h) Resistência a mudanças tem sido fator dificultador para viabilização de planos na UFSC(0.52).

É consenso, na literatura específica, que o processo de mudança implica em resistência, uma vez que pode pôr fim a privilégios de determinados grupos. MEYER (1988) enfatiza que o planejamento é geralmente visto como um processo de mudança nas organizações, ao orientar e criar condições necessárias para que as alterações possam ocorrer.

i) O processo de planejamento na UFSC tem contemplado mais as atividades-meio do que as atividades-fim da instituição(0.14).

O resultado, praticamente neutro, da afirmação referente a essa conclusão foi devido à percepção contrária dos grupos de entrevistados que trabalham nas atividades-melo e daqueles que trabalham nas atividades-fins. Na análise das tendências das percepções em função da caracterização dos entrevistados, será abordado mais precisamente o aspecto dessa divergência de opiniões.

j) A falta de articulação entre o planejamento e o orçamento tem sido um entrave para o exercício do planejamento na UFSC(0.12).

l) Recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo para o exercício do planejamento na UFSC(0.10).

A respeito das conclusões "i", "j" e "l", acredita-se não ser recomendável relacioná-las com a teoria no sentido de buscar maior congruência, pois, como se pôde notar no Gráfico 1B, as intensidades atribuídas às afirmações correspondentes a essas conclusões são muitíssimo próximas do ponto de neutralidade/indecisão.

Quanto ao fator credibilidade da administração superior no planejamento, na percepção dos dirigentes entrevistados frente à afirmação 3.07c, observou-se que a administração superior tem dado credibilidade/apoio à função planejamento. Assim, independente da percepção obtida na questão 3.08c, que verifica a importância do fator, não se pode inferir que esse fator seja

dificultador do processo de planejamento na UFSC. Das percepções obtidas diante dessas afirmações pode-se concluir que:

m) A administração superior da UFSC tem dado credibilidade/apoio à função planejamento (0.26).

m\*) O desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC está condicionado à disposição da administração superior em liderar esse processo(1.12).

Diante das duas conclusões e suas respectivas intensidades de percepção, observou-se que as pessoas não estão tão convictas do apoio/credibilidade da administração superior na função planejamento. Por outro lado, consideram a importância desse apoio com bastante convicção. A segunda situação corrobora a literatura específica. Segundo KOTLER (1981), o planejamento exige, além de uma adequação entre os meios e os fins, uma adequação subjacente como força propulsora que aciona e caracteriza o processo de planejamento, dando-lhe credibilidade. A força propulsora mencionada pela autora é representada pelo apoio de um administrador com maior poder de decisão. No caso da universidade, o apoio é do reitor.

Para o fator integração plano institucional com o plano macro do ensino superior, observou-se que a percepção dos entrevistados ficou muitíssimo próximo do ponto de neutralidade/indecisão no que se refere à existência/ocorrência dessa integração na UFSC (afirmação 3.23h). Apesar de não ter sido for-

temente enfatizada os entrevistados consideram importante essa articulação (afirmação 3.24h). Com base nas afirmações mencionadas conclui-se que:

n) Houve uma indecisão quanto à existência de uma articulação dos planos elaborados na UFSC e o plano macro do ensino superior do País(0.02).

n\*) A integração entre o plano institucional e o plano macro para a educação superior do País, sempre que possível, deve ser considerada no processo de planejamento na UFSC(0,36).

A expressão sempre que possível foi utilizada, pois com grande frequência, os entrevistados argumentaram que raríssimas vezes houve uma política clara para a educação superior no País. Houve até entrevistados argumentando que nunca tomou conhecimento de uma política clara e objetiva nesse sentido. As conclusões mencionadas anteriormente corroboram a teoria nos seguintes aspectos: KOTHER(1981) enfatiza que o planejamento de uma universidade que faz parte de um macro sistema é, muitas vezes, limitado pelas fronteiras do planejamento maior. VAHL (1991) descreve como essa limitação acontece. Segundo esse autor, nos sessenta anos de existência do MEC, houve uma descontinuidade nas ações do governo, manifestada pela elevada troca de ministros, com uma permanência média inferior a dois anos e, paralelamente, políticas governamentais pouco claras e mal definidas. Cada novo dirigente, a nível de ministério, tenta implantar sua própria política para a educação. Essa descontinuidade é

altamente negativa para o sistema de educação como um todo e para as instituições isoladamente, na medida em que seus administradores não dispõem de critérios claros e estáveis que lhes sirvam de base para desenvolver planejamento a médio e longo prazos.

Na afirmação 3.12\* e houve uma indecisão/neutralidade quanto à existência ou não de profissionais especializados, responsáveis pela função planejamento na UFSC. Por outro lado, na afirmação 3.13e ficou evidenciada, com muita intensidade, a importância de profissionais especializados na área de planejamento. Da percepção diante da afirmação 3.13e pode-se concluir o seguinte:

o) Para se desenvolver um processo de planejamento é indispensável contar com profissionais especialistas nessa área(1,26).

Na literatura especializada constata-se que em quase todas as atividades de uma organização são necessários recursos humanos especializados. Na função planejamento, pessoal especializado é imprescindível para o desenvolvimento das atividades. No comando do processo de planejamento é necessário um profissional especialista que tenha condições de exercer uma liderança firme e conquistar a credibilidade necessária para desempenhar as atividades pertinentes a esse cargo.

PETERSON (1989) enfatiza que uma dimensão crucial dentro do planejamento é a liderança e o estilo administrativo do

chefe da função planejamento. O nível das credenciais - especialidade e disponibilidade - de um planejador reflete o "status" que se adiciona ou que se subtrai de sua capacidade de liderança.

De forma semelhante ao que ocorreu com as afirmações analisadas anteriormente, nas 3.14\*f e 3.15f houve indecisão/neutralidade na primeira afirmação. Isto é, os entrevistados, em média, ficaram indecisos quanto à alegação de que o planejamento na UFSC tem se caracterizado pela simples agregação de planos elaborados pelas unidades acadêmicas e administrativas. Já quanto à afirmação 3.15f, ficou evidenciado, com muita intensidade, o seguinte:

p) Para o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC é necessário haver integração entre o plano institucional e o plano das unidades que compõem a instituição(1.55).

O resultado de indecisão a respeito da existência de integração entre o plano institucional e os planos das unidades foi inesperado. Na análise da evolução da função planejamento, como já destacado anteriormente, poucos foram os planos formalizados pela função planejamento e que em suas atividades não se encontrou indícios de ter ocorrido tal integração. Um fato que possivelmente influenciou bastante a percepção dos entrevistados foi o procedimento utilizado pela SEPLAN durante a gestão 1988-92. Nessa época, as unidades enviavam à SEPLAN uma lista de necessidades para serem consideradas na elaboração da proposta



orçamentária. Possivelmente, essa agregação foi confundida, por alguns, como um processo de integração dos planos das unidades que compõem a instituição.

Quanto às afirmações elaboradas com intenção de verificar como tem se manifestado a função planejamento na UFSC, cuja interpretação foi explicada com detalhes no capítulo que trata da metodologia, poderão ter suas médias posicionadas nas colunas negativamente ou positivamente.

Nessas afirmações, conforme pôde ser observado no Gráfico 1 A, houve uma tendência geral de apreciação negativa dos fatores na maioria das afirmações. Das 18 (dezoito) afirmações, 12 (doze) tiveram apreciação negativa; em 3 (três) afirmações, houve neutralidade e nas 3 (três) restantes, uma apreciação levemente positiva.

A intensidade de apreciação, frente às afirmações, é representada pelo valor entre parênteses no final das respectivas conclusões. As conclusões que não são acompanhadas de comentários e/ou correlações com a teoria foram apresentadas anteriormente, no grupo de código 3.

Nas afirmações 2.05 e 2.18 (Tabela 11A - anexo 4) cerca de 75% dos entrevistados apreciaram de forma negativa os fatores nelas implícitos. Assim, pode-se afirmar que os fatores mais negativamente apreciados estão relacionados com as seguintes conclusões:

a) Na UFSC as ações da administração ocorrem como reação aos problemas, à medida em que os mesmos surgem(0,95).

b) O planejamento é interrompido pelas freqüentes mudanças na administração superior(0,83).

De forma semelhante ao que ocorreu nas afirmações analisadas anteriormente, nas afirmações 2.03, 2.09, 2.16, 2.07, 2.04, 2.06, 2.13, 2.02, 2.12 e 2.14 observou-se, pelo Gráfico 1A, uma apreciação negativa dos fatores implícitos nessas afirmações. Na percepção dos dirigentes entrevistados esses fatores estão relacionados com as conclusões destacadas, a seguir, pela ordem de intensidade.

c) A função planejamento na UFSC não tem sido exercitada em todos os escalões (estratégico, tático e operacional) pelos administradores(0,72).

Esse aspecto foi observado, também, na descrição do histórico sobre o planejamento na UFSC. Os objetivos e metas traçados nas listas de realizações mencionadas nos relatórios anuais, ou mesmo nos três planos formalizados em 1985, 1986 e 1987, não se relacionavam com questões estratégicas.

Essa constatação é considerada negativa, pois vários autores apontam o planejamento, a nível estratégico, como o mais recomendado para as dificuldades enfrentadas pelas universidades, especialmente aquelas que convivem com ambientes competitivos, em permanente mudança. KOTLER e MURPHY (1981) já destacavam que o planejamento estratégico seria um importante instrumento para as organizações sem fins lucrativos. A previsão des-

ses autores se concretizou, pois várias universidades americanas e européias estão utilizando, com sucesso, esse tipo de planejamento.

d) A forma como o planejamento tem sido desenvolvido na UFSC não tem trazido credibilidade a essa função(0,67).

A falta de credibilidade ou desilusão com o planejamento diz respeito a pessoas que participaram de processos de planejamento fracassados. Segundo BALDRIDGE (1983), a desilusão é originada em experiências de pessoas que se envolveram direta ou indiretamente em planos que fracassaram ao lidar com as múltiplas complexidades do ambiente em mudança.

e) O planejamento na UFSC tem se desenvolvido sem o apoio de um sistema de informações que coleta, analisa e dissemina informações(0,50).

f) Nas decisões sobre o processo de planejamento na UFSC há uma predominância de fatores políticos em relação a fatores técnicos(0,46).

Acredita-se que o aspecto mencionado na conclusão "f" decorre da grande influência do modelo político nas tomadas de decisões a nível de administração superior na UFSC. Isso, em grande parte, é consequência da ausência de um processo de planejamento consistente, aliado ao fato de que pessoas e grupos de interesses se articulam para defender seus interesses. Com um plano definido os recursos estariam previstos para determinadas

áreas. Com o pressuposto de que o plano seja participativo, os debates de priorização realizam-se na etapa de elaboração do plano, dando oportunidades a todos os envolvidos de defenderem suas propostas. Por outro lado, não havendo uma participação democrática as pressões serão de grupos que levam o administrador da instituição a tomar decisões políticas atendendo interesses desses grupos. A base dessa afirmação é uma definição de ALLEN (apud Rodrigues, 1985, p.66). Para esse autor ação política "são atos intencionais de influência para proteger ou influenciar interesses particulares de indivíduos ou grupos". E como foi descrito na fundamentação teórica a ação política é o princípio orientador do modelo político de tomada de decisão.

g) O planejamento na UFSC tem se desenvolvido especialmente a nível informal(0,40).

Essa conclusão ratifica o evidenciado na evolução da função planejamento na UFSC. A informalidade do planejamento ficou constatada no fato de que, em mais de 20 (vinte) anos de tentativas de se desenvolver o planejamento, foram formalizados um plano global de desenvolvimento e planos específicos para 3 (três) anos somente. Por outro lado, os professores e administradores nas suas tarefas diárias planejam de alguma forma suas ações.

h) O planejamento não é efetivamente coordenado por um órgão de planejamento da instituição(0,40).

Essa percepção reflete os resultados negativos acumulados pela função planejamento durante vários anos de tentativas desarticuladas e descontínuas visando desenvolver o planejamento na UFSC. Poucos foram os planos formalizados e, conseqüentemente, a maioria das decisões foram de cunho informal para resolver os problemas momentâneos. Outro fato que pode ser mencionado é que, na realidade, na UFSC, a função planejamento, quase sempre, esteve submetida a delegações da Reitoria. Praticamente em todas as gestões existiram mudanças na estrutura do planejamento. Isso impossibilita o processo permanente e continuado que é apontado por vários autores como indispensável para um planejamento eficaz.

i) Nos planos elaborados na UFSC não têm sido levado em consideração aspectos da cultura organizacional como: crenças, valores, necessidades e expectativas de indivíduos e grupos(0,40).

j) A administração superior não tem utilizado, sistematicamente, o planejamento para viabilizar seus objetivos e metas(0,22).

O termo "sistematicamente" foi utilizado para caracterizar o planejamento como um processo permanente e contínuo. Isso implicou que a afirmação formulada tivesse certa relação com o aspecto descontinuidade administrativa. Assim, ela corroborou o evidenciado na descrição da evolução do planejamento na UFSC

no que se refere à prática descontínua do planejamento.

l) O processo de planejamento na UFSC tem contemplado mais as atividades-melo do que as atividades-fim da instituição(0,14).

m) O planejamento na UFSC tem sido elaborado pelos dirigentes da cúpula sem a participação dos diversos grupos que compõem a comunidade universitária(0,12).

Nas afirmações 2.17, 2.08 e 2.15, observou-se uma apreciação positiva, bastante moderada, dos fatores implícitos nessas afirmações. De acordo com as afirmações, pela ordem de intensidade, foram identificados aspectos positivos, na percepção dos dirigentes entrevistados, relacionados com as seguintes conclusões:

a) A administração superior tem acreditado no planejamento(0,26).

b) A função planejamento tem auxiliado o processo decisório na UFSC(0,17).

c) Planejamento na UFSC não tem se limitado à elaboração das propostas orçamentárias(0,10).

Nas afirmações 2.01, 2.10 e 2.11 observou-se uma neutralidade e/ou indecisão perante as mesmas. Essas afirmações consistiram no seguinte:

a) O planejamento na UFSC tem cumprido a função de orientar o desenvolvimento da própria instituição.

b) A função planejamento na UFSC conta com profissionais especializados para desempenhar as funções a eles confiadas.

c) O planejamento na UFSC tem se originado da simples agregação de planos elaborados pelas unidades acadêmicas e administrativas.

#### 5.2.2. Análise das Respostas Segundo Segmento

Analisando-se a Tabela 12A (anexo 6) não foi verificada nenhuma tendência dentre os segmentos de entrevistados em apreciar mais negativamente e/ou positivamente a função planejamento na UFSC. Observou-se, apenas, diferenças ao nível significância de até 0,05, em duas afirmações isoladas, conforme análise de variância que pode ser visualizada na Tabela 12A\*.

Na afirmação 2.12\*, pode-se observar que o posicionamento de um segmento é uma antítese do outro, isto é, enquanto os docentes acharam que a função planejamento tem contemplado mais a atividade-meio, os servidores tiveram um posicionamento contrário. Pode-se perceber que essa diferença pode ser explica-

da pelo próprio viés inerente às atividades profissionais dos entrevistados. Os servidores, por atuarem na atividade-meio, não aceitam a assertiva de que a função planejamento vem dispensando mais atenção a essa atividade. Por outro lado, os docentes que normalmente atuam na atividade-fim, alegam que a função planejamento tem contemplado mais a atividade-meio.

TABELA 12 A\*

2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO  O PLANEJAMENTO NA UFSC...	NEGATIVAMENTE		POSITIVAMENTE		VARIÂNCIA	
	DOC	SER	DOC	SER		
	MÉDIA		MÉDIA		F	NS
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	1	0.34		0.35	4.70	0.03
2.18* é interrompido pelas frequentes mudanças na administração superior	1	0.63	1.29		5.14	0.03

Fonte: Tabela 12A (anexo 6)

Quanto à afirmação 2.18\*, a diferença significa uma concordância mais intensa com relação à afirmação e/ou uma apreciação negativa mais intensa do fator implícito na afirmação, pelo grupo dos servidores, isto é, os servidores acreditam, com maior intensidade, que a descontinuidade administrativa tem dificultado o desenvolvimento do planejamento na UFSC. Isso pode ser explicado pelo fato de os servidores serem mais afetados pela descontinuidade, uma vez que estão sempre mais envolvidos com tarefas administrativas. Já os professores, ao deixarem os cargos, voltam às funções de docência, que são mais autônomas.

Na Tabela 12B (anexo 7), sobre fatores que dificultam o planejamento na UFSC, também não foi verificada tendência di-



ferenciada dos segmentos na seleção dos fatores dificultadores ou não dificultadores do planejamento. O que ficou evidenciado foram diferenças significativas em cinco afirmações. Nessas afirmações observa-se um revezamento dos segmentos em considerar os fatores dificultadores com maior ou menor intensidade, conforme demonstrado a seguir.

TABELA 12 B\*

3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO	NÃO DIFICULTADOR		DIFICULTADORES		VARIÂNCIA	
	DOC	SER	DOC	SER	F	NS
	MÉDIA		MÉDIA			
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...						
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I	N	0.73	N	5.63	0.02
3.09 <sup>*D</sup> é interrompido pelas freqüentes mudanças na adm. superior			0.63	1.29	5.14	0.03
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas			1.24	0.35	12.30	0.00
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição			1.66	1.29	4.77	0.03
3.22 <sup>*</sup> tem contemplado mais as atividades-meio		0.35	0.34		4.70	0.03

Fonte: Tabela 12B (anexo 7)

Na afirmação 3.02 a diferença consiste no fato dos docentes acreditarem, com intensidade razoavelmente grande, que resistência a mudanças tem dificultado a viabilização de planos na UFSC. Já os servidores têm uma opinião neutra diante desse fator.

Pela afirmação 3.09<sup>\*D</sup>, ao se comparar a opinião de servidores e docentes, evidencia-se que o primeiro grupo acredita, com maior intensidade, que as freqüentes mudanças da administração superior têm dificultado o desenvolvimento do processo de planejamento.

Na afirmação 3.11, pode-se evidenciar que os administradores docentes estão bem mais convictos de que é importante considerar metodologias modernas e apropriadas na função planejamento. E pela análise de conteúdo de documentos, referentes às tentativas de desenvolvimento de planos na UFSC, observou-se que não foi feito uso de tais metodologias. Assim, pode-se inferir que os docentes acreditam que o fator "falta de uso de metodologias modernas e apropriadas" tem dificultado com maior intensidade o desenvolvimento do processo de planejamento na UFSC. Essa diferença de opinião se explica face à forte relação da consideração do fator "metodologias modernas e apropriadas" com a aplicação de uma teoria. Os docentes, que normalmente têm maior contato e até mesmo transmitem teorias, conseguem visualizar de forma mais racional sua aplicabilidade e, conseqüentemente, entender melhor sua importância.

Quanto à afirmação 3.15f, evidencia-se que os docentes estão mais convictos da necessidade de integração entre o plano institucional e os planos das unidades que compõem a instituição. A explicação para essa diferença de opiniões, possivelmente, pode ser encontrada no fato de que ao ocuparem cargos de direção as pessoas passam a ter uma melhor percepção das partes, que no presente caso são as unidades de ensino, e, conseqüentemente, perceber melhor a importância da integração da instituição como um todo.

Na afirmação 3.22\*, os docentes concordam que a função planejamento na UFSC tem contemplado mais a atividade-melo. Teoricamente, contemplar mais a atividade-melo é prejudicial à prá-

tica do planejamento. Numa organização esse só atinge maior significado e eficácia se beneficiar à atividade-fim. Assim, conseqüentemente, esses docentes estão sugerindo que contemplar a atividade-melo é um fator que dificulta o desenvolvimento do processo de planejamento na UFSC. Quanto aos servidores, observa-se um posicionamento exatamente contrário.

### 5.2.3. Análise da Respostas Segundo Área de Formação

Analisando-se a Tabela 13A (anexo 8), foi verificada uma tendência dos entrevistados, com formação na área de ciências humanas e sociais, em apreciar negativamente, com maior intensidade, os fatores implícitos nas afirmações. Das 18 (dezoito) afirmações do grupo de código 2, essa tendência foi constatada em 13 (treze) afirmações, conforme demonstrado na Tabela 13A\*.

Dessas afirmações, apenas a 2,15\* apresentou diferença a nível de significância de até 0,05. Os entrevistados com formação em ciências humanas e sociais concordam que o planejamento na UFSC tem se limitado à elaboração das propostas orçamentárias, enquanto os de formação em ciências exatas e biológicas discordam dessa afirmação.

A tendência evidenciada nas afirmações mencionadas na Tabela 13A\*, pode ser explicada pelo fato de as pessoas com formação na área de ciências humanas e sociais terem maior conhecimento, teórico e prático, dos aspectos administrativos. Essa justificativa, aliada ao fato de que estudos comportamentais es-

TABELA 13 A\*

2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO	NEGATIVAMENTE			POSITIVAMENTE			VARIÂNCIA		
	HUM	EXA	BIO	HUM	EXA	BIO	F	NS	
O PLANEJAMENTO NA UFSC...	MÉDIA			MÉDIA			F	NS	
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	0.11	0.07				0.23	0.54	0.59	
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	0.48	N	N		N	N	1.26	0.29	
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões	0.89	0.71	0.47				1.20	0.31	
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I 0.52	0.14	0.41				0.56	0.58	
2.05 ocorre como reação aos problemas	I 1.04	0.86	0.88				0.24	0.79	
2.09 traz credibilidade a esta função	0.96	0.36	0.47				2.59	0.08	
2.10* conta com profissionais especializados	0.19		0.06		0.43		1.67	0.20	
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I 0.11				0.05	0.12	0.26	0.77	
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I 0.33		0.23		0.36		1.81	0.17	
2.13* leva em consideração a cultura organizacional	0.44	0.36	0.35				1.19	0.31	
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I 0.37				0.64	0.41	4.64	0.01	
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações	0.78	0.29	0.24				2.05	0.14	
2.17* tem seu desenv. prejudicado pela descrença da adm. superior					0.11	0.43	0.35	0.56	0.57

FONTES: Tabela 13 A (anexo 8)

tão muito mais relacionados com as ciências humanas e sociais do que com as ciências exatas e biológicas, nos permite compreender a diferença de tendência observada nas afirmações do grupo de código 3, (Tabela 13B) referente a fatores comportamentais. Essa diferença pode ser observada na Tabela 13B\*. Nessa tabela estão reproduzidas 7 (sete) das 8 (oito) afirmações da Tabela 13B, sobre fatores comportamentais. Observa-se que todas as 7 (sete) afirmações apresentadas, demonstram uma tendência dos entrevistados, com formação na área de ciências humanas e sociais, em apontar os fatores implícitos nessas afirmações como difícu-

tadores do processo de planejamento, numa intensidade maior, em relação às duas outras áreas.

TABELA 13 B\*

3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...	NÃO DIFICULTADORES			DIFICULTADORES			VARIÂNCIA	
	HUM	EXA	BIO	HUM	EXA	BIO	F	NS
FATORES COMPORTAMENTAIS	MÉDIA			MÉDIA			F	NS
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades				1.81	1.79	1.71	0.22	0.81
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I			0.63	0.21	0.59	0.68	0.51
3.03*A é levada em consideração a cultura organizacional	I			0.44	0.36	0.35	0.05	0.94
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional				1.11	0.71	0.94	0.95	0.39
3.06B requer que seja considerada a participação				1.67	1.29	1.41	1.55	0.22
3.07*C tem seu desenv. prej. pela descrença da adm. superior	0.11	0.43	0.33				0.56	0.57
3.08C requer o aval da administração superior				1.41	1.00	0.76	2.89	0.06

FONTE: Tabela 13B (Anexo 9)

#### 5.2.4 Análise das Respostas Segundo Experiência Administrativa Fora da UFSC.

Na Tabela 14 A (anexo 10) foi evidenciada uma tendência do grupo de pessoas que nunca ocuparam cargos administrativos fora da UFSC, em apreciar negativamente, com maior intensidade, os aspectos implícitos nas afirmações. Das 18 (dezoito) afirmações esse fato ocorreu em 14 (quatorze). Como pode ser observado na Tabela 14A\*, em todas as 7 afirmações, onde houve o posicionamento de um grupo apreciando o planejamento positivamente e de outro apreciando negativamente, os entrevistados que não participaram de cargos administrativos fora da UFSC, tiveram seu posicionamento na área de apreciação negativa.

TABELA 14 A\*

2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO	NEGATIVAMENTE		POSITIVAMENTE		VARIÂNCIA	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO		
O PLANEJAMENTO NA UFSC...	MÉDIA		MÉDIA		F	NS
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento		0.10	0.24		1.09	0.30
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	0.12	0.27			0.20	0.65
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I	0.11	0.51		1.64	0.21
2.05 ocorre como reação aos problemas	I	0.71	1.05		1.74	0.19
2.08 não tem auxiliado processo decisório	I		0.47	0.05	1.87	0.18
2.10* conta com profissionais especializados		0.12	0.29		1.94	0.17
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I	0.17	0.41		3.57	0.06
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio		0.34	0.35		4.70	0.03
2.13* leva em consideração a estrutura organizacional		0.61	0.12		6.65	0.01
2.14* tem sido elaborado sem participação	I	0.27	0.24		2.54	0.12
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I	0.05	0.47		2.32	0.13
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações		0.24	0.61		1.72	0.19
2.17* tem seu desenvolvimento prejudicado pela descrença da adm. superior	I		0.71	0.07	5.15	0.03
2.18* é interrompido pelas frequentes mudanças na adm. superior	I	0.71	0.88		0.32	0.57

Fonte: Tabela 14A (anexo 10)

Quanto ao grupo de afirmações sobre fatores que dificultam o planejamento (Tabela 14B\*), observa-se uma tendência dos entrevistados que ocuparam cargos administrativos fora da UFSC em opinar que os fatores implícitos nas afirmações são dificultadores, com uma intensidade menor, ou até mesmo, em considerá-los como não dificultadores. Nas afirmações sobre fatores estruturais, essa tendência não foi tão marcante, uma vez que foi evidenciada em 5 (cinco) das 8 (oito) afirmações, isto é, em 62.5% das mesmas. Por outro lado, nas afirmações sobre fatores

TABELA 14 B\* - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO OCUPAÇÃO DE CARGOS ADMINISTRATIVOS FORA DA UFSC

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	M	Nº DIFICULTADORES		DIFICULTADORES		VARIÂNCIA	
		MÉDIA		MÉDIA		F NS	
		SIM	NÃO	SIM	NÃO		
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO	6						
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...							
FATORES COMPORTAMENTAIS	NE 58	NE 17	NE 41	NE 17	NE 41		
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades	4,78			1,71	1,88	0,41	0,52
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I 2,48			0,82	0,39	1,85	0,18
3.03 <sup>A</sup> é levada em consideração a cultura organizacional	I 2,60	0,12			0,61	6,65	0,01
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional	3,96			1,23	0,85	2,32	0,13
3.05 <sup>B</sup> tem sido elaborado sem participação	3,12	0,24			0,27	2,54	0,12
3.06B requer que seja considerada a participação	4,50			1,59	1,46	0,37	0,54
3.07 <sup>C</sup> tem seu desenvol. prejudicado pela descrença da adm. superior	2,74	0,71	0,07			5,15	0,03
3.08C requer o aval da administração superior	4,12			1,00	1,17	0,41	0,52
FATORES ESTRUTURAIS							
3.09 <sup>D</sup> é interrompido pelas freqüentes mudanças da adm. superior	3,83			0,71	0,88	0,32	0,57
3.10D deve ser contínuo e permanente	4,83			1,82	1,83	0,00	0,96
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas	3,98			0,94	1,00	0,04	0,83
3.12 <sup>E</sup> conta com profissionais especializados	I N	0,29			0,12	1,94	0,17
3.13E é importante a existência de profissionais especializados	4,26			1,35	1,22	0,31	0,58
3.14 <sup>F</sup> se origina da simples elaboração de planos setoriais	N	0,41			0,17	3,57	0,06
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição	4,55			1,71	1,49	1,62	0,21
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação	4,46			1,59	1,41	0,78	0,38
3.17 <sup>*</sup> tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	2,90	0,47			0,05	2,32	0,13
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento	3,12	0,41			0,34	6,90	0,01
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo	3,10	0,35			0,29	2,97	0,09
3.20 <sup>G</sup> é feito uso de um sistema de informações	I 2,50			0,24	0,61	1,72	0,19
3.21G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações	3,74			0,76	0,73	0,02	0,90
3.22 <sup>*</sup> tem contemplado mais as atividades-meio	3,14	0,35			0,34	4,70	0,03
3.23 não tem sido bem articulado com o plano macro da educação	2,98	0,35			0,12	2,80	0,10
3.24 é importante integrá-lo ao plano macro	3,36			0,23	0,41	0,33	0,57

estruturais tal tendência foi mais forte, já que, das 16 (dezes- seis) afirmações, 12 (doze) a demonstram, ou seja, 75% delas. E ainda, em 7 dessas afirmações, o posicionamento se deu em áreas diferentes e obviamente, seguindo a tendência desse grupo de afirmações, os entrevistados que ocuparam cargos administrativos fora da UFSC, opinaram que os fatores implícitos nessas afirmações não são dificultadores ao desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC.

### 5.2.5. Análise das Respostas Segundo Titulação

Analisando-se a Tabela 15A (anexo 12) fica evidenciada uma tendência dos entrevistados, com titulação de especialistas,

TABELA 15 A\*

2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO	NEGATIVAMENTE				POSITIVAMENTE				VARIÂNCIA	
	GRAD	ESPE	MEST	DOCT	GRAD	ESPE	MEST	DOCT	F	NS
O PLANEJAMENTO NA UFSC...									F	NS
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	N	0.50	0.10	0.31	N				0.45	0.72
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões		0.40	0.92	0.75	0.75				0.65	0.59
2.04 tem se desenvolvido especialmente a nível informal	I	0.30	0.83	0.30	0.25				0.83	0.48
2.05 ocorre como reação aos problemas	I	0.90	1.08	0.85	1.00				0.19	0.91
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I		0.08			0.20	0.25	0.25	0.28	0.84
2.09 traz credibilidade a esta função		0.40	0.92	0.75	0.66				0.65	0.59
2.10* conta com profissionais especializados			0.33			0.20	0.05	0.06	0.55	0.65
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I	0.10	0.43				0.15	0.19	0.89	0.45
2.14* tem sido elaborado sem participação	I	0.10	0.43	0.25				0.25	0.97	0.41
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I	N	0.25			N	0.05	0.50	0.97	0.41
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações		0.40	0.58	0.55	0.44				0.09	0.96
2.17* tem seu desenv. prej. pela descrença da adm. superior	I		0.42			0.50	0.15	0.75	3.89	0.01

Fonte: Tabela 15A (anexo 12)



em apreciarem mais negativamente os fatores implícitos nas afirmações. Isso ocorreu em 67% das afirmações, como pôde ser observado na Tabela 15A\*.

Do grupo de afirmações pertencentes à Tabela 15A, em duas delas, observou-se diferença significativa nos posicionamentos, a nível de significância de até 0.05. Na afirmação 2.17\*, Os especialistas concordam que o desenvolvimento do planejamento, na UFSC, tem sido prejudicado pela descrença da administração superior. Por outro lado, os entrevistados com titulação de graduação, mestrado e doutorado, discordam dessa afirmação. Essa diferença de posicionamento, tão evidente, pode ser explicada pelo fato de que dos 12 (doze) entrevistados especialistas, 8 (oito) são da área de administração universitária, enquanto as outras titulações são de áreas diversificadas.

TABELA 15 A\*\*

2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO	NEGATIVAMENTE				POSITIVAMENTE				VARIÂNCIA	
	GRAD	ESPE	MEST	DOUT	GRAD	ESPE	MEST	DOUT	F	NS
O PLANEJAMENTO NA UFSC...	MÉDIA				MÉDIA				F	NS
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	0.33	0.65			0.70		0.13	4.08	0.01	
2.17* tem seu desenv. prej. pela descrença da adm. superior	1	0.42			0.50	0.15	0.75	3.89	0.01	

Fonte: Tabela 15A (anexo 12)

Na afirmação 2.12\* a diferença de posicionamento foi verificada, com maior intensidade, entre os entrevistados com especialização e graduação. Enquanto os especialistas concordam, os graduados discordam que o planejamento na UFSC tem contempla-

do mais as atividades-meio. Como a grande maioria dos graduados são servidores, a diferença de posicionamento evidenciada nessa afirmação é justificada pela mesma argumentação apresentada na análise das respostas segundo segmento, item 5.1.11.

#### 5.2.6. Análise das Respostas Segundo Tempo de Serviço na Instituição

Analisando-se a Tabela 16A (anexo 14) não foi verificada tendência de um dos grupos em considerar de forma diferenciada a apreciação dos fatores implícitos nas afirmações. Das 18 (dezoito) afirmações, apenas a 2.03 (Tabela 16A\*) apresentou diferença a nível e significância de até 0.05. Essa diferença foi somente de intensidade. Os entrevistados com mais de 15 (quinze) anos de trabalho na instituição discordam, com maior intensidade, que a função planejamento na UFSC tem sido exercitada em todos os escalões (estratégico, tático e operacional), pelos administradores.

TABELA 16 A\*

2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO	NEGATIVAMENTE			POSITIVAMENTE			VARIÂNCIA	
	- 15	15 20	+ 20	- 15	15 20	+ 20	F	NS
O PLANEJAMENTO NA UFSC...	MÉDIA			MÉDIA				
2.03 Tem sido exercitado em todos os escalões	0.21	0.85	0.94				3.48	0.04

Fonte: Tabela 16A (anexo 14).

Nessa afirmação é importante observar, também, que quanto mais tempo de trabalho na instituição mais intensamente os entrevistados discordam da afirmação.

No que se refere aos fatores que dificultam o planejamento na UFSC (Tabela 16B - anexo 15), percebeu-se uma tendência dos entrevistados com menos de 15 (quinze) anos de trabalho na

TABELA 16 B\*

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	NÃO DIFICULTADORES			DIFICULTADORES			VARIÂNCIA	
	- 15	15 20	+ 20	- 15	15 20	+ 20	F	NS
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO								
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC ...	MÉDIA			MÉDIA				
FATORES COMPORTAMENTAIS	NE 14	NE 26	NE 18	NE 14	NE 26	NE 18		
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades				1.71	1.77	1.83	0.20	0.82
3.03* A é levada em consideração a cultura organizacional	I			0.07	0.46	0.56	0.97	0.38
3.04 A requer que seja considerada a cultura organizacional				0.57	0.96	1.28	2.70	0.08
3.05* B tem sido elaborado sem participação	0.21				0.23	0.22	0.84	0.44
3.06 B requer que seja considerada a participação				1.21	1.61	1.56	1.58	0.22
3.07* C tem seu desenvol. prejudicado pela descrença da adm. superior	0.36	0.19	0.28				0.12	0.88
3.08 C requer o aval da administração superior				0.75	1.35	1.22	3.71	0.03
FATORES ESTRUTURAIS								
3.09* D é interrompido pelas freqüentes mudanças da adm. superior				0.50	1.04	0.78	1.25	0.29
3.10 D deve ser contínuo e permanente				1.79	1.81	1.89	0.34	0.71
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas				0.79	0.92	1.22	0.89	0.41
3.12* E conta com profissionais especializados	0.21		N		0.12	N	0.45	0.64
3.15 F é necessária a integração com planos setoriais da instituição				1.36	1.58	1.67	1.10	0.34
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação				1.43	1.54	1.39	0.28	0.76
3.21 G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações				0.57	0.81	0.78	0.32	0.73
3.22* tem contemplado mais as atividades-meio	0.07				0.19	0.22	0.74	0.30
3.24 é importante integrá-lo ao plano macro				0.07	0.30	0.56	0.81	0.45

instituição em considerar, com menor intensidade, os fatores implícitos nas afirmações, como dificultadores do planejamento.

Das 24 (vinte e quatro) afirmações, essa tendência foi constatada em 16 (dezesseis), conforme demonstrado na tabela 16B\*.

Dessas afirmações, apenas a 3.08c apresenta diferença de opinião, a nível de significância de até 0.05. Obedecendo a tendência geral mencionada anteriormente, os entrevistados com menos de 15 anos de trabalho na instituição vêm a descrença da administração superior como fator dificultador, com menor intensidade, em comparação com os grupos de 15 a 20 anos e mais de 20 anos de trabalho na instituição.

#### 5.2.7. Análise das Respostas Segundo Tempo de Permanência em Cargos Administrativos na UFSC

Analisando-se a Tabela 17A (anexo 16) não foi verificada tendência de nenhum dos grupos de entrevistados (menos de 7, 7 a 11 e mais de 11 anos) em apreciar mais negativamente e/ou positivamente a função planejamento. Verificou-se, também, que não há diferença de opinião entre esses grupos a nível de significância de até 0.05.

Quanto às afirmações referentes a fatores que dificultam o planejamento (Tabela 17B - anexo 17), similarmente como ocorreu com a tabela comentada anteriormente, não foi constatada tendência de quaisquer dos grupos em considerar os fatores implícitos nas afirmações dificultadores, com maior ou menor intensidade. Apenas em uma das 24 (vinte e quatro) afirmações, o grupo de entrevistados que permaneceram em cargos administrativos por mais de 11 (onze) anos teve um posicionamento diferente

dos outros dois grupos. Como pôde ser observado na tabela 17B\*, esse grupo não considera o fator "a resistência a mudanças" como dificultador do processo de planejamento, enquanto os demais acreditam ser esse um fator atuante como dificultador.

TABELA 17 B\*

3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO	NÃO DIFICULTADORES			DIFICULTADORES			VARIÂNCIA	
	-7	7	+11	-7	7	+11	F	NS
QUANTO AO PLANEJAMENTO DA UFSC ...								
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças			0.06	0.56	0.96		4.62	0.01

Fonte: Tabela 17B (anexo 17)

### 5.2.8. Análise Segundo a Totalidade dos Entrevistados (Questão Discursiva)

A questão discursiva foi formulada no sentido de possibilitar ao entrevistado a oportunidade de apresentar sugestões pessoais para o desenvolvimento do processo de planejamento na UFSC, tornando-o atividade permanente e mais eficaz. Utilizando-se do artifício de agrupar respostas com proposições semelhantes, foram selecionadas algumas importantes sugestões, que passam a ser apresentadas de acordo com a frequência em que foram mencionadas. As sugestões estão apresentadas de forma a refletir a tendência geral dos entrevistados.

Pela ordem de frequência em que foram mencionadas obteve-se as seguintes sugestões:

a) Implantar um sistema de avaliação, no sentido de detectar falhas, redefinir metas e objetivos e retroalimentar o processo de planejamento.

Sugestões nesse sentido foram defendidas por 20 (vinte) entrevistados com argumentações bem fundamentadas. Dentre elas destacam-se:

"É preciso estimular a avaliação na universidade. A desmitificação de que avaliação seja sinônimo de repressão e fiscalização pode levar a uma melhor aceitação deste instrumento na UFSC. Desta forma, a avaliação vai possibilitar a comparação entre o realizado e o planejado, possibilitando redefinir metas e tomar medidas corretivas"(SIC).

ou,

"Não existe planejamento eficaz, se não existir, concomitantemente, a definição de uma estratégia para avaliação dos resultados desse planejamento... Na universidade brasileira como um todo, existe uma certa resistência, em todos os níveis, em relação à questão da avaliação, pois esta implica em determinar se o desempenho de determinado indivíduo dentro da instituição está de acordo com o que foi planejado. Por outro lado, permite prever que graças a contribuição de um indivíduo, atingiu-se os objetivos definidos no planejamento. Penso que com a crise que está atravessando a universidade brasileira, sem o estabelecimento de mecanismos de avaliação e correção, o planejamento continuará sendo mais um exercício acadêmico, que pode ficar bonito quando registrado em livros, conquistando a opinião pública, mas, certamente não terá o impacto que poderia ter nas decisões institucionais"(SIC).

De forma semelhante ao apresentado na análise das afirmações em que foi utilizada a Escala Likert, o resultado na questão discursiva corroborou a teoria que destaca a importância da avaliação para o desenvolvimento de um processo de planejamento. Como se observa nos comentários anteriores, é preciso desmitificar a avaliação na instituição. É através da avaliação que um membro da organização poderá apreciar e ter valorizado seu trabalho. Com isso, a organização como um todo será beneficiada. O planejamento da organização poderá ser avaliado e retroalimentado. Obviamente, o sistema de avaliação deve ser democrático, ou seja, desenvolvido com a participação dos diversos setores da instituição. Dessa forma, qualquer resistência ao mesmo partirá de pessoas que pouco contribuem para o desenvolvimento da organização. Em muitos casos, a presença desses indivíduos emperram esse desenvolvimento. Pensa-se que pessoas que se enquadram nessa descrição são minoria, no caso específico das instituições universitárias, conseqüentemente, a resistência desses indivíduos não pode ser vista como algo incontornável.

b) Promover maior integração e articulação das atividades de planejamento central com as atividades de planejamento das unidades acadêmicas.

Sugestões nesse sentido foram defendidas por 18 (dezoito) entrevistados, com argumentações tais como:

"Um aspecto que precisa ser repensado no que diz respeito ao planejamento na UFSC é

o relacionamento com as unidades da própria universidade. As unidades das universidades preenchem muitos quadros e formulários, mas, na realidade, na hora da montagem do planejamento estas unidades não são ouvidas" SIC.

ou,

"É necessário prever uma estrutura de planejamento em cada centro, no sentido de coordenar o planejamento dos centros com o planejamento da instituição como um todo" SIC.

Na segunda sugestão apresentada foi perguntado ao entrevistado como seria formada a estrutura de planejamento em cada centro. O entrevistado esclareceu que a estrutura deve ser composta por membros dos centros (professores, chefes de departamentos e diretores de centro) que seriam responsáveis pela animação e coordenação do planejamento do centro, no sentido de integrá-lo ao planejamento da instituição como um todo.

A idéia geral dos comentários foram destacando que tem havido uma simples agregação de planos (necessidades de cada centro) em detrimento de um sistema integrado de planejamento.

c) Promover a participação, estruturando um planejamento participativo.

A importância da participação foi enfatizada por 16 (dezesseis) entrevistados. Percebeu-se nas pessoas que mencionaram esse item, uma grande vontade de participar do processo de



planejamento. São pessoas que estão convencidas de que fazem parte da instituição e seu próprio desenvolvimento está condicionado, quase sempre, ao desenvolvimento da instituição. Nesse item destacam-se os seguintes comentários:

"Seria necessária a definição de algumas macro linhas, razoavelmente vagas, que deveriam sair da administração superior da universidade. Diante disso, o processo de planejamento, deveria começar na base e subir pela pirâmide, até a consolidação do plano global da instituição. Nesse sentido, a minha opinião é que todos os integrantes da comunidade, não só os professores, que são os permanentes envolvidos com as atividades-fim, mas também, funcionários e alunos, devem participar desse processo em cada unidade. Depois esse processo vai subindo pelas três linhas mestras de atuação da universidade, procurando equilíbrio entre elas, isto é, o equilíbrio entre ensino, pesquisa e extensão. Acredito que na grande maioria das situações é possível elaborar planos que integrem e contemplem estas três linhas mestras de atuação" SIC.

ou,

"Para iniciar um processo participativo é necessário, primeiramente, definir a missão da universidade. A partir dessa missão deve-se ir até as bases e identificar quais os objetivos táticos e operacionais que estão de acordo com a missão da universidade. Então, o processo de planejamento tem que ser espalhado para os órgãos, porque a universidade é uma instituição que se caracteriza pela diversidade e cada área tem os seus valores e suas óticas. Assim, cada área deve se organizar em função do trabalho acadêmico que a universidade deve realizar" SIC.

Algo observado entre as sugestões apresentadas é que elas estão intercaladas, isto é, uma depende da outra. Por exemplo, para se obter a agregação dos planos das unidades é preci-

so, simultaneamente, um processo participativo das pessoas envolvidas com essas unidades. E, por sua vez, um processo participativo está condicionado a uma missão da instituição bem definida. É preciso descobrir onde as pessoas e a organização, como um todo, querem chegar de fato. Não é possível motivar a participação num processo cujo objetivo seja desvinculado dos anseios daqueles envolvidos no mesmo. Isso corrobora a literatura específica, pois o planejamento que é a intenção de realizar ou atingir um futuro desejado, requer, nas organizações, alguma forma de participação de todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, estão envolvidos e/ou comprometidos com objetivos, ações e resultados decorrentes. A atividade de planejamento deve contar com aqueles que de alguma forma terão papel relevante na execução dos objetivos e não só na sua formulação.

d) Manter uma equipe especializada em planejamento.

Esse aspecto foi sugerido por 13 (treze) entrevistados. Normalmente as sugestões a respeito desse item vieram acompanhadas de argumentações no sentido de que o especialista encarregado de coordenar as atividades de planejamento, seja alguém capaz de conquistar o respeito da comunidade universitária. Esse deve ter liderança suficiente para que as pessoas acreditem no seu trabalho, dando-lhe a possibilidade de estimular o planejamento. Essa descrição tem bastante afinidade com o seguinte comentário de um dos entrevistados:

"É necessário contar com pessoas gabaritadas para conduzir este processo. Estas pessoas além de conhecedoras da teoria sobre planejamento, necessitam, principalmente, terem capacidade de promover o acompanhamento e a animação deste processo, uma vez que planejamento deve ser um processo contínuo e dinâmico. É necessário que a equipe de planejamento interaja com os diferentes grupos que podem contribuir para o planejamento na UFSC" SIC.

Na análise dos dados específicos (afirmações de código 3) os entrevistados ficaram indecisos quanto à existência de profissionais na UFSC com conhecimento sobre planejamento. Por outro lado, pela caracterização dos entrevistados percebeu-se que os servidores que fazem parte da função planejamento são todos de nível superior com formação na área de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. Além disso, a UFSC tem a sua disposição professores e pesquisadores, do curso de Mestrado em Administração Universitária, de inquestionável gabarito. E para completar a descrição dessa condição privilegiada que a UFSC possui, pode-se mencionar o fato de que diversos dirigentes cursaram pós-graduação, a nível de especialização em áreas relacionadas com administração universitária. Assim, acredita-se que o posicionamento de indecisão, mencionado anteriormente, se explica muito mais em virtude da não utilização racional dos profissionais existentes na UFSC com conhecimentos na área de planejamento universitário, do que pela não existência desses profissionais.

e) Introduzir gradativamente uma cultura de planejamento, mostrando sua importância para a instituição.

Sugestões nesse sentido foram defendidas por 12 (doze) dos entrevistados. O que se percebeu nos comentários foram opiniões visando promover ações que demonstrem a importância do planejamento junto à comunidade universitária. As argumentações destacaram a importância de uma conscientização junto a essa comunidade, no sentido de esclarecer o que vem a ser um processo de planejamento, para que todos possam acreditar, participar e não temer às mudanças advindas.

Dentre os comentários feitos, destacou-se o seguinte:

"É necessário mudar um pouco a cultura na nossa universidade. Vivemos num país onde parece que o importante é viver o dia a dia, e não o futuro. A administração superior pode ter ótimas intenções de executar um plano, mas ela se vê obrigada a resolver o "feijão com arroz" do dia a dia e nessa perspectiva os planos ficam sempre para serem executados depois" SIC.

Esse fato é descrito por alguns autores que afirmam que, na prática, a maioria das pessoas que conduzem processos de planejamento, utilizam-se de padrões intuitivos e imediatistas, e quase sempre para responder a situações emergentes e parciais.

f) É preciso que a administração superior tenha vontade política de implementar, de conduzir e de motivar o processo de planejamento.

Esse item foi mencionado por 12 (doze) entrevistados. Pelos comentários desses entrevistados, pode-se concluir que tem

faltado uma vontade política de incrementar o processo de planejamento. Vontade de implementar não pode ser confundida com o fato de se criar um setor responsável pelo planejamento. Como se observou na evolução histórica da função planejamento na UFSC, sempre existiu um órgão responsável pelo planejamento, entretanto, até o momento, não se obteve um desenvolvimento satisfatório dessa função. Diante do exposto, torna-se indispensável a vontade política da Administração Superior incrementar essa função; em outras palavras, o passo inicial, dada a situação em que a UFSC se encontra, somente poderá partir da Administração Superior.

O comentário de um dos entrevistados vislumbra bem o descrito anteriormente:

"Em primeiro lugar, é preciso que a Administração Superior tenha a vontade de fazer o planejamento, de conduzir e motivar este processo, envolvendo todas as instâncias"(SIC).

Obviamente, o primeiro passo somente será dado quando houver uma conscientização da importância do planejamento. Infelizmente, percebe-se que, em termos práticos, a cultura de planejamento não está disseminada na UFSC.

g) Sanar o problema da descontinuidade administrativa.

Esse aspecto foi abordado por 11 (onze) entrevistados. O problema da descontinuidade administrativa está, de certa for-

ma, atrelado à inexistência de uma missão institucional bem definida, à falta de profissionalismo e ao tempo de mandato dos dirigentes. Uma missão bem definida impediria, em parte, que ao mudar a administração na universidade, houvesse mudanças nos seus objetivos primordiais. Assim, ter-se-ia a possibilidade de tornar o processo de planejamento algo mais permanente e dinâmico e, conseqüentemente, mais eficaz.

A argumentação de um dos entrevistados baseou-se no seguinte:

"Mudar a administração na universidade não deve significar mudanças nos objetivos primordiais da instituição"(SIC).

Outro ponto importante a ser destacado quanto à descontinuidade administrativa é que, além de se modificar os objetivos primordiais, ocorreram na UFSC diversas modificações na estrutura da função planejamento. Isso foi percebido na descrição sobre a evolução histórica do planejamento na UFSC. Observou-se que a função planejamento chegou a ter "status" de Pró-Reitoria (PROPLAN), Comissão de Planejamento, Assessoria de Planejamento (ASSEPLAN) e atualmente está categorizada como Secretaria Especial de Planejamento (SEPLAN). Isso evidencia a descontinuidade que ocorreu nos últimos anos na UFSC, no que se refere à função planejamento, além de constantes reestruturações nesse setor. Acredita-se que o mais importante, nesse particular, não é a denominação, mas sim as atribuições e os instrumentos legais colocados à disposição da função planejamento. Sendo

assim, é indispensável que se dê a essa função uma estrutura que lhe permita desenvolver todo o complexo trabalho que requer o planejamento universitário.

n) Desenvolver um sistema de informações.

Esse aspecto foi mencionado por 10 (dez) entrevistados. Em geral, os entrevistados afirmaram que é necessário estabelecer, na UFSC, um mecanismo que forneça informações ágeis e confiáveis que proporcionem suporte ao processo de planejamento.

Já foi enfatizada, na fundamentação teórica, a complexidade da instituição universitária como organização. Como não poderia ser diferente, a UFSC possui uma estrutura organizacional complexa. Para desenvolver planejamento nessas condições é indispensável ter como suporte um eficaz sistema de informações. Com base nas colocações de CASTOR e SUGA (1988) e MEYER (1988), esse sistema deve se estruturar numa central de informações selecionadas. É preciso tomar o cuidado para não despender tempo e recursos com informações que resvalam para a categoria de curiosidades, ou seja, informações sem nenhum valor para a atividade de prospecção e análise.

O comentário a seguir mostra como um sistema de informações pode atuar de forma integrada.

"Uma forma de melhorar qualitativamente o desenvolvimento do planejamento na UFSC seria, primeiramente, reduzir a atividade-meio em prol da atividade-fim. Redução fei-

ta, principalmente, através da melhoria no aproveitamento e sistematização das informações, com alocação de terminais de computação nas unidades que compõem a instituição. Assim, através de um computador central, essas informações pudessem ao mesmo tempo serem centralizadas e distribuídas para as unidades" SIC.

O entrevistado ainda comenta que o recebimento e distribuição das informações através da informatização seria ágil, eliminando grande parte dos formulários usualmente preenchidos. É também mencionado, que muitas vezes se recebe dois ou mais formulários para serem preenchidos com as mesmas informações, que além de irritar é desperdício de tempo.

Outro aspecto importante, que não pode deixar de ser destacado, é o fato de que, além de fornecer informações indispensáveis ao planejamento, o sistema de informações poderá auxiliar no serviço de esclarecimento e disseminação do planejamento junto à comunidade universitária.

Apresentou-se neste capítulo a percepção dos dirigentes entrevistados sob dois enfoques distintos. No primeiro, foram apresentadas afirmações para posicionamentos de acordo com a Escala Likert. No segundo, o espaço ficou aberto para que o entrevistado fizesse sugestões livremente. Com os resultados obtidos, percebe-se que os enfoques serviram muito mais para ratificação mútua do que como complementação, já que, em linhas gerais, as conclusões foram semelhantes.

O Quadro 1 representa a síntese das conclusões obtidas nesta pesquisa.



## QUADRO 1-SÍNTESE DAS CONCLUSÕES

### EXAMES DE DOCUMENTOS E PUBLICAÇÕES RELATIVAS À FUNÇÃO PLANEJAMENTO NA UFSC

- 1- Proposta para um período curto de tempo.
- 2- Planejamento com uma visão quase que restrita à proposta orçamentária.
- 3- Descontinuidade e desconsideração com o trabalho desenvolvido pelas gestões anteriores.
- 4- Planos com objetivos muito vagos e amplos, onde um processo de avaliação, que dá o caráter dinâmico e permanente ao planejamento, tornou-se impossível de se desenvolver.
- 5- Inexistência de planos formalizados na maioria dos anos, caracterizando-se o planejamento informal.
- 6- Não utilização de modelos teóricos modernos e apropriados.
- 7- Inexistência de uma visão estratégica e de futuro.
- 8- Desarticulação do planejamento com o orçamento.

### PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE COMO TEM SE MANIFESTADO A FUNÇÃO PLANEJAMENTO NA UFSC

- 1- Planejamento como reação aos problemas.
- 2- Planejamento interrompido pelas frequentes mudanças na administração superior.
- 3- A função planejamento não tem sido exercitada em todos os escalões (estratégico, tático e operacional) pelos administradores.
- 4- A função planejamento está sem credibilidade.
- 5- Falta um sistema de informações.
- 6- Predominância de fatores políticos em relação a fatores técnicos.
- 7- Planejamento especialmente a nível informal.
- 8- Falta de coordenação efetiva pelo órgão de planejamento da instituição.
- 9- Não consideração de aspectos da cultura organizacional.

### FATORES QUE DIFICULTAM O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO NA UFSC

- 1- Inexistência de uma avaliação institucional.
- 2- Descontinuidade administrativa.
- 3- Não consideração de modelos teóricos modernos e apropriados.
- 4- Falta de participação da comunidade universitária.
- 5- Pouca relevância aos aspectos da cultura organizacional.
- 6- Inexistência de um sistema de informações.
- 7- Resistência a mudanças.

### SUGESTÕES DOS ENTREVISTADOS PARA SE DESENVOLVER PLANEJAMENTO NA UFSC

- 1- Implantar um sistema de avaliação.
- 2- Promover maior integração e articulação das atividades de planejamento central com planejamento das unidades.
- 3- Promover o planejamento participativo.
- 4- Manter uma equipe especializada em planejamento.
- 5- Introduzir uma cultura de planejamento, mostrando a importância do mesmo para a instituição.
- 6- Vontade política da administração superior em implementar o processo de planejamento
- 7- Sanar o problema da descontinuidade administrativa.
- 8- Desenvolver um sistema de informações.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No capítulo anterior foi desenvolvida a análise dos dados e informações obtidas no desenrolar da pesquisa. Foram analisadas percepções dos administradores sobre planejamento na UFSC, referente a fatores, estruturais e comportamentais, que afetam esse processo nas instituições universitárias.

Com base nos dados e informações analisadas passa-se a responder as perguntas de pesquisa que nortearam o presente estudo.

### 1. Como tem se manifestado a função planejamento na UFSC?

A função planejamento na UFSC tem se caracterizado por uma série de aspectos negativos que impossibilitaram o seu desenvolvimento a contento. As percepções dos dirigentes entrevistados, onde esses aspectos foram detectados, ratificam algumas conclusões referentes à análise histórica da função planejamento na UFSC. Os aspectos negativos estão representados nas seguintes conclusões:

a) Na UFSC as ações da administração ocorrem como reação aos problemas, à medida em que os mesmos surgem.

b) O planejamento é interrompido pelas freqüentes mudanças na administração superior.

c) A função planejamento na UFSC não tem sido exercitada em todos os escalões (estratégico, tático e operacional), pelos administradores. Não existiu uma visão estratégica e de futuro.

d) A forma como o planejamento tem sido desenvolvido na UFSC não tem trazido credibilidade a essa função.

e) O planejamento na UFSC tem se desenvolvido sem o apoio de um sistema de informações que coleta, analisa e dissemina informações.

f) Nas decisões sobre o processo de planejamento na UFSC há uma predominância de fatores políticos em relação a fatores técnicos.

g) O planejamento na UFSC tem se desenvolvido especialmente a nível informal. Predominou a inexistência de planos formalizados na maioria das gestões.

h) O planejamento não é efetivamente coordenado por um órgão de planejamento da instituição.

i) Nos planos elaborados na UFSC não têm sido levados em consideração aspectos da cultura organizacional como: crenças, valores, necessidades e expectativas de indivíduos e grupos.

j) Não consideração de modelos teóricos modernos e apropriados.

l) Inexistência de um mecanismo de avaliação institucional como retroalimentador das ações.

O aspecto negativo detectado com maior intensidade, pelos entrevistados, foi o fato de que na UFSC as ações da administração ocorrem como reação aos problemas, à medida em que os mesmos surgem. Isso está diretamente ligado ao fato de que o planejamento tem se desenvolvido especialmente a nível informal. Poucos foram os planos formalizados na instituição. Nesses planos a questão metodológica ficou prejudicada, pois as metas e objetivos traçados eram tão amplos que um processo de avaliação seria impraticável. O planejamento, numa visão estratégica, com a efetiva participação da comunidade universitária, não foi considerado. Análise no que se refere à cultura organizacional sequer foi mencionada nos documentos examinados, referentes aos planos formalizados. Agravando essa situação, observou-se uma desastrosa descontinuidade administrativa, onde os novos administradores chegaram com seus próprios sistemas de referência e rejeitaram tudo aquilo que havia sido iniciado na administração anterior.

Observou-se que os aspectos negativos estão interligados num processo vicioso que vai agravando os existentes e alimentando o surgimento de novos aspectos negativos. Em decorrência das ações desarticuladas e da conseqüente falta de resultados concretos, surgiu a descredibilidade na função planejamento. Dessa falta de coordenação surgem, também, espaços para que os aspectos "políticos" se sobreponham aos aspectos técnicos.

Outro aspecto negativo percebido pelos entrevistados foi a inexistência de um sistema de informações como suporte ao processo decisório. Segundo um entrevistado, no início da atual gestão (1992-96), iniciou-se um trabalho visando implementar um sistema de informações centralizado, o que demonstra a preocupação da atual administração quanto a esse aspecto.

Percepções positivas dos entrevistados sobre a função planejamento foram poucas e com intensidade muito próxima do ponto de neutralidade. Foram citados aspectos tais como: o fato da administração superior, em geral, ter acreditado no planejamento como um instrumento necessário para o desenvolvimento institucional e a função planejamento, em alguns casos, ter auxiliado o processo decisório na UFSC.

2. Quais os principais fatores comportamentais e estruturais que dificultaram o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC?

### Fatores Comportamentais

Quanto aos fatores comportamentais, observou-se algo que vem ao encontro das hipóteses subjacentes da presente pesquisa. Das 8 (oito) afirmações apresentadas para esses fatores, em 7 (sete) ficou evidenciado que os entrevistados com formação na área de ciências humanas e sociais tiveram tendência em apontar os fatores implícitos nessas afirmações como dificultadores do processo de planejamento, numa intensidade maior, em relação aos entrevistados com formação nas áreas de ciências exatas e biológicas. Acredita-se que essa diferença de opinião se explica pelo fato de que as pessoas com formação nas áreas de humanas e sociais têm maior conhecimento teórico e prático a respeito de aspectos administrativos, como também, porque estudos comportamentais estão muito mais relacionados com ciências humanas e sociais do que com ciências exatas e biológicas. Os fatores comportamentais são:

#### 1- Falta de participação

A vontade de participar do processo de planejamento ficou clara nos comentários dos entrevistados. Além disso, a grande maioria desses entrevistados destacaram a importância da

participação para se desenvolver o planejamento, tornando-o um processo contínuo e permanente. Todavia, o planejamento na UFSC tem sido elaborado pelos dirigentes da cúpula sem a participação dos diversos grupos que compõem a comunidade universitária. Esse contexto engloba tanto o planejamento formal quanto o informal que, conforme evidenciou-se, foi a prática mais usual na UFSC. Essa tendência à informalidade inibiu ou mesmo não possibilitou espaço para a efetiva participação da comunidade universitária.

## **2- Não consideração de aspectos da cultura organizacional**

Na percepção dos entrevistados a cultura organizacional não vem sendo considerada na elaboração de planos na UFSC. Evidenciou-se com clareza que esse aspecto não teve um tratamento adequado. Para se considerá-lo de forma efetiva é necessário o suporte de uma metodologia adequada. É um aspecto complexo e seu tratamento requer uma grande capacidade de coordenação por parte dos responsáveis pela função planejamento. Na literatura específica, vários autores destacam a importância da análise da cultura organizacional, e como não poderia ser diferente, grande parte dos entrevistados relacionaram a consideração desse aspecto à viabilidade de se desenvolver planejamento na UFSC.

## **3- Resistência a mudanças**

A resistência a mudanças, muitas vezes, é decorrente de outros aspectos. Quando um plano é implementado sem a parti-

cipação efetiva das pessoas afetadas pelo mesmo, certamente, surgirá resistência por parte dos indivíduos ou grupos que temem perder privilégios decorrentes da situação vigente. Outros aspectos (mudanças ilegítimas, desconhecimento dos resultados, falta de confiança na pessoa que inicia a mudança, etc) são descritos por KOTTER e SCHLESINGER (1986) e KIRKHART (apud Campos, 1980), demonstrando a forte correlação existente com relação à resistência a mudanças. GREINER (apud Kotter e Schlesinger, 1986) descreve as estratégias para neutralizar a resistência a mudanças. Com base na descrição dos autores mencionados anteriormente, a influência negativa de determinados fatores num processo de planejamento pode ser amenizada ou mesmo neutralizada pela ação efetiva com relação às suas causas. Vários aspectos estão interligados como se fossem as pedras que compõem uma pirâmide. O fato de não se considerar um deles pode afetar a eficiência e eficácia dos demais.

#### Fatores Estruturais

Quanto aos fatores estruturais não ficou evidenciada tendência com relação aos grupos que compõem a amostra. Esses fatores são:

##### 1- Descontinuidade administrativa

A falta de continuidade no processo de planejamento foi o fator mais facilmente percebido quando da análise da evo-



lução da função planejamento. A percepção dos entrevistados ratificou essa análise, conforme descrito no capítulo anterior. Quanto à importância de um processo de planejamento tem-se, além do destaque feito pelos entrevistados, a descrição de MEYER (1988), ao enfatizar a necessidade de manutenção de um grupo permanente de técnicos e especialistas na função planejamento para evitar que mudanças na administração superior provoquem descontinuidade no processo de planejamento.

## 2- Inexistência de uma avaliação Institucional

Vários autores - KAUFMAN (1973), MEYER (1988), MOREIRA [198\_], PETERSON (1989) - destacam a importância da avaliação institucional para o planejamento. Ao constatar ausência de um processo de avaliação institucional e tendo em vista sua importância, destacada tanto pelos entrevistados quanto por autores especialistas na área de planejamento, conclui-se que na UFSC as ações no sentido de se desenvolver planejamento foram muito equivocadas.

Na época das entrevistas, iniciava-se na UFSC a implantação de um processo de avaliação de pessoal que, logicamente, não influenciou na percepção dos entrevistados, pois além de ser um processo de avaliação restrito a recursos humanos, tratava-se, na época, de um processo incipiente que não havia produzido resultados concretos.

### 3- Inexistência de um modelo de planejamento apropriado

Essa é uma das principais causas da maioria dos desencantos com a função planejamento na UFSC. Mesmo que outrora não se tivesse disponível um modelo apropriado para instituições universitárias, poder-se-ia fazer uma adaptação dos modelos de planejamento empresarial ou mesmo esquematizar um modelo com base na teoria sobre planejamento universitário. Na gestão em que se extraiu a amostra para a presente estudo, foi tomada uma iniciativa nesse sentido, e um modelo chegou a ser formalizado. Esse modelo, como foi enfatizado anteriormente, considerava vários aspectos que, tranqüilamente, dariam suporte para elaboração e implementação de um plano com grandes possibilidades de desenvolvimento. Infelizmente ele foi deixado de lado, em consequência da descontinuidade administrativa que, como já mencionamos, foi evidenciada tanto na análise documental quanto diante da percepção dos dirigentes entrevistados.

### 4- Garantia de um sistema de informações

Esse foi outro fator considerado pelos entrevistados como dificultador do planejamento na UFSC. A percepção dos entrevistados ratificou o descrito na literatura especializada, principalmente no que se refere à importância do sistema de informações para o planejamento. Autores como MEYER (1988), CASTOR e SUGA (1988) destacam essa importância e mencionam alguns procedimentos que devem ser observados na implantação de um sistema de informações.

No período das entrevistas alguns dirigentes mencionaram que a SEPLAN já havia percebido a importância desse mecanismo e estava desenvolvendo um projeto no sentido de estruturar um sistema de informações gerenciais para a UFSC.

### 3. Quais as principais estratégias que poderiam ser desenvolvidas para viabilização de um processo de planejamento global na UFSC?

A resposta para essa questão teve como base, principalmente, os fatores evidenciados como dificuldades do planejamento na UFSC e as sugestões apresentadas pelos entrevistados para o desenvolvimento desse processo. As sugestões dos dirigentes foram enriquecidas com aspectos considerados importantes pela literatura específica.

As estratégias estão apresentadas com base na ordem hierárquica estabelecida na apresentação e análise dos dados. Entretanto, houve certa flexibilidade com relação a essa hierarquia, pois a análise se baseia em três blocos de conclusões e em todo conhecimento adquirido durante a pesquisa. Assim, as estratégias podem ser descritas da seguinte forma:

#### 1- Apoiar a função planejamento

A decisão de abordar esse aspecto em primeiro lugar está no fato de que os demais aspectos/fatores dependem dele direta ou indiretamente. Sem o apoio da administração superior fi-

ca difícil, até mesmo, iniciar o processo de planejamento. Desenvolvê-lo, acredita-se ser impossível. Em função disso, esse foi um dos aspectos onde utilizou-se a flexibilidade mencionada anteriormente.

Na verdade não se constitui numa estratégia propriamente dita. O que pode se mencionar como estratégia nesse sentido é o fato de se criar uma cultura de planejamento na instituição, mostrando a importância do mesmo. Esse assunto será abordado com mais propriedade quando for mencionado o aspecto "cultura organizacional".

Observa-se, na literatura específica, a recomendação de que é indispensável que a administração superior esteja envolvida e interessada no resultado desse processo. PETERSON (1989) enfatiza que isso não é o suficiente, mas é, geralmente, uma condição necessária para o planejamento efetivo.

## 2- Implantar um sistema de avaliação

O sistema de avaliação no contexto deste trabalho engloba a avaliação institucional como um todo, com ênfase nos objetivos e metas pré-determinadas num plano formalizado. A eficácia de um plano não pode ser alcançada sem, simultaneamente, haver um processo de avaliação bem estruturado para acompanhar os resultados desse plano, objetivando a correção de possíveis problemas e mensuração da eficácia organizacional. Assim, o problema passa a ser como implantar um sistema de avaliação dadas as complexidades da universidade e a mitificação de que avaliação

seja sinônimo de controle exacerbado e fiscalização.

O primeiro passo deve ser elaborar ou adaptar um modelo de avaliação para a UFSC. A avaliação poderia ser viabilizada utilizando-se a própria estrutura do planejamento, ou seja, através de coordenadores (professores e chefes de departamento) designados para as atividades de seus respectivos centros. O modelo deve ser elaborado com a participação de representantes de todas as unidades que compõem a instituição, visando, sobretudo, amenizar possíveis resistências. Quanto às complexidades da universidade, é necessário pensar estrategicamente sobre essa questão. Um dos motivos dessa complexidade é o alto nível de especialização dos profissionais. Dessa forma, pode-se utilizar o conhecimento desses recursos humanos especializados para desenvolver um eficaz sistema de avaliação para a instituição.

Na UFSC, em 1991, colocou-se em prática um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), com propósito de observar o desempenho de servidores e docentes no desenvolvimento de suas atividades, com objetivo de promoção por mérito, a curto prazo, e desenvolvimento de Recursos Humanos a longo prazo.

De forma semelhante ao que ocorreu com a função planejamento, na década de 70, a implantação do SAD decorreu em razão de um fator externo, ou seja, de um Decreto Federal, e não da conscientização dos administradores da instituição da necessidade e importância do mesmo.

Pela descrição de CAMPOS (1992), o SAD foi elaborado com a participação de servidores e docentes. O primeiro grupo foi envolvido com a avaliação das atividades-melo (técnico-admi-

nistrativas) e o segundo com as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão).

Diante do exposto, evidenciou-se que o SAD não contempla a avaliação de uma atividade que, como foi enfatizada por MEYER (1991), somou-se às três mencionadas anteriormente. Trata-se da administração universitária que atualmente é imprescindível para o desenvolvimento institucional. Quando se fala numa administração universitária moderna e eficaz, está implícita a presença de um processo de planejamento que não pode ser desconsiderado num processo de avaliação institucional.

A atual administração superior, ao perceber a importância da avaliação institucional, iniciou a implantação desse processo na UFSC. Como se encontra na fase incipiente, limita-se, neste trabalho, apenas fazer menção a essa importante decisão tomada na instituição.

### 3- Sanar o problema da descontinuidade administrativa

Esse foi um fator dificultador detectado tanto no exame da documentação quanto nos posicionamentos e sugestões dos entrevistados sobre planejamento na UFSC. A estratégia para solucionar esse problema, a longo prazo, é introduzir uma cultura de planejamento na instituição. A curto prazo, pode-se criar uma norma no sentido de que a administração que assumir a direção da instituição se comprometa com o que foi planejado na gestão anterior. A definição de uma missão num processo participativo representa um fator coadjuvante muito importante. Definindo-a cla-

ramente, o caminho a ser percorrido pela instituição, normalmente, não sofrerá grandes modificações, independente das referências do novo administrador.

#### 4- Promover maior participação da comunidade universitária

No contato com os dirigentes entrevistados percebeu-se que eles têm um grande interesse em participar de um processo de planejamento. Essas pessoas estão convencidas de que fazem parte da instituição e seu próprio desenvolvimento está condicionado, em grande parte, ao desenvolvimento da instituição. Assim, a estratégia deve ser trabalhar com uma metodologia que permita essa participação de forma efetiva e objetiva. BRYSON (1989) descreve um modelo que engloba as várias etapas do planejamento, conforme mencionado na fundamentação teórica deste trabalho. A base dessa metodologia é a participação dos membros interessados no processo de planejamento. Na verdade, sem a participação fica inviabilizada a utilização da referida metodologia.

#### 5- Orientar-se por modelos teóricos apropriados

Na fundamentação teórica foi mencionado que, através de um modelo teórico, os planejadores poderiam iniciar seus trabalhos numa estrutura já montada. Para destacar a importância de um modelo teórico tem-se um trabalho desenvolvido no Tribunal de Contas de Estado. Utilizando-se uma metodologia desenvolvida por BRYSON (1989), a elaboração de um plano foi efetivada com a par-

ticipação de representantes de todos os segmentos da instituição. Sem o modelo metodológico, esse trabalho dificilmente poderia ter sido realizado. A metodologia mencionada foi, também, utilizada em algumas unidades administrativas municipais do Estado de Santa Catarina, onde, na maioria dos casos, os resultados foram satisfatórios. Não se pretende com esse relato passar a idéia de que desenvolver planejamento na UFSC seja uma tarefa simples. Existe a convicção de que a UFSC é uma instituição que apresenta inúmeras complexidades não inerentes às instituições mencionadas anteriormente. A utilização de um modelo teórico de planejamento nessa instituição deve passar por um processo de adequação que considere as características da instituição em questão.

#### **6- Promover maior integração e articulação das atividades de planejamento central com o planejamento das unidades**

Através da integração e articulação pode-se viabilizar um planejamento efetivamente participativo. Alguns entrevistados apresentaram sugestões no sentido de prever uma estrutura de acompanhamento e integração das atividades dos centros com o planejamento global da instituição. Essa estrutura deve ser composta por professores, chefes de departamentos e diretores de centros, que serão responsáveis pela animação do processo em seus respectivos centros. CASTOR e SUGA (1988) afirmam que é indispensável um entrosamento entre os membros da unidade de planejamento e os dirigentes dos diversos setores que compõem a



instituição. Segundo esses autores, a ausência desse entrosamento pode implicar o seguinte:

1- o planejamento pode ser visto como uma intromissão indevida e ser, por isso, sutil ou abertamente rejeitado;

2- se não estiverem envolvidos na elaboração, os dirigentes das unidades que compõem a instituição e demais administradores poderão sentir-se desobrigados a implantar os planos e/ou descompromissados com os resultados.

#### **7- Manter uma equipe especializada em planejamento**

Considerando o potencial da UFSC na área de planejamento universitário, tem-se convicção de que a manutenção de uma equipe de planejamento sob a liderança de alguém capaz de desenvolver um processo de planejamento, não tem sido tarefa difícil, principalmente, nos anos mais recentes. O que provavelmente faltou foi uma boa articulação por parte da administração superior.

A UFSC nos últimos anos teve à sua disposição recursos humanos do curso de Mestrado em Administração Pública que poderiam ter auxiliado ou mesmo coordenado a elaboração, acompanhamento e avaliação de planos para a instituição. Outra alternativa é a utilização dos professores do curso de mestrado no sentido de preparar o pessoal técnico da função planejamento, como também, os docentes que estão ligados a atividades administrativas, para a formulação e desenvolvimento de um processo de planejamento, ou mesmo, prepará-los para adequação e utilização de

algum modelo já existente. Essa iniciativa combateria, em grande parte, o amadorismo na gestão institucional.

8- Introduzir gradativamente uma cultura de planejamento, mostrando a importância do mesmo para a instituição

Essa sugestão está de certa forma ligada ao fator "não consideração da cultura organizacional" que foi detectado como dificultador do desenvolvimento da função planejamento na UFSC. Uma etapa de sensibilização, destacando em que consiste o processo de planejamento e sua importância para a instituição, é o primeiro passo no sentido de criar uma cultura de planejamento na instituição. Obviamente, uma palestra de sensibilização está longe de quebrar os tabus existentes em decorrência de experiências fracassadas de planejamento. Esse é apenas o início de um processo que deve ser trabalhado e colocado em prática de forma sistemática. Um segundo passo seria conhecer os aspectos culturais (valores, crenças, normas, etc) vigentes na instituição para que possam ser considerados na formulação das metas e das estratégias a serem consideradas. O fato de se realizar essa tarefa com o auxílio de um processo participativo já é mais um passo no sentido de alcançar a referida sensibilização. As pessoas, ao sentirem que suas idéias estão sendo efetivamente aprovadas, vão se envolvendo e, conseqüentemente, comprometendo-se com o resultado final dos trabalhos. A cultura de planejamento estará semeada na organização quando seus integrantes começarem a sentir os benefícios advindos do processo de planejamento.

## 9- Estruturar um sistema de informações gerenciais

É indiscutível a importância de um sistema de informações. Ela é destacada por vários autores, principalmente como apoio ao processo de tomada de decisões. A essência do planejamento é a tomada de decisões. Essa, por sua vez, depende de informações oportunas de conteúdo adequado e confiável. Isso pressupõe certo grau de consciência por parte dos administradores sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informações sintonizado com as necessidades de informações desses processos decisórios. Assim, é importante o trabalho integrado dos especialistas em sistema de informações gerenciais com os administradores.

Muitas universidades dispõem de grande volume de dados dispersos pelas unidades que não são utilizados regularmente no processo decisório. A UFSC se enquadra nessa descrição. Assim, a estratégia para se resolver esse problema deve ser no sentido de estruturar um sistema de informações centralizado. Segundo MEYER (1988), essa central deve coletar, analisar e disseminar dados e informações de forma ágil e eficaz. CASTOR E SUGA (1988) recomendam o tratamento de dados e informações que apresentam real valor para as atividades de prospecção e análise. A perda de tempo com informações triviais pode afetar sensivelmente a efetividade do sistema.

Buscou-se neste trabalho oferecer uma contribuição aos administradores da UFSC a respeito dos principais fatores que afetam o desenvolvimento do planejamento, bem como sugerir

estratégias no sentido de aperfeiçoar esse processo de forma a torná-lo efetivo na instituição.

Somente através do planejamento os administradores da UFSC poderão visualizar um futuro desejado para a instituição, enfatizando a elevação da qualidade do ensino ministrado, da pesquisa desenvolvida, da tecnologia transferida e dos serviços prestados à comunidade.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
2. ARGUIN, Gerard. O planejamento estratégico no meio universitário, Brasília: CRUB, 1978.
3. BALDRIDGE, J. Victor et al. Alternative models of governance in higher education. In: BIRNBAUM, Robert. ORGANIZATION AND GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION. Massachussets: Ginn Custom Publishing, 1983.
4. ----- . Estructuración de políticas Y liderazgo efetivo em la educación superior. México (DF): Noema, 1982.
5. BALDRIDGE, J. Victor. Strategic planning in higher education: does the emperor have ony clothes? In: DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN EDUCATION. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1983a.

6. \_\_\_\_\_ . Power and conflict in the university. New York: John Wiley, 1971.
7. BELL, David P. Planning in american universities. In: DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. Florianópolis: UFSC, 1989.
8. BIRNBAUM, Robert. How colleges work: the cibernetics of academic organization and Leadership. São Francisco-London: Jossey-Bass Publisher, 1988.
9. BLAU, P., SCOTT, W. R. Organizações formais. São Paulo: Atlas, 1977.
10. BRYSON, John M. An effective strategic planning approach for public and nonprofit organizations. In: STRATEGIC PLANNING FOR PUBLIC AND NONPROFIT ORGANIZATIONS: A GUIDE TO STRENGTHENING AND SUSTAINING ORGANIZATIONAL ACHIEVEMENT. London: Jossey-Bass, 1989.
11. BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jaques, SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: o pólo da prática metodológica. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
12. CARVALHO, Horácio M. de. Introdução à teoria do planejamento. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1978.

13. CASTOR, Belmiro V. Jobim, SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 102-122, jan./mar. 1988.
14. CASTRO, Luiz M. Mota de. O Planejamento formal. In: UNIVERSIDADE ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO. Florianópolis: UFSC, 1988.
15. \_\_\_\_\_. Planejamento estratégico. In: UNIVERSIDADE: ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO. Florianópolis. UFSC, 1988.
16. CAMPOS, Anna Maria. Um novo modelo de planejamento para uma nova estratégia de desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 27-45, Jul. /set. 1980.
17. CAMPOS, Eliane Cristina. O impacto da implantação do sistema de avaliação (SAD) na área técnico-administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1992.
18. CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.

19. COHEN, M. D., MARCH, J., OLSEN, J. P. A Garbage can model of organization choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.
20. COPE, Robert G. A contextual model to encompass the strategic planning concept: introducing a newer paradigm. *Planning for higher education*. v. 13, n. 3, p. 13-20, 1985.
21. CUEVAS, Oscar M González. Planeación y estructura organizacional de la educación superior en México. In: DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. Florianópolis: UFSC, 1989.
22. DIAS, J. M. A. M. Planejamento organizacional: conceitos e tendências. In: PLANEJAMENTO EMPRESARIAL: TEORIA E PRÁTICA. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
23. DRUCKER, Peter F. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 1976.
24. FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo. Makron, 1991.
25. HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1984.
26. KATZ, Daniel, KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.



27. KAUFMAN, Roger A. Planificación de sistemas educativos. México: Trillas. 1973.
28. KERR, Clark. Usos da universidade. Fortaleza: UFC, 1982.
29. KOTHER, Maria C. M. de Farias. O planejamento como fator determinante do sucesso ou fracasso do trabalho nas organizações escolares. Revista de Educação (PUC-RS), Porto Alegre, n. 4, p. 24-31, 1981.
30. KOTLER, P. MURPHY, P. E. Strategic planning for higher education. The Journal of Higher Education. v. 52, n. 5, p. 470-489, 1981.
33. KOTTER, John P., SCHLESINGER, Leonard A. Por que as pessoas resistem às mudanças? In: A ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS PARA MUDANÇAS. Coleção HARVARD de Administração, n. 7. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
32. LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out./dez. 1985.
33. LIMA, João D. Ferreira. UFSC: sonho e realidade. Florianópolis: UFSC, 1980.

34. LÜDKE, Menga. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
35. MACHADO DA SILVA, Clovis L. Modelos burocráticos e políticos e estrutura organizacional de universidades. In: TEMAS DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. Florianópolis: UFSC, 1991.
36. MARQUIS, Carlos. Planeamiento universitario en América Latina. México (DF): UDUAL, 1988.
37. MARTINEZ, Maria Josefina, LAHORE, Carlos E. Oliveira. Planejamento escolar. São Paulo: Saraiva, 1978.
38. MEYER, Victor Jr. Administração universitária: considerações sobre sua natureza e desafios. In: ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA: UNA PERSPECTIVA ESTRATEGICA. Santiago do Chile: Cinda, 1992.
39. \_\_\_\_\_. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: UNIVERSIDADE: ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO. Florianópolis: UFSC, 1988.
40. \_\_\_\_\_. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: TEMAS DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. Florianópolis: UFSC, 1991.

41. MILLETT, John D. Management governance and leadership. New York: Amacom, 1980.
42. MOREIRA, Roberto. Problemas de administração no planejamento da educação. mimeo.
43. OLINGER, Glauco et al. Planejamento, acompanhamento e avaliação do plano de ação anual da Universidade Federal de Santa Catarina. In: ANAIS DO ENCONTRO REGIONAL SUL SOBRE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. UFSC, 1988.
44. OLIVEIRA, Dauraci de S. Planejamento municipal. Rio de Janeiro: IBAM, 1989.
45. OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. Estratégica empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.
46. \_\_\_\_\_. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1988a.
47. ONUSHKIN, V. G. Metodologia de la planeación universitaria. In: PLANEAMIENTO UNIVERSITARIO EN AMÉRICA LATINA. México (DF): UDUAL, 1988.
48. PETERSON, Marvin W. et al. Analyzing alternative approaches to planning. In: IMPROVING ACADEMIC MANAGEMENT. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

49. PRAWDA, J. Teoria y praxis de la planeación educativa em México. México (DF): Grijalbo, 1984.
50. RODRIGUES, Suzana B. Processo decisório em universidades: Teoria III. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 60-75, 1985.
51. SAS Institute Inc. SAS User's Guid: Basics, Version 5 Edition. Cary, NC: SAS Institute Inc., 1985.
52. SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. Madrid: Dos-sat, 1982.
53. SHIRLEY, R. G., CARUTHERS, J. K. Strategic planning for higher education. San Antonio: Annual Meeting of the American Association de State Colleges and Universities, 1979.
54. SOUZA, Edela L. Pereira de. Aspectos culturais da organização pública e sua consequência para D.O. Porto Alegre: UFRGS, 1978.
55. TREVISAN, Maria J. O processo decisório em uma universidade particular: o caso da PUC/PR. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1989.

56. ----- . Catálogo geral da UFSC de 1971. Florianópolis: 1971.
57. ----- . Catálogo geral da UFSC de 1981. Florianópolis: 1981.
58. ----- . Critérios de distribuição do orçamento de 1991. Florianópolis: UFSC/SEPLAN/CODEOR, 1991. mimeo.
59. ----- . Estatuto da UFSC (portaria nº 56 de 19 de fevereiro de 1982 - MEC). Florianópolis: UFSC, 1991a).
60. ----- . Modelo de sistema de planejamento. Florianópolis: UFSC/SEPLAN, 1990. mimeo.
61. ----- . Plano de ação para 1985. Florianópolis: 1985.
62. ----- . Plano de ação para 1986. Florianópolis: 1986.
63. ----- . Plano de ação para 1987. Florianópolis: 1987.
64. ----- . Plano de desenvolvimento. Florianópolis: 1978.
65. ----- . Relatório anual de 1965. Florianópolis: UFSC, 1966.
66. ----- . Relatório anual de 1966. Florianópolis: UFSC, 1967.

67. ----- . Relatório anual de 1967. Florianópolis:  
UFSC, 1968.
68. ----- . Relatório anual de 1968. Florianópolis:  
UFSC, 1969.
69. ----- . Relatório anual de 1969. Florianópolis:  
UFSC, 1970.
70. ----- . Relatório anual de 1970. Florianópolis:  
UFSC, 1971a.
71. ----- . Relatório anual de 1971. Florianópolis:  
UFSC, 1972.
72. ----- . Relatório anual de 1972. Florianópolis:  
UFSC, 1972
73. ----- . Relatório anual de 1973. Florianópolis:  
UFSC, 1973.
74. ----- . Relatório anual de 1976. Florianópolis:  
UFSC, 1976.
75. ----- . Relatório anual de 1977. Florianópolis:  
UFSC, 1977.
76. ----- . Relatório anual de 1982. Florianópolis:  
UFSC, 1982
77. ----- . Relatório anual de 1985. Florianópolis:  
UFSC, 1985a.
78. ----- . Relatório anual de 1986. Florianópolis:  
UFSC, 1986a.
79. VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das univer-  
sidades brasileiras. In: TEMAS DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSI-  
TÁRIA. Florianópolis: UFSC, 1991.

80. VASCONCELLOS FILHO. Afinal o que é planejamento estratégico.  
In: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E  
CONTROLE. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos,  
1982.
81. \_\_\_\_\_. Proposições para a formulação de um plano es-  
tratégico. In: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FORMULAÇÃO, IM-  
PLEMENTAÇÃO E CONTROLE. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e  
Científicos, 1982.

## ANEXOS



## ANEXO 01

## LEGENDAS

## Para Tabelas e Gráficos de Código A

M = Média  
G = Geral  
N = Neutralidade  
NE = Número de Entrevistados  
I = Invertida  
\* = Afirmação repetida no grupo de código 3  
DISC = Discordância  
CONC = Concordância  
NEG = Negativamente  
POS = Positivamente

OBS.: Intensidade =  $|Média - 3|$

## Para Tabelas e Gráficos de Código B

M = Média  
G = Geral  
N = Neutralidade  
NE = Número de Entrevistados  
I = Invertida  
\* = Afirmação repetida no grupo de código 2  
A, B, C, D etc. = Afirmações relativas ao mesmo fator  
N DIF = Não dificultador  
DIF = Dificultador

OBS.: Intensidade =  $|Média - 3|$

## ANEXO 02

## GRÁFICO 1 A - PERFIL DAS RESPOSTAS SEGUNDO A TOTALIDADE DOS ENTREVISTADOS

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	MÉDIA		ESCALA		INTENSIDADE	
	DISC	CONC	DISC	CONC	DISC	CONC
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA						
O PLANEJAMENTO NA UFSC...	NE 58	NE 58	2	0	2	NE 58
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório		4,40				1,40
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC		4,79				1,79
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO						
O PLANEJAMENTO NA UFSC...	NEG	POS	NEG	POS	NEG	POS
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	N	N			N	N
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	2,78				0,22	
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões	2,28				0,72	
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I 3,40				0,40	
2.05 ocorre como reação aos problemas	I 3,95				0,95	
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planeamento	2,60				0,40	
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I 3,46				0,46	
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I	2,83				0,17
2.09 traz credibilidade a esta função	2,33				0,67	
2.10* conta com profissionais especializados	N	N			N	N
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I N	N			N	N
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I 3,14				0,14	
2.13* leva em consideração a cultura organizacional	2,60				0,40	
2.14* tem sido elaborado sem participação	I 3,12				0,12	
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I	2,90				0,10
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações	2,50				0,50	
2.17* tem seu desenvolvimento prejudicado pela descrença da adm. superior	I	2,74				0,26
2.18* é interrompido pelas freqüentes mudanças na adm. superior	I 3,83				0,83	

## ANEXO 03

GRÁFICO 1 B - PERFIL DAS RESPOSTAS SEGUNDO A TOTALIDADE DOS ENTREVISTADOS

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS							
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO	MÉDIA		ESCALA			INTENSIDADE	
	N	DIF	N	DIF	DIF	N	DIF
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...	NE	58	NE	58	2	0	2
FATORES COMPORTAMENTAIS	NE	58	NE	58	2	0	2
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades			4.78				1.78
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I		2.48				0.52
3.03 <sup>A</sup> é levada em consideração a cultura organizacional	I		2.60				0.40
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional			3.96				0.96
3.05 <sup>B</sup> tem sido elaborado sem participação			3.12				0.12
3.06B requer que seja considerada a participação			4.50				1.50
3.07 <sup>C</sup> tem seu desenvolvimento prejudicado pela descrença da adm. superior		2.74					6.26
3.08C requer o aval da administração superior			4.12				1.12
FATORES ESTRUTURAIS							
3.09 <sup>D</sup> é interrompido pelas frequentes mudanças da administração superior			3.83				0.83
3.10D deve ser contínuo e permanente			4.83				1.83
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas			3.98				0.98
3.12 <sup>E</sup> conta com profissionais especializados	I	N	N			N	N
3.13E é importante a existência de profissionais especializados			4.26				1.26
3.14 <sup>F</sup> se origina da simples agregação de planos setoriais		N	N			N	N
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição			4.55				1.55
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação			4.46				1.46
3.17 <sup>*</sup> tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias		2.90					0.10
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento			3.12				0.12
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo			3.10				0.10
3.20 <sup>G</sup> é feito com o apoio de um sistema de informações	I		2.50				0.50
3.21G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações			3.74				0.74
3.22 <sup>*</sup> tem contemplado mais as atividades-meio			3.14				0.14
3.23H não tem sido bem articulado com o plano macro da educação		2.98					0.02
3.24H é importante integrá-lo ao plano macro			3.36				0.36

## ANEXO 04

TABELA 11 A - MÉDIA, PERCENTIS E INTENSIDADE SEGUNDO A TOTALIDADE DOS ENTREVISTADOS

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	TOTALIDADE DOS ENTREVISTADOS										
	MÉDIA		PERCENTIS							INTENSIDADE	
	DISC	CONC	5%	10%	25%	50%	75%	90%	95%	DISC	CONC
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA											
O PLANEJAMENTO NA UFSC...	NE 58	NE 58	NE 58	NE 58	NE 58	NE 58	NE 58	NE 58	NE 58	NE 58	NE 58
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório		4.40	2	4	4	5	5	5	5		1.40
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC		4.79	4	4	5	5	5	5	5		1.79
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO	NEG	POS								NEG	POS
O PLANEJAMENTO NA UFSC...											
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvol.	N	N	1	2	2	3	4	4	5	N	N
2.02 tem sido utilizado sistematicamente		2.78	1	1	2	2	4	4	5		0.22
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões		2.28	1	1	2	2	3	4	4		0.72
2.04 tem sido desenv. especialmente a nível informal		3.40	1	2	2.75	4	4	4	5		0.40
2.05 ocorre como reação aos problemas		3.95	2	2	4	4	4.25	5	5		0.95
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planej.		2.60	1	1.9	2	2	4	4	5		0.40
2.07 predominam fatores políticos nas decisões		3.46	2	2	3	4	4	4.1	5		0.46
2.08 não tem auxiliado o processo decisório		2.83	1	1.9	2	3	4	4	4.05		0.17
2.09 traz credibilidade a esta função		2.33	1	1	2	2	3	4	4		0.67
2.10* conta com profissionais especializados	N	N	1.95	2	2	3	4	4	5	N	N
2.11* se origina da simples agregação planos setoriais	N	N	1	2	2	3	4	4	5	N	N
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio		3.14	1	1.9	2	3.5	4	4	5		0.14
2.13* leva em consideração a cultura organizacional		2.60	1	1	2	2	4	4	4		0.40
2.14* tem sido elaborado sem participação		3.12	1.95	2	2	3.5	4	4	5		0.12
2.15* tem se limitado à elab. de prop. orçamentárias.		2.90	1	1.9	2	2.5	4	4.1	5		0.10
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações		2.50	1	1	2	2	3	4	4		0.50
2.17* tem seu desenv. prej. descrença adm. superior		2.74	1.95	2	2	2	4	4	4.05		0.26
2.18* é interrompido frequentes mudanças adm. superior		3.83	2	2	3.75	4	5	5	5		0.83

## ANEXO 05

TABELA 11 B - MÉDIA, PERCENTIS E INTENSIDADE SEGUNDO A TOTALIDADE DOS ENTREVISTADOS

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	TOTALIDADE DOS ENTREVISTADOS										
	MÉDIA		PERCENTIS							INTENSIDADE	
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...			5%	10%	25%	50%	75%	90%	95%		
FATORES COMPORTAMENTAIS	N	DIF								N	DIF
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades		4.78	4	4	5	5	5	5	5		1.78
3.02 ã tem sido prejudicado pela resistência a mudanças I		2.48	1	1	2	2	4	4	4.05		0.52
3.03*A é levada em consideração a cultura organizacional I		2.60	1	1	2	2	4	4	4		0.40
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional		3.96	2	2	4	4	5	5	5		0.96
3.05*B tem sido elaborado sem participação		3.12	1.95	2	2	3.5	4	4	5		0.12
3.06B requer que seja considerada a participação		4.50	2.95	4	4	5	5	5	5		1.50
3.07*C tem seu desenv. prej. pela descrença adm. superior		2.74		1.95	2	2	2	4	4	4.05	0.26
3.08C requer o aval da administração superior		4.12	2	2	4	4	5	5	5		1.12
FATORES ESTRUTURAIS											
3.09*D é interrompido frequentes mudanças adm. superior		3.83	2	2	3.75	4	5	5	5		0.83
3.10D deve ser contínuo e permanente		4.03	4	4	5	5	5	5	5		1.03
3.11 é importante consid. metod. modernas e apropriadas		3.98	2	2.9	3.75	4	5	5	5		6.98
3.12*E conta com profissionais especializados I	N	N	1.95	2	2	3	4	4	5	N	N
3.13E é importante exist. de profissionais especializados		4.26	2	3	4	4	5	5	5		1.26
3.14*F se origina de simples agregação de planos setoriais	N	N	1	2	2	3	4	4	5	N	N
3.15F é neces. a integração planos setoriais instituição		4.55	4	4	4	5	5	5	5		1.55
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação		4.46	3	4	4	5	5	5	5		1.46
3.17* tem se limitado à elaboração de prop. orçamentárias		2.90	1	1.9	2	2.5	4	4.1	5		0.10
3.18 tem sido prej. falta articulação plano-orçamento		3.12	1.95	2	2	3	4	4	5		0.12
3.19 recursos financ. escassos tem sido forte impeditivo		3.10	1	1	2	3.5	4	5	5		0.10
3.20*G é feito com o apoio de um sistema de informações I		2.50	1	1	2	2	3	4	4		0.50
3.21G tem sofrido entrave falta sistema de informações		3.74	2	2	3.74	4	4	5	5		0.74
3.22* tem contemplado mais as atividades-meio		3.14	1	1.9	2	3.5	4	4	5		0.14
3.23H ã tem sido bem articulado com o plano macro da educ.		2.98	1	2	2	3	4	4	5		0.02
3.24H é importante integrá-lo ao plano macro		3.36	2	2	2	4	4	5	5		0.36

## ANEXO 06

TABELA 12 A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO SEGMENTO

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N	MÉDIA		MÉDIA		VARIÂNCIA	
		DOC	SER	DOC	SER	F	NS
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA	NE 58	NE 41	NE 17	NE 41	NE 17		
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		DISCORDÂNCIA		CONCORDÂNCIA			
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório	4,40			4,46	4,23	0,81	0,37
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC	4,79			4,78	4,82	0,11	0,74
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO							
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		NEGATIVAMENTE		POSITIVAMENTE			
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	N	2,97		3,06		0,07	0,80
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	2,78	2,83	2,65			0,30	0,92
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões	2,28	2,27	2,29			0,01	0,91
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I 3,40	3,29	3,65			1,31	0,26
2.05 ocorre como reação aos problemas	I 3,95	3,90	4,06			0,35	0,55
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planeamento	2,60	2,51	2,82			0,98	0,33
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I 3,46	3,46	3,47			0,00	0,98
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I 2,83			2,80	2,88	0,06	0,80
2.09 traz credibilidade a esta função	2,33	2,34	2,29			0,03	0,86
2.10* conta com profissionais especializados	N	2,95		3,12		0,30	0,58
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I N	2,98		3,06		0,07	0,79
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I 3,14	3,34		2,65		4,70	0,03
2.13* leva em consideração a cultura organizacional	2,60	2,63	2,53			0,12	0,73
2.14* tem sido elaborado sem participação	I 3,12	3,08	3,23			0,25	0,62
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I 2,90		3,19	2,78		1,33	0,25
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações	2,50	2,49	2,52			0,02	0,89
2.17* tem seu desenv. prejudicado pela descrença da adm. superior	I 2,74		N	2,63	N	1,62	0,21
2.18* é interrompido pelas frequentes mudanças na adm. superior	I 3,83	3,63	4,29			5,14	0,03

## ANEXO 07

TABELA 12 B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO SEGMENTO

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N	MÉDIA		MÉDIA		VARIÂNCIA	
		N DIFICULTADORES		DIFICULTADORES		F	NS
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO	G	DOC	SER	DOC	SER		
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...							
FATORES COMPORTAMENTAIS	NE 58	NE 41	NE 17	NE 41	NE 17		
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades	4,78			4,76	4,82	0,19	0,66
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I 4,48		N	2,27	N	5,63	0,02
3.03 <sup>A</sup> é levada em consideração a cultura organizacional	I 2,60			2,63	2,53	0,12	0,73
3.04 <sup>A</sup> requer que seja considerada a cultura organizacional	3,96			4,10	3,65	3,29	0,07
3.05 <sup>B</sup> tem sido elaborado sem participação	3,12			3,08	3,23	0,25	0,62
3.06 <sup>B</sup> requer que seja considerada a participação	4,50			4,54	4,41	0,37	0,54
3.07 <sup>C</sup> tem seu desenv. prejudicado pela descrença da adm. superior	2,74	2,63	N		N	1,62	0,21
3.08 <sup>C</sup> requer o aval da administração superior	4,12			4,00	4,41	2,47	0,12
FATORES ESTRUTURAIS							
3.09 <sup>D</sup> é interrompido pelas frequentes mudanças da adm. superior	3,83			3,63	4,29	5,14	0,03
3.100 deve ser contínuo e permanente	4,83			4,85	4,76	0,65	0,42
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas	3,98			4,24	3,35	12,30	0,00
3.12 <sup>E</sup> conta com profissionais especializados	I N		3,12	2,95		0,30	0,58
3.13 <sup>E</sup> é importante a existência de profissionais especializados	4,26			4,39	3,94	3,70	0,06
3.14 <sup>F</sup> se origina da simples agregação de planos setoriais	N	2,98		3,06		0,07	0,79
3.15 <sup>F</sup> é necessária a integração com planos setoriais da instituição	4,55			4,66	4,29	4,77	0,03
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação	4,46			4,46	4,47	0,00	0,97
3.17 <sup>*</sup> tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	2,90	2,78		3,18		1,33	0,25
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento	3,12			3,02	3,35	1,19	0,28
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo	3,10	2,76		3,24		1,60	0,21
3.20 <sup>G</sup> é feito com o apoio de um sistema de informações	I 2,50			2,49	2,52	0,02	0,89
3.21 <sup>G</sup> tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações	3,74			3,71	3,82	0,19	0,66
3.22 <sup>*</sup> tem contemplado mais as atividades-meio	3,14	2,65		3,34		4,70	0,03
3.23 não tem sido bem articulado com o plano macro da educação	2,98	2,98	N		N	0,01	0,93
3.24 é importante integrá-lo ao plano macro	3,36			3,32	3,47	0,24	0,62

## ANEXO 08

TABELA 13 A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO ÁREA DE FORMAÇÃO

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N	MÉDIA			MÉDIA			VARIÂNCIA	
		G	HUM	EXA	BIO	HUM	EXA	BIO	F
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA	NE 58	NE 27	NE 14	NE 17	NE 27	NE 14	NE 17		
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA				
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório	4,40				4,56	4,07	4,41	1,43	0,25
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC	4,79				4,85	4,64	4,82	1,05	0,36
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO									
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		NEGATIVAMENTE			POSITIVAMENTE				
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	N	2,89	2,93				3,23	0,54	0,59
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	2,78	2,52	N	N		N	N	1,26	0,29
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões	2,28	2,11	2,29	2,53				1,20	0,31
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I 3,40	3,52	3,14	3,41				0,56	0,58
2.05 ocorre como reação aos problemas	I 3,95	4,04	3,86	3,88				0,24	0,79
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planejamento	2,60	2,56	2,79	2,53				0,25	0,78
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I 3,46	3,59	N	3,65		N		2,50	0,09
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I 2,83				2,89	2,57	2,94	0,52	0,59
2.09 traz credibilidade a esta função	2,33	2,04	2,64	2,53				2,59	0,08
2.10* conta com profissionais especializados	N	2,81		2,94		3,43		1,67	0,20
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I N	3,11				2,93	2,88	0,26	0,77
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I 3,14	3,33		3,23		2,64		1,81	0,17
2.13* leva em consideração a cultura organizacional	2,60	2,56	2,64	2,65				1,19	0,31
2.14* tem sido elaborado sem participação	I 2,12	3,18		3,29		2,79		0,89	0,42
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I 2,90	3,37				2,36	2,59	4,64	0,01
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações	2,50	2,22	2,71	2,76				2,05	0,14
2.17* tem seu desenv. prejudicado pela descrença da adm. superior	I 2,74				2,89	2,57	2,65	0,56	0,57
2.18* é interrompido pelas frequentes mudanças na adm. superior	I 3,83	3,79	3,71	4,00				0,34	0,72



## ANEXO 09

TABELA 13 B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO ÁREA DE FORMAÇÃO

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N.º DIFICULTADORES			DIFICULTADORES			VARIÂNCIA		
	M	MÉDIA			MÉDIA			F	NS
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO	G	HUM	EXA	BIO	HUM	EXA	BIO		
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...									
FATORES COMPORTAMENTAIS	NE 58	NE 27	NE 17	NE 14	NE 27	NE 17	NE 14		
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades	4,78				4,81	4,79	4,71	0,22	0,81
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I 2,48				2,37	2,79	2,41	0,68	0,51
3.03*A é levada em consideração a cultura organizacional	I 2,60				2,56	2,64	2,65	0,05	0,94
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional	3,96				4,11	3,71	3,94	0,95	0,39
3.05*B tem sido elaborado sem participação	3,12		2,79		3,18		3,29	0,89	0,42
3.06B requer que seja considerada a participação	4,50				4,67	4,29	4,41	1,55	0,22
3.07*C tem seu desenv. prejudicado pela descrença da adm. superior	2,74	2,89	2,57	2,65					
3.08C requer o aval da administração superior	4,12				4,41	4,00	3,76	2,89	0,86
FATORES ESTRUTURAIS									
3.09*D é interrompido pelas frequentes mudanças da adm. superior	3,83				3,79	4,71	4,00	0,34	0,72
3.10D deve ser contínuo e permanente	4,83				4,81	4,86	4,82	0,06	0,94
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas	3,98				4,04	3,57	4,23	1,96	0,15
3.12*E não se conta com profissionais especializados	I N		3,43		2,81		2,94	1,67	0,20
3.13E é importante a existência de profissionais especializados	4,26				4,30	3,86	4,53	2,74	0,07
3.14*E se origina da falta de agregação de planos setoriais	N		2,93	2,88	3,11			0,26	0,77
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição	4,55				4,67	4,43	4,47	0,95	0,39
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação	4,46				4,56	4,36	4,11	0,46	0,63
3.17* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	2,90		2,34	2,59	3,37			4,64	0,01
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento	3,12	2,89				3,07	3,56	2,06	0,13
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo	3,10	2,89	2,93				3,59	1,66	0,20
3.20*G é feito com o apoio de um sistema de informações	I 2,50				2,22	2,71	2,76	2,05	0,14
3.21G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações	3,74				3,93	3,50	3,65	1,15	0,32
3.22* tem contemplado mais as atividades-meio	3,14		2,64		3,33		3,23	1,81	0,17
3.23 não tem sido bem articulado com o plano macro da educação	2,98		2,64	N	3,15		N	1,19	0,31
3.24 é importante integrá-lo ao plano macro	3,36				3,52	3,14	3,29	0,61	0,55

## ANEXO 10

TABELA 14 A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO OCUPAÇÃO DE CARGOS ADMINISTRATIVOS FORA DA UFSC

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N	MÉDIA		MÉDIA		VARIÂNCIA		
		G	SIM	NÃO	SIM	NÃO	F	NS
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA	NE 58		NE 17	NE 41	NE 17	NE 41		
O PLANEJAMENTO NA UFSC...			DISCORDÂNCIA		CONCORDÂNCIA			
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório		4,40			4,65	4,29	1,99	0,16
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC		4,79			4,82	4,78	0,11	0,74
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO								
O PLANEJAMENTO NA UFSC...			NEGATIVAMENTE		POSITIVAMENTE			
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	N			2,90	3,24		1,09	0,30
2.02 tem sido utilizado sistematicamente		2,78		2,88	2,73		0,20	0,65
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões		2,28		2,00	2,39		2,45	0,12
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I	3,40		3,11	3,51		1,64	0,21
2.05 ocorre como reação aos problemas	I	3,95		3,71	4,05		1,74	0,19
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planejamento		2,60		2,59	2,61		0,00	0,95
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I	3,46		3,47	3,46		0,00	0,98
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I	2,83			2,53	2,95	1,87	0,18
2.09 traz credibilidade a esta função		2,53		2,29	2,34		0,03	0,86
2.10* conta com profissionais especializados	N			2,88	3,29		1,94	0,17
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I	N		3,17	2,59		3,57	0,06
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I	3,14		3,34	2,65		4,70	0,03
2.13* leva em consideração a cultura organizacional		2,60		2,39	3,12		6,65	0,01
2.14* tem sido elaborado sem participação	I	3,12		3,27	2,76		2,54	0,12
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I	2,90		3,05	2,53		2,32	0,13
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações		2,50		2,76	2,39		1,72	0,19
2.17* tem seu desenv. prejudicado pela descrença da adm. superior		2,74			2,29	2,93	5,15	0,03
2.18* é interrompido pelas frequentes mudanças na adm. superior	I	3,83		3,71	3,88		0,32	0,57

## ANEXO 11

TABELA 14 B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO OCUPAÇÃO DE CARGOS ADMINISTRATIVOS FORA DA UFSC

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	M	N° DIFICULTADORES		DIFICULTADORES		VARIÂNCIA	
		MÉDIA		MÉDIA		F	NS
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...	G	SIM	NÃO	SIM	NÃO		
FATORES COMPORTAMENTAIS	NE 58	NE 17	NE 41	NE 17	NE 41		
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades	4,78			4,71	4,80	0,41	0,52
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I 2,48			2,18	2,61	1,85	0,18
3.03*A é levada em consideração a cultura organizacional	I 2,60	3,12		2,39		6,65	0,01
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional	3,96			4,23	3,85	2,32	0,13
3.05*B tem sido elaborado sem participação	3,12	2,76		3,27		2,54	0,12
3.06B requer que seja considerada a participação	4,50			4,59	4,46	0,37	0,54
3.07*C tem seu desenvol. prejudicado pela descrença da adm. superior	2,74	2,29	2,93			5,15	0,03
3.08C requer o aval da administração superior	4,12			4,00	4,17	0,41	0,52
FATORES ESTRUTURAIS							
3.09*D é interrompido pelas freqüentes mudanças da adm. superior	3,83			3,71	3,88	0,32	0,57
3.10D deve ser contínuo e permanente	4,83			4,82	4,83	0,00	0,96
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas	3,98			3,94	4,00	0,04	0,83
3.12*E conta com profissionais especializados	I N	3,29		2,88		1,94	0,17
3.13E é importante a existência de profissionais especializados	4,26			4,35	4,22	0,31	0,58
3.14*F se origina da simples agregação de planos setoriais	N	2,59		3,17		3,57	0,06
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição	4,55			4,71	4,49	1,62	0,21
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação	4,46			4,59	4,41	0,78	0,38
3.17* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	2,90	2,53		3,05		2,32	0,13
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento	3,12	2,59		3,34		6,90	0,01
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo	3,10	2,65		3,29		2,97	0,09
3.20*G é feito com o apoio de um sistema de informações	I 2,50			2,76	2,39	1,72	0,19
3.21G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações	3,74			3,76	3,73	0,02	0,90
3.22* tem contemplado mais as atividades-meio	3,14	2,65		3,34		4,70	0,03
3.23H não tem sido bem articulado com o plano macro da educação	2,98	2,65		3,12		2,80	0,10
3.24H é importante integrá-lo ao plano macro	3,36			3,23	3,41	0,33	0,57

## ANEXO 12

TABELA 15 A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO TITULAÇÃO

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N	MÉDIA				MÉDIA				VARIÂNCIA	
		G	GRAD	ESPE	MEST	DOCT	GRAD	ESPE	MEST	DOCT	F
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA	NE 58	NE 10	NE 12	NE 20	NE 16	NE 10	NE 12	NE 20	NE 16		
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		DISCORDÂNCIA				CONCORDÂNCIA					
1.01 tem como principal função apoiar o proc. decisório	4,40					4,10	4,42	4,45	4,50	0,47	0,71
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC	4,79					4,80	4,83	4,80	4,75	0,08	0,97
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO											
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		NEGATIVAMENTE				POSITIVAMENTE					
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenv.	N	2,70			N		3,00	N	3,12	0,32	0,81
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	2,78	N	2,50	2,90	2,69	N				0,45	0,72
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões	2,28	2,60	2,08	2,25	2,25					0,65	0,59
2.04 tem sido desenv. especialmente a nível informal	I 3,40	3,30	3,83	3,30	3,25					0,83	0,48
2.05 ocorre como reação aos problemas	I 3,95	3,90	4,08	3,85	4,00					0,19	0,91
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planej.	2,60	N	2,58	2,35	2,69					0,83	0,49
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I 3,46	3,40	3,42	3,45	3,56					0,08	0,97
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I 2,83		3,08			2,80		2,75	2,75	0,28	0,84
2.09 traz credibilidade a esta função	2,33	2,60	2,08	2,25	2,44					0,65	0,59
2.10* conta com profissionais especializados	N		2,67			3,20		3,05	3,06	0,55	0,65
2.11* se origina simples agregação de planos setoriais	I N	3,10	3,43					2,85	2,81	0,89	0,45
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I 3,14		3,33	3,65		2,30			2,87	4,08	0,01
2.13* leva em consideração a cultura organizacional	2,60	2,20	2,75	2,50	2,87					1,04	0,38
2.14* tem sido elaborado sem participação	I 3,12	3,10	3,43	3,25					2,75	0,97	0,41
2.15* tem se limitado à elabor. de propostas orçament.	I 2,90	N	3,25			N		2,95	2,50	0,97	0,41
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações	2,50	2,60	2,42	2,45	2,56					0,09	0,96
2.17* tem seu desenv. prej. descrença da adm. superior	I 2,74		3,42			2,50		2,85	2,25	3,89	0,01
2.18* é interrompido freq. mudanças na adm. superior	I 3,83	4,20	3,92	3,80	3,56					0,79	0,50

## ANEXO 13

TABELA 15 B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO TITULAÇÃO

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	NÃO DIFICULTADORES					DIFICULTADORES				VARIÂNCIA	
	M	MÉDIA				MÉDIA				F	NS
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO	G	GRAD	ESPE	MEST	DOUT	GRAD	ESPE	MEST	DOUT		
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...	NE 50	NE 10	NE 12	NE 20	NE 16	NE 10	NE 12	NE 20	NE 16		
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades	4,70					4,90	4,58	4,80	4,81	0,74	0,53
3.02 não tem sido prejudicado pela resist. a mudanças	I 2,40					2,90	2,92	2,15	2,31	1,88	0,14
3.03*A é levada em consid. a cultura organizacional	I 2,60					2,20	2,75	2,50	2,87	1,04	0,38
3.04A requer que seja consid. a cultura organizacional	3,96					3,50	3,75	4,25	4,06	2,05	0,12
3.05*B tem sido elaborado sem participação	3,12			2,75		3,10	3,42	3,25		0,97	0,41
3.06B requer que seja considerada a participação	4,50					4,20	4,50	4,75	4,37	1,66	0,19
3.07*C tem seu desenv. prej. descrença da adm. superior	2,74	2,50		2,95	2,25		3,42			3,89	0,01
3.08C requer o aval da administração superior	4,12					4,50	4,17	3,95	4,06	0,82	0,49
FATORES ESTRUTURAIS											
3.09*D é interrompido freq. mudanças da adm. superior	3,83					4,20	3,92	3,80	3,56	0,79	0,50
3.10D deve ser contínuo e permanente	4,83					4,90	4,75	4,85	4,81	0,31	0,82
3.11 é importante consid. metod. modernas e apropriadas	3,98					3,60	3,50	4,20	4,31	2,72	0,05
3.12*E conta com profissionais especializados	I N	3,20		3,05	3,06		2,67			0,55	0,65
3.13E é import. a exist. de profissionais especializados	4,26					3,80	4,25	4,45	4,31	1,43	0,24
3.14*F se origina da simples agregação planos setoriais	N			2,85	2,31	3,10	3,42			0,89	0,45
3.15F é neces. integração planos setoriais instituição	4,55					4,10	4,58	4,65	4,69	2,57	0,06
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação	4,46					4,40	4,42	4,60	4,37	0,39	0,76
3.17* tem se limitado à elab. de propostas orçamentárias	2,90	N		2,95	2,50	N	3,25			0,97	0,41
3.18 tem sido prej. falta articulação plano-orçamento	3,12	2,90		2,80			3,67		3,25	2,06	0,12
3.19 recursos financ. escassos tem sido fator impeditivo	3,10	2,90		2,94			3,08	3,35		0,38	0,76
3.20*G é feito com o apoio de um sistema de informações	I 2,50					2,60	2,42	2,45	2,56	0,09	0,96
3.21G tem sofrido entrave falta de sistema informações	3,74					3,70	3,83	3,90	3,50	0,61	0,61
3.22* tem contemplado mais as atividades-meio	3,14	2,30		2,97			3,33	3,65		4,08	0,01
3.23H não tem sido bem articulado plano macro educação	2,90	2,50		2,81			3,50	3,05		2,16	0,10
3.24H é importante integrá-lo ao plano macro	3,36					3,20	3,67	3,40	3,19	0,56	0,66

## ANEXO 14

TABELA 16 A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N	MÉDIA			MÉDIA			VARIÂNCIA	
		G	-15	20	+20	-15	20	+20	F
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA	NE 57	NE14	NE26	NE18	NE14	NE26	NE18		
O PLANEJAMENTO NA UFSC ...		DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA				
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório	4.40				4.40	4.31	4.61	0.78	0.46
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC	4.79				4.64	4.81	4.89	1.21	0.30
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO									
O PLANEJAMENTO NA UFSC ...		NEGATIVAMENTE			POSITIVAMENTE				
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	N	2.43				3.15	3.22	2.61	0.88
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	2.78	2.64	2.85	2.78				0.14	0.87
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões	2.28	2.79	2.15	2.06				3.48	0.04
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I 3.40	3.50	3.50	3.17				0.59	0.56
2.05 ocorre como reação aos problemas	I 3.95	3.92	4.04	3.83				0.27	0.76
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planejamento	2.60		2.38	2.50	3.14			2.43	0.10
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I 3.46	3.71	3.38	3.39				0.66	0.52
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I 2.83	3.14				2.73	2.72	0.78	0.46
2.09 traz credibilidade a esta função	2.33	2.36	2.31	2.33				0.01	0.99
2.10* conta com profissionais especializados	N		2.88	N	3.21		N	0.45	0.64
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I N	3.29				2.88	2.94	0.64	0.53
2.12* tem contemplado mais atividades-meio	I 3.14		3.19	3.22	2.93			0.30	0.74
2.13* leva em consideração a cultura organizacional	2.60	2.93	2.54	2.44				0.97	0.38
2.14* tem sido elaborado sem participação	I 3.12		3.23	3.22	2.79			0.84	0.44
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I 2.90			3.17	2.79	2.77		0.66	0.52
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações	2.50	2.57	2.31	2.72				0.97	0.38
2.17* tem seu desenvolvimento prej. pela descrença da adm. superior	I 2.74				2.64	2.81	2.72	0.12	0.88
2.18* é interrompido pelas frequentes mudanças na adm. superior	I 3.83	3.50	4.04	3.78				1.25	0.29

## ANEXO 15

TABELA 16 B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N	N DIFÍCULT			DIFÍCULTADORES			VARIÂNCIA	
		MÉDIA			MÉDIA			F	NS
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO									
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...	6	-15	20	+20	-15	20	+20		
FATORES COMPORTAMENTAIS	NE 58	NE14	NE26	NE18	NE14	NE26	NE18		
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades	4.78				4.71	4.77	4.83	0.20	0.32
3.02 não tem sido prejudicado a pela resistência a mudanças	I 2.48				2.43	2.54	2.44	0.06	0.94
3.03 <sup>A</sup> é levada em consideração a cultura organizacional	I 2.60				2.93	2.54	2.44	0.97	0.38
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional	3.96				3.57	3.96	4.28	2.70	0.08
3.05 <sup>B</sup> tem sido elaborado sem participação	3.12	2.79			3.23	3.22		0.84	0.44
3.06B requer que seja considerada a participação	4.50				4.21	4.61	4.56	1.58	0.22
3.07 <sup>C</sup> tem seu desenvolvimento prej. pela descrença da adm. superior	2.74	2.64	2.81	2.72				0.12	0.88
3.08C requer o aval da administração superior	4.12				3.57	4.35	4.22	3.71	0.03
FATORES ESTRUTURAIS									
3.09 <sup>D</sup> é interrompido pelas freqüentes mudanças da adm. superior	3.83				3.59	4.04	3.78	1.25	0.29
3.10D deve ser contínuo e permanente	4.83				4.79	4.81	4.89	0.34	0.71
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas	3.98				3.79	3.92	4.22	0.89	0.41
3.12 <sup>E</sup> conta com profissionais especializados	I N	3.21		N		2.88	N	0.45	0.64
3.13E é importante a existência de profissionais especializados	4.26				4.29	4.15	4.39	0.43	0.65
3.14 <sup>F</sup> se origina da simples agregação de planos setoriais	N		2.88	2.94	3.29			0.64	0.53
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição	4.55				4.36	4.58	4.67	0.10	0.34
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação	4.46				4.43	4.54	4.39	0.28	0.76
3.17 <sup>*</sup> tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	2.90	2.79	2.77		3.17			0.66	0.52
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento	3.12		2.96		3.36		3.17	0.67	0.52
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo	3.10		2.88	2.94	3.71			2.06	0.14
3.20 <sup>G</sup> é feito com o apoio de um sistema de informações	I 2.50				2.57	2.31	2.72	0.97	0.38
3.21G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações	3.74				3.57	3.81	3.78	0.32	0.73
3.22 <sup>*</sup> tem contemplado mais as atividades-meio	3.14	2.93				3.19	3.22	0.74	0.30
3.23 não tem sido bem articulado com o plano macro da educação	2.98	N	2.84		N		3.17	0.54	0.59
3.24 é importante integrá-lo ao plano macro	3.36				3.07	3.38	3.56	0.81	0.45

## ANEXO 16

TABELA 17 A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO TEMPO DE PERMANÊNCIA EM CARGOS ADMINISTRATIVOS

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N	MÉDIA			MÉDIA			VARIÂNCIA	
		G	7	11	+11	-7	11	+11	F
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA	NE 58	NE18	NE22	NE18	NE18	NE22	NE18		
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA				
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório	4.40				4.39	4.36	4.44	0.04	0.96
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC	4.79				4.67	4.86	4.83	1.06	0.35
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO									
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		NEGATIVAMENTE			POSITIVAMENTE				
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	N	N	N	N	N	N	N	0.00	1.00
2.02 tem sido utilizado sistematicamente	2.78				2.77	2.39	3.17	2.12	0.13
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões	2.28	2.50	2.23	2.11				0.94	0.40
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I 3.40	3.67	3.18	3.39				1.01	0.37
2.05 ocorre como reação aos problemas	I 3.95	4.06	3.73	4.11				1.07	0.35
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planeamento	2.60	2.67	2.59	2.56				0.05	0.95
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I 3.46	3.37	3.54	3.44				0.15	0.86
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I 2.83	3.06				2.86	2.56	0.99	0.38
2.09 traz credibilidade a esta função	2.33	2.38	2.36	2.22				0.16	0.85
2.10* conta com profissionais especializados	N	2.94	2.95				3.11	0.14	0.87
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I N	3.11		N		2.91	N	0.16	0.85
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I 3.14	3.11	3.04	3.28				0.20	0.81
2.13* leva em consideração a cultura organizacional	2.60	2.72	2.50	2.61				0.23	0.80
2.14* tem sido elaborado sem participação	I 3.12	3.33		3.33		2.77		1.79	0.18
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I 2.90			3.22	2.72	2.77		0.98	0.38
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações	2.50	2.22	2.59	2.67				1.05	0.36
2.17* tem seu desenvolvimento prej. pela descrença da adm. superior	I 2.74	3.06				2.45	2.76	1.86	0.17
2.18* é interrompido pelas freqüentes mudanças na adm. superior	I 3.83	3.83	3.77	3.89				0.06	0.94



## ANEXO 17

TABELA 17 B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO TEMPO DE PERMANÊNCIA E CARGOS ADMINISTRATIVOS

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	N DIFICULTADORES			DIFICULTADORES			VARIÂNCIA		
	M	MÉDIA			MÉDIA			F	NS
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO									
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...	G	-7	7 11	+11	-7	7 11	+11		
FATORES COMPORTAMENTAIS		NE 58	NE 18	NE 22	NE 18	NE 22	NE 18		
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades		4,78			4,78	4,77	4,78	0,00	1,00
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I	2,48		3,06	2,44	2,04		4,62	0,01
3.03*A é levada em consideração a cultura organizacional	I	2,60			2,72	2,50	2,61	0,23	0,80
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional		3,96			3,94	3,95	4,00	0,02	0,98
3.05*B tem sido elaborado sem participação		3,12		2,77	3,33		3,33	1,79	0,18
3.06B requer que seja considerada a participação		4,50			4,44	4,45	4,61	0,32	0,73
3.07*C tem seu desenv. prejudicado pela descrença da adm. superior		2,74		2,45	2,78	3,06		1,86	0,17
3.08C requer o aval da administração superior		4,12			4,17	3,86	4,39	1,69	0,19
FATORES ESTRUTURAIS									
3.09*D é interrompido pelas frequentes mudanças da adm. superior		3,83			3,83	3,77	3,89	0,06	0,94
3.10D deve ser contínuo e permanente		4,83			4,72	4,82	4,94	1,57	0,22
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas		3,98			4,00	4,04	3,89	0,13	0,88
3.12*E conta com profissionais especializados	I	N		3,11	2,94	2,95		0,14	0,87
3.13E é importante a existência de profissionais especializados		4,26			4,28	4,09	4,44	0,91	0,41
3.14*F se origina da simples agregação de planos setoriais		N		2,91	N	3,11	N	0,16	0,85
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição		4,55			4,50	4,54	4,61	0,15	0,86
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação		4,46			4,61	4,23	4,61	2,27	0,11
3.17* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias		2,90	2,72	2,77			3,22	0,98	0,38
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento		3,12	2,94			3,18	3,22	0,37	0,69
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo		3,10		2,56	3,56	3,18		2,81	0,07
3.20*G é feito com o apoio de um sistema de informações	I	2,50			2,22	2,59	2,67	1,05	0,36
3.21G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações		3,74			3,89	3,59	3,70	0,54	0,58
3.22* tem contemplado mais as atividades-meio		3,14			3,11	3,04	3,28	0,20	0,81
3.23 não tem sido bem articulado com o plano macro da educação		2,98		2,60	N	3,33	N	2,19	0,12
3.24 é importante integrá-lo ao plano macro		3,36			3,33	3,45	3,28	0,14	0,87

## ANEXO 18

TABELA 18 A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO FAIXA ETÁRIA

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	M	MÉDIA			MÉDIA			VARIÂNCIA	
		30	40	mais	30	40	mais	F	NS
	G	39	49	50	39	49	50		
1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA		NE 58	NE 13	NE 27	NE 18	NE 13	NE 27	NE 18	
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA				
1.01 tem como principal função apoiar o processo decisório		4,40				4,31	3,37	4,50	0,20   0,82
1.02 é indispensável para o desenvolvimento da UFSC		4,79				4,85	4,70	4,89	1,03   0,36
2. COMO SE MANIFESTA A FUNÇÃO PLANEJAMENTO									
O PLANEJAMENTO NA UFSC...		NEGATIVAMENTE			POSITIVAMENTE				
2.01 tem cumprido a função de orientar o seu desenvolvimento	N		2,69	2,85				3,44	2,29   0,11
2.02 tem sido utilizado sistematicamente		2,78	2,85	2,67	2,89				0,22   0,80
2.03 tem sido exercitado em todos os escalões		2,28	2,38	2,33	2,11				0,47   0,63
2.04 tem sido desenvolvido especialmente a nível informal	I	3,40	3,23	3,56	3,28				0,55   0,58
2.05 ocorre como reação aos problemas	I	3,95	3,92	3,96	3,94				0,01   0,99
2.06 é efetivamente coordenado por um órgão de planeamento		2,60	N	2,59	2,33	N			1,43   0,25
2.07 predominam fatores políticos nas decisões	I	3,46	3,54	3,52	3,33				0,26   0,77
2.08 não tem auxiliado o processo decisório	I	2,83		3,15		2,69	2,44		2,57   0,09
2.09 traz credibilidade a esta função		2,33	2,54	2,07	2,56				1,88   0,16
2.10* conta com profissionais especializados	N			2,63		3,54	3,17		4,06   0,02
2.11* se origina da simples agregação de planos setoriais	I N	N		3,18		N	2,72		0,97   0,39
2.12* tem contemplado mais as atividades-meio	I	3,14		3,26	3,22	2,77			0,87   0,42
2.13* leva em consideração a cultura organizacional		2,60	2,69	2,41	2,83				1,00   0,38
2.14* tem sido elaborado sem participação	I	3,12		3,07	3,39	2,85			0,95   0,39
2.15* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias	I	2,90		3,07		2,85	2,67		0,63   0,53
2.16* é feito com o apoio de um sistema de informações		2,50	2,77	2,30	2,61				1,16   0,32
2.17* tem seu desenv. prej. pela descrença da adm. superior	I	2,74				2,69	2,81	2,67	0,13   0,87
2.18* é interrompido pelas freqüentes mudanças na adm. superior	I	3,83	4,15	3,48	4,11				2,97   0,06

## ANEXO 19

TABELA 18 B - PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO FAIXA ETÁRIA

AFIRMAÇÕES RESUMIDAS	NÃO DIFICULTADORES			DIFICULTADORES			VARIÂNCIA		
	N	Média			Média			F	NS
3. FATORES QUE DIFICULTAM O PLANEJAMENTO									
QUANTO AO PLANEJAMENTO NA UFSC...	G	30 39	40 49	mais 50	30 39	40 49	mais 50		
FATORES COMPORTAMENTAIS		NE 58	NE 13	NE 27	NE 18	NE 13	NE 17	NE 18	
3.01 é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades		4,78			4,92	4,67	4,83	1,18	0,31
3.02 não tem sido prejudicado pela resistência a mudanças	I	2,48			2,77	2,18	2,72	1,87	0,16
3.03*A é levada em consideração a cultura organizacional	I	2,60			2,69	2,41	2,83	1,00	0,38
3.04A requer que seja considerada a cultura organizacional		3,96			3,61	4,00	4,17	1,56	0,22
3.05*B tem sido elaborado sem participação		3,12	2,85			3,07	3,39	0,95	0,39
3.06B requer que seja considerada a participação		4,50			4,54	4,30	4,78	2,68	0,88
3.07*C tem seu desenv. prejudicado pela descrença da adm. superior		2,74	2,69	2,81	2,67			0,13	0,87
3.08C requer o aval da administração superior		4,12			3,85	4,15	4,28	0,85	0,43
FATORES ESTRUTURAIIS									
3.09*D é interrompido pelas frequentes mudanças da adm. superior		3,89			4,15	3,48	4,11	2,97	0,06
3.10D deve ser contínuo e permanente		4,33			4,92	4,74	4,89	1,36	0,26
3.11 é importante considerar metodologias modernas e apropriadas		3,98			3,46	4,22	4,00	2,92	0,06
3.12*E conta com profissionais especializados	I	N	3,54	3,17		2,63		4,06	0,02
3.13E é importante a existência de profissionais especializados		4,26			4,00	4,18	4,56	1,96	0,15
3.14*F se origina da simples agregação de planos setoriais	N	N		2,72	N	3,18		0,97	0,39
3.15F é necessária a integração com planos setoriais da instituição		4,55			4,31	4,56	4,72	1,87	0,16
3.16 tem sido prejudicado pela falta de avaliação		4,46			4,46	4,52	4,39	0,19	0,83
3.17* tem se limitado à elaboração de propostas orçamentárias		2,99	2,85		2,67		3,07	0,63	0,53
3.18 tem sido prejudicado pela falta de articulação plano-orçamento		3,12	N		2,89	N	3,33	1,09	0,34
3.19 recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo		3,10	2,69		2,94		3,41	1,50	0,23
3.20*G é feito com o apoio de um sistema de informações	I	2,50			2,77	2,30	2,61	1,16	0,32
3.21G tem sofrido entrave pela falta de um sistema de informações		3,74			3,46	3,85	3,78	0,82	0,44
3.22* tem contemplado mais as atividades-meio		3,14	2,77			3,26	3,22	0,87	0,42
3.23 não tem sido bem articulado com o plano macro da educação		2,98	2,85	N		N	3,06	0,17	0,85
3.24 é importante integrá-lo ao plano macro		3,36			3,08	3,44	3,44	0,59	0,56

INSTRUMENTO DE PESQUISA  
AFIRMAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO NA UFSC

## DADOS BÁSICOS

## DADOS ESPECÍFICOS

## Caracterização dos entrevistados

## Afirmações

1- Nome:	1	19
	2	20
2- Sexo: F ( ) M ( )	3	21
	4	22
3- Faixa Etária	5	23
( ) 20 a 29	6	24
( ) 30 a 39	7	25
( ) 40 a 49	8	26
( ) mais de 50	9	27
	10	28
4- Especialização	11	29
Titulação:	12	30
Cursos: Grad.           Esp.	13	31
Mest.           Dout.	14	32
Instituição(es): Grad.   Esp.	15	33
Mest.           Dout.	16	34
Local(is): Grad.       Esp.	17	35
Mest.           Dout.	18	
Término: Grad.       Esp.		
Mest.           Dout.		
5- Tempo de trabalho na Instituição		
6- Regime de trabalho na Instituição	36	.....
		.....
7- Cargo que ocupa		.....
		.....
8- Já ocupou outro(os) cargo(os) administrativo(os) na UFSC ou em outras organizações.		
( ) Sim    Não ( )		
Cargo(os):		
Tempo de Permanência:		

- 01- A principal função do planejamento é apoiar o processo decisório, trazendo maior racionalidade às decisões e orientando a organização para o futuro.
- 02- O planejamento na UFSC tem cumprido a função de orientar o desenvolvimento da própria instituição.
- 03- A administração superior tem utilizado, sistematicamente, o planejamento para viabilizar seus objetivos e metas.
- 04- A função planejamento na UFSC tem sido exercitada em todos os escalões (estratégico, tático e operacional), pelos administradores.

- 05- O planejamento é indispensável para o desenvolvimento da UFSC como instituição.
- 06- O planejamento na UFSC tem se desenvolvido especialmente a nível informal.
- 07- Na UFSC as ações da administração ocorrem como reação aos problemas, à medida em que os mesmos surgem.
- 08- O planejamento é efetivamente coordenado por um órgão de planejamento da instituição.

- 09- Para a execução de um processo de planejamento na UFSC é imprescindível o apoio dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas.
- 10- O processo de planejamento na UFSC tem sofrido interrupções com as frequentes mudanças da administração superior.
- 11- O processo de planejamento na UFSC deve ser contínuo e permanente, buscando um equilíbrio dinâmico entre os objetivos da instituição e a realidade do ambiente.
- 12- Resistência a mudanças não tem sido fator impeditivo para viabilização de planos na UFSC.



- 13- Nos planos elaborados na UFSC têm se levado em consideração aspectos da cultura organizacional como: crenças, valores, necessidades e expectativas de indivíduos e grupos.
- 14- A viabilidade do planejamento na UFSC requer que sejam considerados os aspectos da cultura organizacional.
- 15- O planejamento na UFSC tem sido elaborado pelos dirigentes da cúpula sem a participação dos diversos grupos que compõem a comunidade universitária.
- 16- A participação de representantes dos diversos grupos que compõem a comunidade universitária é fator indispensável na elaboração e desenvolvimento dos planos na UFSC.

- 17- Os planos na UFSC poderiam alcançar melhores resultados caso fossem adotadas metodologias de planejamento mais modernas e apropriadas.
- 18- Nas decisões sobre o processo de planejamento na instituição há uma predominância de fatores políticos em relação a fatores técnicos.
- 19- A função planejamento na UFSC conta com profissionais especializados para desempenhar as funções a eles confiadas.
- 20- A existência de profissionais especializados é condição básica para o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC.

- 21- A função planejamento não tem auxiliado o processo decisório na UFSC.
- 22- O planejamento na UFSC tem se originado da simples agregação de planos elaborados pelas unidades acadêmicas e administrativas.
- 23- Para o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC é necessário que haja integração entre o plano institucional e o plano das unidades que compõem a instituição.
- 24- A inexistência de uma avaliação institucional tem dificultado a prática do planejamento na UFSC.

- 25- O planejamento na UFSC tem se limitado à elaboração das propostas orçamentárias.
- 26- Um dos principais entraves para o exercício do planejamento tem sido a falta de articulação entre o planejamento e o orçamento.
- 27- Recursos financeiros escassos tem sido fator impeditivo para o exercício do planejamento na UFSC.
- 28- O planejamento na UFSC tem se desenvolvido com o apoio de um sistema de informações que coleta, analisa e dissemina informações.

- 29- A carência de um eficaz sistema de informações tem sido um entrave para a implantação e desenvolvimento do planejamento na UFSC.
- 30- O processo de planejamento na UFSC tem contemplado mais as atividades-meio do que as atividades-fim da instituição.
- 31- A descrença da administração superior no planejamento tem sido fator que dificulta o seu desenvolvimento.
- 32- O desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC está condicionado à disposição da administração superior para liderar este processo.

- 33- Os planos elaborados na UFSC não têm sido bem articulados com o plano macro do ensino superior do País.
- 34- A integração entre o plano institucional e o plano macro para a educação superior do País é condição para o desenvolvimento do processo de planejamento na UFSC.
- 35- A forma como o planejamento tem sido desenvolvido na UFSC tem trazido credibilidade a esta função.
- 36- Que sugestões você faria para se aperfeiçoar o processo de planejamento tornando-o atividade permanente e mais eficaz?

## ANEXO 21

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

Florianópolis, 09 de novembro de 1992.

Dirijo-me a Vossa Senhoria na condição de aluno do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente estou desenvolvendo meu projeto de dissertação intitulado "Possibilidades e Limitações do Planejamento: Um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina".

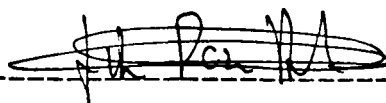
Objetiva-se com esta pesquisa identificar os principais fatores que têm dificultado o desenvolvimento de um processo de planejamento na UFSC.

No momento encontro-me em fase de coleta de dados, estando prevista uma série de entrevistas com administradores que ocuparam cargos na UFSC no período de 1988 a 1992.

Uma vez que Vossa Senhoria encontra-se no grupo de pessoas que exerceram atividades naquele período, necessitaria contar com sua colaboração, participando de entrevista estruturada que não tomará mais que 25 minutos do seu tempo.

Para tanto, em breve mantereí contato com Vossa Senhoria, visando marcar a referida entrevista.

Certo de contar com sua colaboração, antecipo meus agradecimentos.



-----  
Gilberto Paiva de Almeida  
Mestrando em Administração

## ANEXO 22

LEGENDAS E  
TABULAÇÃO DE DADOS