



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A universidade produz múltiplos produtos e está em constante crescimento, e deve ser considerada como uma instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral, num contexto sócio-político (Sucupira -1968).

Uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações é a de que ela é formada de pessoas para pessoas. Nela se transmitem e se absorvem símbolos através dos quais tendem a influenciar o meio social. O que a caracteriza, então, é a produção de símbolos, idéias, conhecimentos, valores (VLASMAN; CASTRO, 1985).

As organizações universitárias são definidas pelo tripé que representa suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De modo geral, considera-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. À extensão cabe o papel de estender à sociedade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes.

A complexidade das organizações tem exigido a introdução de critérios mais sofisticados no processo de tomada de decisão. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações. O planejamento é um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas. Compreende-se planejamento, antes de tudo, como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro (Rizzatti e Rizzatti Jr – 2005).

Ansoff (1991) conceitua planejamento com um método de ordenação de

atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e, conseqüentemente, atingir um futuro desejado. O seu propósito não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, no sentido de minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, com a finalidade de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos. Desta forma, o planejamento permite a ordenação do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro e facilitando a convergência de objetivos.

Mosimann e Fisch (1999) definem planejamento em sentido amplo, como sendo a definição dos objetivos a serem alcançados e dos meios a serem utilizados para que estes possam ser atingidos. Essa é a etapa do processo de gestão que se preocupa com o futuro, definindo o sentido que a organização tomará e como chegará lá. Num sentido restrito, de acordo com Mosimann e Fisch (1999) o planejamento pode ser definido como o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre variáveis ambientais, crenças e valores, modelo de gestão, estrutura organizacional estabelecida e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual da organização.

Para Oliveira (1999) o planejamento é um processo contínuo. Para que o processo seja legítimo, é necessário que reflita a cultura da organização, que, entre outras razões, envolva a gerência, o estilo de administração e liderança, a participação; a delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade de processo. O planejamento, para o mesmo autor, precisa contar com um sistema de informação eficaz. Isto permite que o plano englobe o maior número de informações, tornando-o dinâmico, no sentido de responder, com maior precisão e rapidez, às novas necessidades oriundas da própria organização, e, principalmente, do ambiente externo.

Ensina Santos (1992) que o planejamento é um instrumento que auxilia na mudança organizacional, ao evidenciar novas tendências sociais, econômicas e políticas.

O planejamento é um processo contínuo, composto de várias etapas. Funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas organizações. Esta variabilidade è devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultante de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade e influência, bem como das pressões internas, resulte dos vários fatores integrantes da empresa.

O uso sistematizado do planejamento na universidade é recente. A partir fatos

como: crescimento das universidades impulsionado pela Reforma Universitária de 1968; rápido incremento das necessidades humanas de aprender e se especializar; limitação dos recursos destinados à educação, principalmente financeiros; deterioração do mercado de trabalho; e, finalmente, crescente necessidade de interação universidade sociedade, têm tornado o planejamento uma importante metodologia, capaz de auxiliar o administrador na tarefa de identificar e solucionar os problemas críticos que afetam as organizações. (Rizzatti e Rizzatti Jr – 2005)

Para Day (1990) a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos de ligação entre os meios e fins. É através do planejamento que os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, para que o sistema funcione, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não.

Nas universidades a concepção do planejamento vai além das questões que são comuns para as organizações empresariais, elas precisam levar em conta o processo participativo e democrático sem esquecer da percepção das conjunturas e da dinâmica histórica.

O processo de planejamento é um conjunto de fases que se sucedem e interagem, exigindo conhecimento em campos diversos.

É preciso educar dirigentes e funcionários, tanto para mostrar a importância do planejamento, ressaltando que só se aprende a planejar planejando, como para melhor compreenderem, analisarem e interpretarem as informações geradas.

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

A que se destacar que deve-se sempre reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente e de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.

O planejamento universitário não é um processo isolado. É necessário que ele reflita sobre aspectos que envolvam cultura da Instituição, que, entre outras coisas, envolve.- o governo da Instituição ou sistema de tomada de decisão; o estilo de administração e liderança que trata do nível de participação; delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade de processo. Por isso fica evidenciada a importância do planejamento para as universidades

O planejamento nas universidades tem como finalidade auxiliar seus principais agentes na tomada de decisão e preparar a instituição para enfrentar a mutabilidade ambiental com base no conhecimento sistematizado das tendências das variáveis sociais, políticas, econômicas e culturais, bem como das potencialidades e fraquezas internas.

Através do planejamento desenvolvido os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos são melhor utilizados nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, para que o sistema funcione, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não.

Assim, o planejamento contribui tanto para o aperfeiçoamento quanto para a sobrevivência das instituições universitária, ficando assim evidenciado a sua importância para as universidades

Portanto, a UFSC de uma maneira ou de outra, sistematizado ou não sempre esteve preocupada com o seu planejamento quando da elaboração de planos de ação (registrados nos Relatórios da UFSC) ou pelo processo e uso da metodologia do planejamento estratégico

Como detalhamento foi adotada a cronologia dos processos de tomada de decisão utilizados na UFSC a partir de 1966. Para este levantamento foram consultados os relatórios de atividades e/ou de gestão, planos de ação e planos de gestão dos Reitores:

- João David Ferreira Lima – 1961 a 1972
- Ernani Bayer – 1972
- Roberto Mündel de Lacerda – 1972 a 1976
- Caspar Erich Stemmer – 1976 a 1980
- Ernani Bayer – 1980 a 1984
- Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1984 a 1988

- Bruno Rodolfo Shlemper Junior – 1988 a 1992
- Antonio Diomário Queiróz – 1992 a 1996
- Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1996 a 2004
- Lúcio José Botelho – 2004 a 2008
- Alvaro Toubes Prata – 2008 a 2012

➤ **João David Ferreira Lima – 1961 a 1972**

1. Reestruturação das Universidades – Decreto Lei 53 de 18 de novembro de 1966 – Na UFSC foi composto um grupo de trabalho pela Portaria 392/66 – gerou o documento o “PLANO DE REESTRUTURAÇÃO DA UNIVERSIDADE” – concluído em 1967 – aprovado somente em 1969 no Conselho Federal de Educação pelo Decreto 64824 de 15 de julho de 1969.
2. Em 1966 o Ministério do Planejamento encaminhou recursos na ordem de Cr\$ 400.000,00 para a realização do Curso de Treinamento de Administração para os funcionários das Universidades – com o objetivo de proporcionar ao “técnicos das congêneres possam se especializar, fazendo a praticagem na máquina administrativa, mecanizada e racionalizada que implantamos”. (Relatório de Atividades 1966)
3. Com a Reforma surge a oportunidade do desenvolvimento de um Plano de Edificações, o melhor aproveitamento da aparelhagem e, principalmente, a aplicação de um novo e inteligente programa de ensino e pesquisa. Assim tem início as Ações Básicas para o Plano de Desenvolvimento relacionado ao Plano Diretor do Campus. (Relatório de Atividades 1967)
4. Através de Convênio com o BNDE a UFSC adquiri um computador eletrônico IBM 1130 – para a expansão do ensino e da pesquisa. (Relatório de Atividades 1969)
5. Através de Convênio com MEC – a UFSC desenvolveu o Seminário sobre Administração Universitária. (Relatório de Atividades 1969)
6. Implantação da Reforma Universitária – 1969

➤ **Ernani Bayer – 1972**

1. Criação da Sub-reitoria de Planejamento – órgão central com o objetivo de preparar a previsão, programação e acompanhamento – no início de suas atividades constitui-se uma Comissão de Planejamento transitória, até que fosse aprovado o Estatuto da Universidade – as primeiras tarefas constaram de reprogração do “Campus”, escalonamento de prioridades nas construções e estudos orçamentários – Promoção e realização de cursos especializados de curta duração para o aperfeiçoamento dos técnicos que participam do planejamento. (Relatório de Atividades 1972)

➤ **Caspar Erich Stemmer – 1976 a 1980**

1. Coordenadoria de Planejamento vinculada à Pró-reitoria de Administração (Relatório de Atividades 1980)
2. Tendo em vista as Ações Básicas contidas no Plano de Desenvolvimento, a Universidade procurou no decorrente exercício acelerar as construções no Campus Universitário, com a finalidade de propiciar, principalmente, ao Ensino e à Pesquisa, as condições desejáveis para o alcance de seus objetivos.” (Relatório 1978, p.59).
3. Foi estabelecido um sistema de informações de planejamento e gerência, objetivando o encaminhamento das prioridades administrativas a uma rápida e efetiva evolução (Relatório de 1979).

➤ **Ernani Bayer – 1980 a 1984**

1. A Pró-Reitoria de Administração concentrou esforços para atingir os objetivos preconizados pela UFSC, para tanto, em conjunto com os demais órgãos da Administração Superior adotou diretrizes de ação viabilizadas por órgãos diretamente vinculados a Pró-Reitoria, sendo um deles a Coordenadoria de Planejamento (Relatório de Atividades 1980, p.55-56).
2. Assessoria Especial de Planejamento – Planejamento, utilização e distribuição do Espaço Físico – voltado para obras. (Relatório de Atividades 1981)
3. A Assessoria de Planejamento – ASSEPLAN é o órgão encarregado das atividades de Planejamento, Utilização e Distribuição do Espaço Físico na UFSC. Vinculadas a ASSEPLAN estavam a Coordenadoria de Informática, A Coordenadoria de Espaço Físico, a Coordenadoria de Estudos

Urbanísticos e o Escritório Técnico Administrativo. A Coordenadoria de Informática, responsável, entre outras atividades, pela implantação do Sistema de Informações e Boletim de Dados. A Coordenadoria de Espaço Físico, responsável em planejar a implantação e/ou remanejamento e uso dos espaços físicos da UFSC. A Coordenadoria de Estudos Urbanísticos desenvolve estudos urbanísticos na UFSC. O Escritório Técnico Administrativo projeta, ordena e fiscaliza as necessidades de espaço físico e obras de grande porte da UFSC. (Relatório de Atividades 1981, p. 27 e 28).

➤ **Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1984 a 1988**

1. A Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN – elaborou o Plano de Ação de 1985, a proposta e distribuição 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 Relatório Anual da UFSC. (Relatório de Atividades 1985, p. 19).
2. Elaborado, pela PROPLAN, o Plano de Ação da UFSC para 1986. O desenvolvimento do Plano contou com a participação de Pró-Reitores, ETUSC e Diretores de Centro que apresentaram Planos Específicos definindo objetivos, ações a serem realizadas, órgãos envolvidos e cronograma de atividades (Plano de Ação da UFSC para 1986, p.12).
3. Desenvolvido o Plano de Ação da UFSC para 1987, sob responsabilidade da PROPLAN, que tem como objetivo principal para o ano em questão “buscar a participação cada vez mais eficaz na elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Ação da UFSC.” (Plano de Ação da UFSC, 1987, p. 42)

➤ **Bruno Rodolfo Shlemper Junior – 1988 a 1992**

1. O Conselho Universitário inicia os estudos para a Reforma Universitária. Desenvolvimento do Programa de Ação para a Gestão 88/92, que teve como princípio a utilização racional e otimização dos recursos materiais, financeiros, orçamentários e humanos disponíveis (Relatório de Atividades 1988, p. 9 e 13).

2. Em 1991 ocorreu a implantação da Reforma Acadêmica.
3. 1988 – 1992 – Existência da Secretaria de Planejamento. No mesmo período, a fim de nortear suas atividades, a Equipe Dirigente da Universidade define linhas de ação político-administrativas e objetivos.

➤ **Antonio Diomário Queiróz – 1992 a 1996**

1. 1992-1996 – As ações ligadas ao Planejamento são retomadas, sob responsabilidade da Secretaria Especial de Planejamento. O primeiro momento consistiu da análise dos procedimentos de planejamento anteriores, assim como de discussões com especialistas na área para definir o modelo de planejamento mais apropriado. Foi adotado um modelo na perspectiva de um processo participativo. Foram realizados Planejamentos Estratégicos nas Pró-reitorias, nos Centros e nos Departamentos. Implantação do processo de Planejamento Estratégico na UFSC. No dia 18 de março de 1994 foi realizado, em Itapirubá, o Seminário de Planejamento Estratégico e a construção do Plano Estratégico da UFSC. E em 1995, foi realizado o acompanhamento das Ações do Plano Estratégico (Planejamento Estratégico da UFSC, 1994, p.4).

➤ **Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – 1996 a 2004**

1. 2000 – 2004 – O Planejamento da UFSC está apresentado no Plano Institucional da UFSC, composto por ações estabelecidas para o período de 2000 a 2004. “É através do plano que o Planejamento se torna operacional.” (Plano Institucional da UFSC 2000-2004, p. 1). O Plano define Estratégias (macroestratégias e microestratégias) e Ações prioritárias para as seguintes áreas: Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Educação Básica, Pesquisa, Cultura e Extensão, Gestão, Divulgação, Recursos Humanos, Captação de Recursos Financeiros, Infra-estrutura e Infra-estrutura: obras (Plano Institucional da UFSC 2000-2004, p. 4).
2. Plano Intitucional 2002-2004 consiste em uma revisão do Plano 2000-2004 realizado na UFSC. O plano foi organizado em 200 ações com base em

resultados de curto prazo (1 a 2 anos) (Plano Institucional da UFSC 2002-2004, p. 12).

➤ **Lúcio José Botelho – 2004 a 2008**

1. Neste período foi extinta a Secretaria Especial de Planejamento e criado o Programa Integrado de Planejamento. O Planejamento foi formalizado pela Equipe Dirigente da Universidade com a responsabilidade de definir as linhas de ação político-administrativas e os seus objetivos institucionais
2. Elaborado o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.
3. Elaboração do Projeto para o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

RIZZATTI, G RIZZATTI JUNIOR,G. Importância do Planejamento para as Universidades. V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata, dezembro de 2005.

SUCUPIRA, N. A reestruturação das universidades federais. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

VLASMAN, P. M., CASTRO, L. F. M. Universidade: a luta pelo poder. Revista Brasileira de Administração da Educação, Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.

ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Frase, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. A. A. dos. Planejamento e gestão estratégica nas empresas. São Paulo: Atlas, 1992.

Relatórios de Atividades de 1966 a 2003.

Para uma universidade participativa comprometida com a sociedade, 1985, Rodolfo Joaquim Pinto da Luz

Plano de Ação da UFSC, 1985, 1986 e 1987

Planejamento Estratégico da UFSC, 1994

Plano Institucional da UFSC 2000-2004

Plano Institucional da UFSC 2002-2004