



## PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA: EXPERIÊNCIAS, TRAJETÓRIAS E EVOLUÇÃO

CISNE ZÉLIA TEIXEIRA REIS  
ANTÔNIO CARLOS BRUNOZI JÚNIOR

**Resumo:** O presente trabalho visa demonstrar a importância do planejamento nas organizações, com enfoque para o planejamento estratégico realizado nas instituições federais de ensino superior, em particular, na Universidade Federal de Viçosa - UFV. Apresenta-se as experiências, trajetórias e evoluções do planejamento, desde a sua fundação, em 1926, e avalia-se, ao longo do tempo, a efetividade de uma cultura de planejamento, sendo capaz, então, de fazer uso desta ferramenta de administração tão importante e necessária para enfrentar o desafio de se manter uma universidade sólida e de qualidade, que atenda aos anseios da sociedade e consiga expandir suas atividades acadêmicas apesar das restrições de recursos. Resultado de pesquisa documental realizada junto à unidade de planejamento da instituição, verifica-se que, do processo da federalização aos dias atuais, a UFV apresenta experiências informais e formais de planejamento, podendo-se identificar doze momentos de ação sistêmica de planejamento; alguns apresentando resultados, outros não. Verifica-se, também, que as ferramentas utilizadas para aplicação das técnicas de planejamento, vêm se tornando mais modernas e informatizadas, num intuito de tornar efetivos o envolvimento e a participação do dirigente no processo de planejamento e avaliação institucional.

**Palavras-chave:** Planejamento, Administração Estratégica, Universidade Federal

### 1. Introdução

Desde o surgimento da Administração Científica de F. W. Taylor (1856-1915) verifica-se a dificuldade na solução de problemas administrativos ou gerenciais relacionados à questão produtiva. Seguindo esse contexto, soma-se a esta situação o fato de que, distintamente o período inicial do pós-guerra, em que as condições políticas e sócio-econômicas eram estáveis e previsíveis, o ambiente institucional e de negócios tornou-se turbulento e notoriamente instável. O aumento da complexidade tecnológica e a competição mundial impuseram às empresas a adoção de modelos gerenciais mais sofisticados, e os gestores necessitam se preparar para melhor entender ao ambiente externo, e dar rumo à empresa, definindo prioridades e alocação de recursos para responder aos desafios ambientais. Neste ambiente surge, então, o Planejamento Estratégico como uma ferramenta para o desenvolvimento quando se confrontam aos desafios organizacionais.

Nessa direção, planejar significa definir a missão da organização, estabelecer seus objetivos de médio e longo prazo e a forma de alcançá-los. Os administradores devem incorporar nas instituições atitudes de visão, pois assim poderão dotá-las de senso de unidade, direção e propósito, facilitando-se as mudanças necessárias impostas pelo ambiente, e não se permitindo que estas sofram descontinuidades.

No Brasil, as organizações públicas passaram a adotar o planejamento estratégico nos anos 60, motivadas principalmente pelo cumprimento de um mandato governamental, constituindo-se mais de planos operacionais em curto prazo. Porém, a necessidade de modernização da gestão pública que vem se expandindo nos últimos 10 anos, tem levado o Estado a adotar mecanismos mais eficazes de gestão para atender aos anseios da sociedade pela prestação de serviços de qualidade e buscar o equilíbrio entre este atendimento e as limitações de recursos. Para tanto, o segmento público tem que se preparar para o

desenvolvimento estratégico, para a solidez institucional, voltado para um horizonte mais longínquo e não para um período de gestão de 4 anos. Como resultado deste empenho, a Constituição Federal de 1988 institui o Plano Plurianual (PPA) como principal instrumento de planejamento de médio prazo do governo brasileiro.

Neste contexto, a Universidade Federal de Viçosa, ao longo de sua existência, tem pretendido alcançar a implantação de modelos mais eficazes de gestão universitária, buscando suprir a escassez de recursos. O grande desafio de seus dirigentes tem sido mobilizar a comunidade universitária para trabalhar visando alcançar os objetivos próprios de uma Instituição de Ensino Superior sólida e de qualidade, e que atenda aos anseios da sociedade. Tal propósito pode ser alcançado com menores dificuldades, fazendo-se uso de ferramentas balizadoras e facilitadoras de gestão como o Planejamento Estratégico.

Seguindo o contexto, o objetivo deste estudo, consiste em descrever por meio de um ensaio teórico-científico, o processo de evolução do planejamento na Universidade Federal de Viçosa, demonstrando-se a evolução das ações realizadas, no intuito de consolidação das atividades prioritárias de educação, oferecidas na referida Instituição de Ensino Superior.

## **2. O Processo do Planejamento e Estratégia nas Instituições Federais de Ensino Superior**

Atualmente as organizações privadas e públicas, ressalvadas ao contexto da demanda da sociedade a uma administração eficaz que atendam aos seus anseios, necessitam primordialmente adaptar-se-ia ao processo da globalização em consonância à escassez de recursos. Neste sentido, observa-se nas Universidades Federais, um processo de desenvolvimento do número de vagas docentes e discentes, em detrimento ao recebimento de fontes de financiamento das atividades educacionais.

Neste aspecto, Delgado Filho e Bacic (2004) corroboram a afirmação, evidenciando que segundo Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) a maioria dos países e suas Instituições de Ensino Superior (IES) destacam que o crescimento do número de estudantes nas Universidades, não tem sido acompanhado por aumentos na alocação de recursos em termos reais.

Diante desta situação, as IES necessitam adotar práticas gerenciais, tais como o planejamento estratégico, que a capacitem a atender a demanda da sociedade, como forma de sobreviver ao ambiente competitivo e sujeito a constantes mudanças, e principalmente a escassez de recursos.

Neste sentido, Fischmann e Almeida (1991) definem planejamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que, através de análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Para Mintzberg e Quinn (2003), o planejador da organização deve se tornar membro da equipe de estratégia, a fim de orientar a administração na escolha das estratégias apropriadas, para as quais a organização é desenvolvida ou para escolher a organização apropriada para a nova estratégia. Ainda segundo estes autores, quando o gerente precisa planejar, precisa fazê-lo implicitamente no contexto de suas atividades diárias e não através de um processo abstrato reservado para duas semanas de retiro em uma estância nas montanhas.

Ha de se observar alguns condicionantes que pode provocar o sucesso ou o fracasso do planejamento estratégico: o modo como os atores são previamente sensibilizados e mobilizados por preocupações comuns e dispostos a debaterem conjuntamente formas de enfrentamento de situações-problema; a qualidade da relação entre o conjunto de atores que planeja; o grau de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui; a maior ou menor percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade

das ações planejadas e a vontade política para a implementação e a existência de mecanismos que monitoram tanto o plano quanto os elementos contextuais que lhe deram origem.

De acordo com Matus (1993), se o homem, um governo ou uma instituição renuncia a conduzir e deixa-se conduzir, desiste de dominar e é arrastado pelos fatos, abdica então da principal liberdade humana, que é tentar decidir por nós e para nós onde queremos chegar e como lutar para alcançar nossos objetivos.

Segundo Meyer Jr., Sermann e Mangolim (2004), observa-se que uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão. Nessa direção, verificam-se elementos que contribuem para a situação em que se encontram os processos gestacionais das instituições de ensino superior. A primeira delas é o fato de se atribuir à função gerencial na organização uma dimensão essencialmente operacional e secundária. A segunda é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional fazendo com que se utilizem modelos “*importados*” do contexto empresarial, inadequados à realidade das instituições. Além disso, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais.

Para Meyer Jr. e Meyer (2004) as organizações universitárias, por sua complexidade, exigem de seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Neste sentido, os modelos gerenciais racionais e analíticos disponíveis não têm ajudado os gestores universitários a lidar com a complexidade, as ambigüidades do presente e as incertezas do futuro presentes nas instituições universitárias.

Seguindo essa idéia, visando ao aumento da eficiência na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior Universitária, o governo sinalizou ao advento de mecanismo que sujeitem aos dirigentes das IES a adotar novas posturas gerenciais e técnicas de administração capazes de trazer para sua própria organização e para a sociedade benefícios e resultados de qualidade. Neste contexto, ressalta-se o Planejamento Estratégico.

Nessa direção, conforme exigência governamental, o Decreto nº 3.860, em 2001, por meio do Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior (SESU), do Conselho Nacional de Educação (CNE) e o do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais (INEP). O objetivo principal consistiu em consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos da Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional. No contexto desta revisão, foi constatada a necessidade de introduzir, como parte integrante de um projeto institucional das Instituições de Ensino Superior, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional permeará atividades de diagnóstico, destacadas ao movimento de autoconhecimento, e de avaliação, na definição de prioridades e colocação em prática e avaliação de dispositivos e de resultados. Podendo dispor, que ressaltam-se as ações articuladas de planejamento e avaliação como instrumentos de gestão eficaz.

Diante do exposto, observa-se, o planejamento estratégico, a gestão estratégica e a avaliação, coadunados, possibilitarão à Universidade um comportamento promissor na prestação de serviços de qualidade.

## **2.1. O Planejamento na Universidade Federal de Viçosa - UFV**

### **2.1.1. Caracterização da Universidade Federal de Viçosa - UFV**

Advinda em 30 de março de 1922, sob a denominação de Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), tem como seu idealizador Arthur Bernardes, que na época ocupava o cargo máximo de Presidente da República. Em 1927, foram iniciadas as atividades didáticas, com a instalação dos Cursos Fundamental e Médio, e no ano seguinte, do Curso Superior de Agricultura.

Em 1948, principalmente devido ao desenvolvimento da Escola, e à demanda da sociedade, o Governo do Estado de Minas Gerais, a transformou em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG), que se compunha da Escola Superior de Agricultura, da Escola Superior de Veterinária, da Escola Superior de Ciências Domésticas, da Escola de Especialização (Pós-Graduação), do Serviço de Experimentação e Pesquisa e do Serviço de Extensão.

Neste contexto, verificando-se o processo de expansão e o reconhecimento nacional, em 15 de julho de 1969, com a federalização, passa a denominar-se Universidade Federal de Viçosa.

Atualmente, apresenta-se com, aproximadamente, 14.200 alunos nos 56 cursos de graduação, 52 programas de pós-graduação *Stricto Sensu*, 14 cursos de pós-graduação *Lato Sensu*, e 7 cursos técnicos, médios e pós-médios, localizados nos *campi* de Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba. Além disso, ressalta-se sua infraestrutura com 944 docentes e 2.371 técnico-administrativos. Dispõe de uma área física total de 43.384.496,00 m<sup>2</sup>, sendo 372.047,60 m<sup>2</sup> em área física construída.

Por tradição, observa-se a área de Ciências Agrárias como a mais desenvolvida na UFV, sendo conhecida e respeitada no Brasil e no exterior. Apesar dessa ênfase na agropecuária, a instituição vem assumindo caráter diversificado, expandindo-se as outras áreas do conhecimento, tais como Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências Humanas, Letras e Artes.

### **2.1.2. O Planejamento na Universidade Federal de Viçosa anterior ao processo da Federalização**

Conforme, se dispõe o presente estudo, no processo de evolução do planejamento da Universidade Federal de Viçosa, ressalta-se os aspectos históricos, desde os primórdios da Instituição ao contexto atual

Neste aspecto, considerando-se o período do advento da Escola de Viçosa, de 1926 a 1969, posteriormente denominada Universidade Federal de Viçosa pode-se ressaltar a atuação de funcionários pioneiros, caracterizados pela vontade, pelo planejamento, pelo senso e pela firmeza, na aspiração constante a uma Instituição de qualidade. Podendo dispor que não se observava um planejamento formal, baseado em técnicas elaboradas, mas na análise do ambiente econômico e político favorável ao desenvolvimento da agricultura, e, portanto, na criação de uma escola capaz de produzir conhecimento técnico-científico aos conceitos agrários de Minas Gerais.

Para demonstrar a forma das ações administrativas da Instituição considerada neste período, e ressaltando-se a omissão de registro de planejamento formal, observam-se trechos extraídos da publicação “UFV 70 anos: A Trajetória da Escola de Viçosa”, que evidencia o desenvolvimento da Universidade Federal de Viçosa no período anterior à Federalização.

*“Nos anos 20 o Brasil vivia um regime político dominado pelas oligarquias regionais que se fundamentavam na agricultura. Dois estados da federação se revezavam quase que sucessivamente na direção do poder político nacional: São Paulo e Minas Gerais. O País encontraria sempre, numa escola de agricultura, subsídios necessários ao conhecimento técnico-científico para a afirmação de sua “vocação agrária”. Ocupando o cargo de presidente do estado de Minas Gerais (equivalente ao que   hoje o de Governador) estava Arthur da Silva Bernardes, desde 7 de setembro de 1918. Seu mandato terminaria em*

16 de fevereiro de 1922, quando sairia para ocupar o lugar de Minas na Presidência da República.

*Duas escolhas se faziam necessárias para tal empreendimento: o modelo de ensino a ser implantado na Escola e o local de seu funcionamento. Quanto ao modelo a ser adotado, o governo do estado de início já havia resolvido que a futura escola seria estabelecida nos moldes dos “Land Grant Colleges”, um sistema de escolas ligadas à agricultura criado em 1862, a partir do vale do Rio Missipi, nos Estados Unidos. Em 1920, Arthur Bernardes, como Presidente do Estado, pediu ao embaixador do Brasil em Washington, José Cochrane de Alencar, o empenho em conseguir a indicação de nome de um especialista para a tarefa de implantar a Escola de Agricultura e Veterinária do Estado de Minas Gerais. Após algumas indicações e convites não-aceitos, chegou-se ao nome de Peter Henry Rolfs, diretor do “Florida Agricultural College” da “University of Florida” que se interessou pelo projeto e passou a ser responsável não só pela direção da futura escola, como também pela apresentação ao governo de Minas dos planos das construções e dos programas gerais de ensino, além de colaborar na escolha do local de funcionamento.*

*Em 28 de agosto de 1926, após concluídas as obras de seu edifício principal, foi inaugurada solenemente a Escola Superior de Agricultura e Veterinária do Estado de Minas Gerais. Presente à solenidade, Arthur Bernardes, já presidente da república, assistia ao seu objetivo de presentear sua terra com uma instituição de ensino criada para fomentar a agropecuária mineira. Tendo iniciado os cursos de ensino fundamental e médio em agosto de 1927 com o total de 25 alunos matriculados. A “Escola de Viçosa” mostrava-se além do desejo de seu idealizador, como instrumento importante da afirmação da vocação brasileira, exemplo da influência norte-americana na condução da economia, peça chave da tentativa mineira de aparelhar-se técnica e cientificamente para concorrer política e economicamente com São Paulo.”*

### **2.1.2.1. Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV) de 1926 a 1948: A Época dos Pioneiros**

*“Falar sobre a trajetória histórica de uma instituição de ensino sem mencionar as pessoas que ajudaram a construí-la é uma tarefa difícil, quando não impossível, e, até mesmo, pode refletir uma certa ingratidão.*

*É necessário destacar aqueles que deram o primeiro impulso para o início desta história. Estes são os “pioneiros” da Escola de Viçosa, pois graças à sua intervenção, caracterizada pela vontade, pelo planejamento, pelo senso e pela firmeza, o trabalho começado pôde ter prosseguimento.*

*Arthur Bernardes, ao criar em Viçosa uma escola de agricultura, provavelmente tinha mil motivos para levar à frente este empreendimento. Pois foi exatamente neste momento que a Escola de Viçosa começou a existir, quando Arthur Bernardes “quis”.*

*Mas Bernardes não queria uma escola qualquer. Tinha em mente transplantar para a realidade em Minas Gerais um modelo que vinha dando certo num País que vinha dando certo. O modelo de escola inspirado nos “Land Grant Colleges”, dos Estados Unidos - País que ascendia em grande projeção no início do século XX -, era pautado por três linhas - o Ensino, a Pesquisa e a Extensão - e seria uma exceção ao academicismo predominante nas relativamente poucas instituições brasileiras de ensino superior da época.*

*O homem encarregado da tarefa de coordenar a instalação do “Land Grant College” mineiro foi Peter Henry Rolfs. Rolfs, ao que parece, foi o terceiro nome sondado nos Estados Unidos para ser o responsável pela difícil tarefa. Encontrava-se dirigindo o “Florida Agricultural College” da Universidade da Flórida, posto que coroa sua carreira de profissional ligado ao ensino agrícola americano. Aceitar a proposta de comandar uma instituição “do zero” num país estranho, longe de casa, tendo de aprender sobre tudo que*

*iria encontrar pela frente - clima, língua, costumes etc...-, sem dúvida era um desafio imenso, assustador e, talvez por isso, instigante. Foi a partir deste pioneirismo que começou a se esboçar o que viria a ser “Escola de Viçosa”. Todo o planejamento da futura escola partiu de sua mente, desde as instruções práticas dadas aos funcionários hierarquicamente subalternos até o primeiro regulamento.*

*Se a criação da escola dependeu da vontade de Bernardes, o mentor intelectual, aquele que lhe deu a personalidade, foi o Prof. Peter Henry Rolfs, pois em todas as atividades desenvolvidas no início da ESAV, Rolfs teve a sua contribuição a dar, tanto no Ensino e na Pesquisa quanto na Extensão.*

*Contatos no exterior para a vinda de professores, a estrutura curricular do ensino, a sistematização do internato, a introdução de matérias-primas para a pesquisa (como uma coleção de “citrus” e as mudas de “Abacate da Guatemala”, por exemplo), a assessoria dada à primeira Semana do Fazendeiro, enfim, tudo respirava Rolfs na ESAV. Não foi à toa que em 15 de dezembro de 1942 os formandos daquele ano, ao erigir o seu busto em bronze defronte ao edifício principal do “campus”, cognominaram-no “Pai da ESAV”.*

*Ao terminar o seu contrato com o Estado de Minas Gerais, Peter Henry Rolfs passou a desempenhar as funções de Consultor Técnico de Agricultura de Minas Gerais. No posto que ocupou como diretor da ESAV empossou, em 1º de fevereiro de 1929, João Carlos Bello Lisbôa.*

*Bello Lisbôa chegou a Viçosa, em 1922, para integrar a equipe de engenheiros responsável pela construção da escola. Com o passar do tempo e à medida que o edifício principal ia se erguendo, rapidamente começou a galgar postos mais elevados. Passou a engenheiro-chefe e, com a inauguração da Escola, tornou-se o primeiro catedrático contratado, assumindo a Cadeira de Engenharia Rural e o cargo de Vice-Diretor da Instituição. Com a saída de Rolfs em 1929, dá prosseguimento aos trabalhos iniciados pelo mestre americano e imprime um ritmo intenso e próprio de trabalho disciplinar e didático até 1936, quando termina seu mandato à frente da diretoria. Consolidador da ESAV, Bello Lisbôa caracterizou sua administração por uma centralização dos negócios da escola em torno de si e pela continuidade dada ao modelo Ensino-Pesquisa-Extensão.*

*A vontade de Arthur Bernardes criou a semente ESAV; Peter Henry Rolfs a plantou; e João Carlos Bello Lisbôa a cultivou.”*

#### **2.1.2.2. Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG) - 1948 a 1969**

*“A fase de infância da “Escola de Viçosa” se dá com a ESAV e da adolescência, com a UREMG. A influência americana tem início, na história da instituição, quando Bernardes resolve trazer um profissional americano para fundar e construir o “Land Grand College” mineiro. Viçosa com certeza não incorporou o “American Way of Life”, mas se tornou uma vitrine por onde o estilo americano de viver desfilou.*

*As viagens de seus professores aos Estados Unidos, para estudos de pós-graduação, são o início do processo de transformação da ESAV em uma universidade rural. A começar pela esta transformação em UREMG e chegando aos diversos convênios com órgãos e fundações americanas, os quais dinamizam os trabalhos da universidade, a influência exercida pelos americanos por estas bandas bem que poderia ter um motivo mais importante por trás dos sinceros e despretensiosos desejo de intercâmbio entre as nações amigas. A UREMG, uma universidade brasileira fundada nos modelos americanos de ensino rural, estabelece um forte vínculo com os Estados Unidos.*

*Responsável indireto pela transformação da “Escola de Viçosa” em universidade, o modelo americano se torna também o dinamizador que impulsiona a filosofia de trabalho. Os esavianos (apesar de instituição ter mudado de nome, seus alunos continuaram a ser conhecidos por esavianos) experimentavam cada vez mais empolgados, os benefícios e as*

*experiências trazidas com os convênios. E dentre todos estes convênios o que mais marcou, sem dúvida, foi o “Projeto PURDUE-UREMG”.*

*Iniciado efetivamente em 1958 e terminado em 1973, o Projeto Purdue trouxe como resultado mais visível da colaboração dos convênios, e principalmente do Projeto Purdue, foi a expansão das atividades e da estrutura da UREMG. Durante este projeto foi instalada a Escola Superior de Ciências Domésticas, abrindo espaço para as mulheres numa instituição composta de cursos freqüentados quase que exclusivamente por alunos do sexo masculino, e foram implantados os cursos de Pós-Graduação na área de ciências agrárias, sem dúvida alguma a “menina dos olhos de ouro do Projeto Purdue” os resultados das pesquisas aqui obtidos eram divulgados em outras instituições, do Brasil e do exterior, projetando, assim, o nome da UREMG além de nossas fronteiras.”*

Em 1965, a Universidade Federal de Viçosa, foi, pela primeira vez, objeto de trabalho de modernização administrativa, em que se delimitou a reestruturação orgânica e elaboração de novo quadro de cargos e vencimentos. O trabalho, necessário a Instituição de Ensino, foi conduzido por técnicos da Administração Pública Estadual.

### **2.1.3. O Planejamento na UFV após o processo de federalização**

Com a federalização, em 1969, a Universidade Federal de Viçosa, em contínua expansão, estende-se do oferecimento de conhecimentos das Ciências Agrárias, às Ciências Biológicas e da Saúde, Exatas e Tecnológicas e Humanas, Letras e Artes.

Neste contexto, o crescimento advinha da necessidade da manutenção de serviços oferecidos de qualidade. Para tanto, tornava-se essencial os procedimentos de planejamento, e preparação às demandas da sociedade e imposições do governo.

Seguindo essa idéia, a Universidade Federal de Viçosa concluiu, na primeira metade de 1971, o Plano de Desenvolvimento Físico, processo esquemático aprovado pela Comissão Especial para Execução do Plano de Melhoramento e Expansão do Ensino Superior (CEPES) e pelo Banco Internacional de Desenvolvimento (BID), em que se pode considerar o primordial esforço sistemático da Instituição, em matéria de planejamento.

O Plano de Desenvolvimento Físico da UFV propunha-se a um Processo de estabelecimento estrutural para o Sistema Viário, delimitando-se e estabelecendo normas para ruas, estacionamento, passarelas e praças de lazer e esportes para a comunidade universitária; um Plano de Saneamento para adoção do sistema de tratamento dos esgotos e um Plano de Zoneamento, determinando-se áreas para o ensino e pesquisa, para os serviços administrativos, para os serviços de saúde, para serviços gerais, para residências, para lazer e atividades sociais e, ressalta-se também, um Plano de Desenvolvimento das Instalações, com prioridades para obras que atenderiam o crescimento do número de alunos, como Pavilhão Central de Aulas Teóricas, o Departamento de Fitotecnia, Escola Superior de Florestas, Imprensa Universitária, Prefeitura, Ambulatório Médico, Diretório Central dos Estudantes e residências.

O ano de 1979, o Plano de Desenvolvimento Físico sofre uma reavaliação e formulação, tendo em vista a necessidade da expansão física do campus. Em 1990, preocupada em projetar a instituição para os dez anos seguintes, a Prefeitura do Campus elaborou diretrizes básicas para a construção do que seria o Plano de Desenvolvimento e Construção da UFV, tendo como linha mestra o zoneamento proposto no Plano de 1979-81.

Em 7 de junho de 1972, o então reitor da UFV assinou, com o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral (MPCG) e com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), um Acordo de Assistência Técnica para Reforma Administrativa da Universidade Federal de Viçosa. Este acórdão proporcionaria a UFV, por meio do Escritório da Reforma Administrativa (ERA), a assistência técnica da Fundação Getúlio Vargas (FGV), nos termos do Convênio celebrado com o MPCG em 10 de novembro de 1971.

O objeto fundamental da assistência técnica prevista no acordo seria o desenvolvimento do sistema de planejamento e orçamento, integrados o planejamento administrativo ou institucional, tendo em vista assegurar condições que possibilitem à própria UFV a sistemática e permanente melhoria na formulação, na execução e no acompanhamento dos programas, plano e projetos a seu cargo.

Conforme o acordo estabelecido, a assistência técnica prestada à UFV, ocorre por meio da FGV junto à unidade responsável pelo sistema de planejamento e orçamento, exercendo influência no sentido de que essa unidade se capacite progressivamente a realizar estudos e pesquisas, planejamento, implantação e acompanhamento de programas e projetos, sejam de natureza finalística ou institucional, de modo a garantir a continuidade e um grau satisfatório de auto-suficiência do sistema de planejamento, programação e orçamento da UFV, após o término do acordo.

A implementação da Reforma Administrativa na UFV, conduzida pela FGV, teve como objetivos específicos: elaboração dos instrumentos normativos básicos da Universidade, como Estatuto, Regimento Didático-Científico, Regimento de Administração de Pessoal, Regimento de Administração Financeira, Regimento da Assistência, Regimento de Administração do “Campus” e Regimento de Serviços Gerais; elaboração ou revisão dos instrumentos básicos da Administração Universitária, como Organização Administrativa e Plano de Cargos e Salários; execução do Programa de Treinamento, realizando cursos de orientação e aperfeiçoamento em Princípios Básicos de Gerência, Agentes de Planejamento, Orçamentação e Organização, Cursos de Orientação Básica para chefias, Técnicas de Administração Financeira, Liderança de Reuniões, Técnicas de Chefia, Coordenação e Controle, Secretariado, Datilografia e Vigilância; implantação de Serviços Prioritários como o Centro de Planejamento e Desenvolvimento (CEPLAD), a Divisão Financeira, organização da Reitoria, Divisão de Assuntos Comunitários, Prefeitura Universitária, Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Serviço de Registros Acadêmicos, Sistema de Controles Estatísticos e Processamento de Dados; Elaboração de Manuais de Serviço, instituindo métodos e rotinas de trabalho, para as áreas de Orçamento, Processamento de despesa, contabilidade, de Administração de Pessoal, de Patrimônio e Material, de Comunicações e Arquivo, de Transporte, de Registro Acadêmico e de Processamento de Dados; e análise e distribuição de Espaço Físico.

Pode-se considerar que a base da estrutura funcional existente na UFV atualmente é resultado do trabalho da Fundação Getúlio Vargas, e notoriamente o advento do Centro de Planejamento e Desenvolvimento (CEPLAD), ainda que de forma precária, demonstrou a preocupação da administração universitária com as questões relacionadas ao planejamento físico e institucional. A disposição da instituição em implantar a reforma, e em institucionalizar a área de planejamento, orçamento e organização trouxe benefícios ao desenvolvimento da Universidade Federal de Viçosa.

Ao término do acordo firmado com a FGV, em 30 de abril de 1973 a UFV constituiu um Grupo Executivo de Reforma Administrativa, composto pelo Chefe da Assessoria Jurídica, Auditor, Chefe Financeiro, Chefe de Pessoal, Diretor de Administração, Diretor de Assistência e um representante do corpo docente, para, sob a execução do CEPLAD, como consequência para o desenvolvimento às atividades realizadas pela Fundação Getúlio Vargas.

No mês de março do ano de 1973, o CEPLAD, produziu o documento intitulado Diretrizes para o Planejamento da UFV, em cumprimento a um dos objetivos do recém-criado órgão de planejamento.

O intuito era criar uma mentalidade de planejamento na comunidade universitária, tornando os docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo, co-responsáveis na execução do plano para alcançar objetivos e metas fixadas para a instituição. Neste sentido, o documento tinha como função primordial, propiciar uma visão do sistema de planejamento



federal, a qual está inserida a Universidade; propor um esquema de planejamento para a Instituição, sob a forma de planos específicos, com ênfase especial na formulação e fixação de objetivos, e tratar da vinculação dos processos de planejamento e orçamento, apresentando-se conceitos básicos e sugestão para formulação dos programas da UFV.

A proposta estabelecia diretrizes de um planejamento intermediário, denominado Plano Plurianual de Ação, com as características de que considerar-se-ia abranger o primeiro ano de mandato do reitor seguinte, ter um orçamento plurianual de investimentos para o período de três anos, ser um planejamento estratégico, com avaliação de fatores internos e externos, e promover a integração e compatibilização entre os diferentes projetos.

O documento Diretrizes para o Planejamento na UFV refletia-se a preocupação em institucionalizar o planejamento na instituição considerada, buscando-se a participação e o comprometimento da administração universitária, às questões estratégicas ao Ensino, Pesquisa e Extensão.

No ano de 1979, por meio da Secretaria Geral de Planejamento (SEGEPLAN), órgão que substituiu o CEPLAD, implementou-se o Processo de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Viçosa.

Neste contexto, os consultores responsáveis pelo processo, adotaram como metodologia inicial a elaboração de diagnósticos realizados por meio da chamada Reunião dos Cem, aplicando 96 questionários em pessoas ocupantes de postos estratégicos da instituição, como: dirigentes superiores e intermediários, representantes de todos os órgãos colegiados, instituições convenientes, corpo docente, alunos de cursos de graduação e pós-graduação. Os formulários visavam a captar informações referentes a pontos fracos e fortes da organização, missão institucional da UFV, eficiência interna da administração, como estilo de liderança, recursos humanos, corpo discente, cultura organizacional, conhecimentos e recursos pedagógicos, humanos, físicos, financeiros e materiais e eficiência e organização administrativa.

Como resultado dos questionários os representantes do SEGEPLAN elaboraram uma síntese do trabalho e apresentou-se à administração superior da UFV, que constituía o Conselho de Planejamento, para que em consequência se relacionassem as diretrizes da política a ser desenvolvida no presente (década de 80) e nos próximos dez anos da Instituição.

Caberia ao Conselho de Planejamento, composto pelo Reitor como presidente, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centro, presidente de Conselho Técnico, Prefeito do Campus e Secretário de Planejamento, orientar o planejamento e acompanhar o desenvolvimento das diretrizes básicas da UFV, com base no estabelecimento de valores e propósitos da direção da UFV, nas estratégias para orientação do planejamento e no delineamento de passos e ações de curto prazo.

A fim de analisar o diagnóstico e implementar as medidas a serem desenvolvidas a curto, médio e longo prazo, foram realizadas reuniões com a administração superior, com os chefes de departamentos e com os diretores administrativos, que apresentaram críticas e sugestões ao documento. A reunião contou com uma preparação dos participantes com técnicas de dinâmica de grupo e leitura de textos relacionados a administração, educação e liderança.

Destas reuniões resultou a elaboração de um Programa de Ações Imediatas, de acordo com as diretrizes da Comissão de Planejamento que podem assim ser elencadas: consolidação da reforma implantada, dentro de 2 anos; 8.000 a 10.000 alunos (graduação e pós-graduação); 10 a 17 novos cursos implantados (graduação e pós-graduação); 900 a 1.000 professores no 10º ano com aproximadamente 70% com pós-graduação dentre os quais 500 Ph.D.; consolidação dos três outros centros, desde que o de Ciências Agrárias já é tido como “marca” de Viçosa e deverá ser mantido forte; qualidade e tipo de curso em função da realidade brasileira e da demanda do mercado; manutenção da “excelência” dos trabalhos e da

“tradição”; influência no ensino do 1º e 2º graus da micro-região; afirmação como centro de investigação científica e tecnológica; incentivo à extensão; conhecimento da realidade brasileira; estrutura administrativa capaz de atender às necessidades da UFV; rede de informações e de fluxos de tarefas eficientes; desenvolver uma liderança capaz de manter e promover o aperfeiçoamento da instituição; desenvolvimento adequado das áreas de recursos físicos e humanos para permitir o número desejado de matrículas; programação da expansão física que permita adequada cobertura a área finalística; descentralização administrativa implantada; desenvolver atividades que visam a institucionalização dos valores da UFV; promover e aperfeiçoar o relacionamento com órgãos federais, estaduais, instituições de ensino, pesquisa e extensão de âmbito local, regional, federal e internacional, a fim de manter em alto nível o envolvimento com o meio.

Todo o trabalho dos consultores externos foi pautado em reuniões de conscientização e envolvimento dos dirigentes, visando ao alcance de resultados com a implementação do planejamento e das propostas feitas, além da participação efetiva do órgão de planejamento da instituição.

No ano de 1984, a SEGEPLAN, como órgão de planejamento da UFV, formulou-se um conjunto de estratégias básicas de trabalho para permitir a organização interna, estabelecer tarefas de curto prazo e propor um planejamento estratégico para a Instituição a prazos maiores. Neste quesito, objetivava-se, também, estabelecer condições facilitadoras para que outras unidades da organização pudessem planejar e executar suas atividades.

Com o título de “Proposta para Implantação do Planejamento Estratégico na UFV”, a proposta advinha do princípio de que um planejamento estratégico possibilitaria a uma administração eficiente, isentando-se as autoridades dos escalões mais altos dos problemas operacionais, possibilitando-as a tomar decisões necessárias ao desenvolvimento da Instituição em curto prazo. E, que, um segundo e notório benefício do planejamento provém a possibilidade aos tomadores de decisão um nível de formação adequado a colaboração efetiva e comprometimento aos objetivos da Universidade.

Para formulação da proposta, consideraram-se as informações coletadas no Seminário de Integração Administrativa, ocorrido em setembro de 1983, do qual se advém uma matriz de problemas estratégicos, definindo-se os objetivos, estratégias e políticas globais da instituição, em que seriam submetidos à apreciação de cada órgão para assegurar o comprometimento de todos pertencentes a Instituição.

A aplicação da proposta referida previa-se para os meses de outubro e novembro de 1984, conforme cronograma contido, porém não observa-se registros da aplicação, o que pode-se explicar ao momento da UFV em transição de reitor.

#### **2.1.4. O Planejamento Institucional da Universidade Federal de Viçosa pós-Constituição de 1988**

Em 31 de outubro de 1989, o então reitor emitiu a Portaria nº 909/89 nomeando um Grupo de Trabalho (GT) para a coordenação da execução de todas as atividades necessárias à elaboração do Plano Diretor para o quadriênio que se encerraria em setembro de 1992, com desdobramentos até o ano 2000 - Plano UFV 2000.

O reitor fundamentou a constituição do referido Grupo de Trabalho nos seguintes fatores: compromisso assumido perante a comunidade universitária, durante o processo eleitoral, ocorrido em abril de 1988, quando apresentou-se as metas a serem atingidas no quadriênio de setembro de 1988 a setembro de 1992; atender as metas apresentadas, dentre as quais a contratação e treinamento de novos professores; programa de treinamento de pessoal administrativo; modernização de laboratórios e equipamentos; construção de novos prédios para melhor redistribuição de suas atividades e criação dos cursos de Direito e Odontologia; projetando-se o crescimento da universidade para os próximos dez anos (1989-1999).

No período de outubro de 1989 a junho de 1990, o Grupo de Trabalho fez várias reuniões registradas em livro de atas, em poder da PROPLAN, do qual se podem destacar algumas preocupações e deliberações: caberia à Prefeitura do Campus elaborar a relação das construções e suas localizações, a serem realizadas e as suas respectivas especificações (infra-estrutura urbana) dentro do Plano Diretor, compatibilizando com a demanda dos órgãos/departamentos; elaboração de formulários para coletas de informações junto aos departamentos/órgãos sobre necessidade de equipamentos em uso e suas caracterizações, instrumentação e material empregados em laboratórios, cronograma de expansão e quaisquer outras relações como: espaço físico, salas de aula, laboratórios, atividades de extensão e etc., previsão de expansão de recursos humanos, docente e técnico-administrativo, e expansão da graduação e pós-graduação (áreas e número de vagas, a criação de novos cursos, etc); discussão sobre o tema resíduos orgânicos e minerais; discussão sobre o CENTREINAR, CEDAF, COLUNI, LDH E ESCOLA EFFIE ROLFS; visita às fazendas e áreas de campo; em razão da contenção de despesa orçamentária a UFV decidiu pelo aumento de número de vagas em cursos, sendo duzentas vagas para cursos de graduação e cem para cursos de pós-graduação, principalmente os cursos noturnos e de menores custos, sendo que ao Conselho de Graduação e Pós-Graduação caberá o preparo do documento dos estudos para aumento do número de vagas nos cursos para o próximo ano; e divisão entre os membros do GT para análise e compatibilização das informações prestadas nos formulários e processadas pela SEGEPLAN.

No ano de 1992, a SEGEPLAN elaborou a proposta de Orçamento-Programa, baseado em experiências da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade de Brasília (UnB) e Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), na tentativa de aperfeiçoar o modelo adotado da UFV no período de 1984 a 1988.

Neste contexto, o modelo de Orçamento-Programa Interno adotado na UFV no período de 1984 a 1988 apresentou-se benéfico, porém apresentava algumas ressalvas, como: falta de critérios e parâmetros na distribuição de dotações trimestrais entre os departamentos; centralização do controle e acompanhamento das cotas e saldos trimestrais, por falta de sistema computacional adequado; inexistência de cultura de orçamentos e planejamentos, fazendo com que algumas chefias atropelassem o controle de orçamento-programa, e - falta de comportamento padrão nas dotações de equipamentos e material permanente.

Procurando-se sanar determinadas falhas, com a proposta de Orçamento-Programa para o período 1992 a 1996, objetivava-se centralizar o controle e descentralizar a execução, apurando-se, via formulários próprios, a demanda orçamentária dos órgãos/departamentos nos elementos de despesas: Diárias, Auxílio Financeiro a Estudante, Material de Consumo, Passagens e Despesas de Locomoção, Serviços de Terceiros – Pessoa Física, Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica, Obras e Instalações e Equipamentos e Material Permanente.

A proposta consistia-se da distribuição dos recursos entre as unidades, utilizando-se o sistema de alocação, baseado em gastos dos elementos de despesa em períodos anteriores, ou seja, dos 3 últimos anos, 1990 a 1992. Para as unidades administrativas considerar-se-ia apenas o fator histórico, para as unidades acadêmicas os dados físicos e variáveis específicas da área acadêmica, como: esforço acadêmico departamental, horas-turma, matrículas hora, matrículas hora para aulas teóricas e matrículas hora para aulas práticas, número de professores por regime de trabalho, dados estes divididos por departamento/universidade, e ainda número de cursos de graduação, pós-graduação, número de alunos matriculados, diplomados, vagas no vestibular, área física, número de funcionários e tipicidade de gastos de cada departamento.

A referida proposta de Orçamento-Programa da UFV foi apresentada aos dirigentes da instituição em dezembro de 1992 e resultou no estabelecimento de critérios técnicos para

distribuição interna de recursos de Diárias. A partir desta data, a Instituição estendeu a metodologia aos recursos de Passagens Aéreas, Material de Consumo e Material Permanente, possuindo como limite a dotação estabelecida no orçamento anual.

No ano de 1997, a Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN), órgão que substituiu a SEGEPLAN, conduziu o processo de retomada do planejamento institucional, objetivando-se estabelecer uma dinâmica mais concisa de políticas atualizadas e consoantes com os anseios da sociedade.

Durante todo o ano de 1997, de janeiro a novembro, a PROPLAN conduziu-se a execução de todas as etapas do planejamento. Inicialmente, coordenando-se a realização de diversas reuniões preparatórias com a administração superior, e posteriormente, seminários de sensibilização e palestras sobre temas universitários com convidados externos, destinados à administração superior, colegiados, departamentos, Comissões de Ensino, Pesquisa e Extensão e diretores administrativos.

O Plano de Ação Compartilhada foi concebido visando contemplar os seguintes aspectos: construção do plano estratégico que expressasse as propostas de cada colegiado de departamento e a possibilidade da ação interdepartamental; aprovação e consolidação de políticas nos colegiados para garantir a ação integrada; simplificação da ação de planejar para permitir a avaliação e correção de rumos; e integração das políticas-fim da instituição (ensino, pesquisa e extensão), com o suporte das políticas-meio (administração, assuntos comunitários e infra-estrutura).

Nessa direção, em função das atividades fins e meio da instituição, definiu-se as Políticas de Ensino, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, Assuntos Comunitários e Administração e Infraestrutura. Para o estabelecimento das políticas, cada Pró-Reitor, juntamente ao seu colegiado, elaborou-se a definição da missão e objetivos, tendo sido consolidado no centro de ciências, e submetido à apreciação dos órgãos CEPE/CONSU.

A aprovação das grandes políticas da UFV apontou-se para a necessidade da elaboração de planos específicos para as áreas de: Recursos Humanos, Material, Comunicação Social, Informática, Biblioteca e Espaço Físico, Obras e Reformas. Entretanto, somente o de Recursos Humanos foi elaborado.

Pode-se verificar, por meio da implementação do planejamento institucional, a tentativa de instituir, também, a cultura complementar da avaliação institucional, ficando-se estabelecido que ao final de cada ano, o Plano de Ação Compartilhada submeter-se-ia à avaliação dos departamentos, conselhos departamentais e CEPE/CONSU, promovendo-se uma revisão das metas ou correção de rumos, caso necessário.

Em 1999 realizou-se a primeira avaliação do planejamento, em que a Reitoria, as Pró-Reitorias e as Diretorias de Centros/Departamentos da UFV apresentaram a avaliação das metas e ações do ano de 1998, inseridas no horizonte de planejamento 1997-2001, e promoveram a uma correção de rumos para as metas de 1999. O mesmo ocorrendo em março de 2000, em que as metas e ações do ano de 1999 foram avaliadas e reprojatadas para o ano 2000.

No ano de 2000, na Universidade Federal de Viçosa iniciou-se uma nova administração, em que como metas de planejamento e realização definiu-se os objetivos e políticas a serem executadas, com o plano denominado Planejamento Institucional/2001-2004.

Neste sentido, ressalta-se o Ensino (perfil do professor, graduação, vestibular, pós-graduação *strito e lato sensu*, cursos sequenciais, ensino à distância, novos cursos, matrícula, consolidação de cursos, laboratórios, divulgação, ensino médio, tutoria e cursos modulares); Pesquisa (projetos institucionais, propriedade intelectual, divulgação, inserção internacional, núcleo de apoio e PIBIC); Extensão (projeto cultural, educação continuada, estágios curriculares, difusão de tecnologia, empresa júnior, bolsas, organização de eventos e

assessorias e consultorias); Projetos Pedagógicos (softwares pedagógicos); Biblioteca (biblioteca central); Avaliação (qualidade do ensino, graduação e pós-graduação, núcleos, RTV, qualidade da pesquisa, CPPD, CPPTA e CPD); Ação Comunitária (rede de qualidade de vida, trabalho voluntário, serviço de saúde, alojamento, restaurante universitário e lazer); Desenvolvimento Regional (parque tecnológico e incubadora de empresas); Captação de Recursos (novos produtos e divisão de produção); Informática (rede UFV e *home page*); Administração (melhoria da infra-estrutura, segurança, “marketing”, colegiados superiores, planejamento físico-ambiental, transporte, campus da UFV, campus de Florestal, campus da CEPET, serviço de apoio, licença médica, energia elétrica, telefonia, água, esgoto, política de recursos humanos, lixo e resíduos); e Justiça (socioeconômica).

Seguindo essa idéia, dispõe-se que a elaboração do referido Planejamento Institucional representou-se sob a coordenação da PROPLAN, porém a princípio ressalva-se a assessoria externa, e posteriormente, abril de 2001, passou-se a UFV a conduzir o processo com equipe própria, em que se destaca a experiência da elaboração do Plano de Ação Compartilhada.

Para o processo, foram realizados dois seminários: o primeiro consistiu basicamente na exposição e discussão de idéias e planos de trabalho da Reitoria e das Pró-Reitorias, visando, principalmente, desenvolver o espírito de equipe e adequar as perspectivas individuais dos novos membros aos princípios estabelecidos na plataforma eleitoral do reitor e do vice-reitor eleitos. O segundo seguiu uma programação voltada para a definição de objetivos e diretrizes estratégicas, prevendo-se, nas etapas subseqüentes, seu enquadramento na sistemática já existente do Plano de Ação Compartilhada, à qual se pretendeu dar continuidade, no intuito de consolidar a cultura do planejamento na UFV.

O documento resultante desta proposta foi submetido à apreciação dos diretores de centros e chefes de departamentos que apresentaram sugestões e posteriormente, foram consolidadas nas Pró-Reitorias. Neste documento, além da Reitoria e seus órgãos assessores, cada Pró-Reitoria (Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Cultura, Assuntos Comunitários, Administração e Planejamento e Orçamento) elencou seus Objetivos, Políticas, Metas e Ações.

Após esta etapa, os departamentos e órgãos administrativos se dedicaram ao preenchimento do formulário de seu planejamento interno de metas e ações para o período, respeitando a diretriz estabelecida no planejamento global das pró-reitorias.

No mês de dezembro de 2001 realizou-se o I Seminário de Avaliação das Ações do ano de 2001 e Metas para 2002 – correção de rumos, em uma apresentação da Reitoria, Pró-Reitorias e Diretoria de Centro/Departamentos. Um segundo e último seminário foi demonstrado em fevereiro de 2003 de avaliação das ações do ano de 2002 e metas para 2003.

Em 2005, a Universidade Federal de Viçosa, por meio da PROPLAN, coordenadora do processo de planejamento, apresentou à consideração das Pró-Reitorias, dos Centros de Ciências e Departamentos, um roteiro para o desenvolvimento do Plano de Gestão 2005-2008 da nova administração.

Ao processo de concepção e a elaboração do Plano de Gestão, a PROPLAN, procurou-se contemplar os seguintes aspectos: construção de plano estratégico que expresse a missão, a visão de futuro e os objetivos no âmbito das Pró-Reitorias, as propostas de cada colegiado de departamento e a possibilidade da ação interdepartamental; aprovação e consolidação dos objetivos e metas nos colegiados para garantir a ação integrada; simplificação da ação de planejar para permitir a avaliação e correção de rumos; e integração das políticas-fim da Instituição (ensino, pesquisa e extensão) com o suporte das políticas-meio (administração e planejamento, espaço físico e obras, gestão de recursos, biblioteca, desenvolvimento regional, meio ambiente, segurança, responsabilidade social, informática, assistência estudantil, comunicação social e avaliação institucional).

O referido planejamento busca estimular a participação de toda a estrutura colegiada (Colegiado dos Departamentos, Câmaras de Ensino, Conselhos Departamentais, Conselhos Técnicos, CEPE e CONSU) e gerencial (Chefias, Diretorias, Assessorias, Pró-Reitorias e Reitoria), respeitando-se a tradição da estrutura colegiada da Instituição.

Iniciou-se a discussão do plano de gestão a partir das propostas de planejamento estratégico da Reitoria e Pró-Reitorias e, posteriormente, adotar a metodologia existente na UFV, desde 1997, o que se pode observar a contribuição para o processo de consolidação da cultura de planejamento e avaliação na Instituição.

Em reunião de demonstração, distribuiu-se ao Reitor e aos Pró-Reitores formulários para elaboração de suas propostas de objetivos e metas para o período de 2005 a 2008, que uma vez consolidado em seu respectivo colegiado, e, posteriormente, em reunião do grupo em questão, foi apresentado e discutido também com os diretores de centro de ciências.

Neste contexto, a PROPLAN solicitou assessoria do Departamento de Administração para ministrar Seminários de Planejamento e Avaliação aos pró-reitores, diretores de centros, chefes de departamentos, coordenadores de curso e dirigentes de unidades administrativas.

Durante o mês de julho e agosto os departamentos se dedicaram à análise das propostas, consolidadas e aprovadas nos respectivos conselhos departamentais. Coube à PROPLAN intermediar as críticas e sugestões advindas dos departamentos com o Reitor e Pró-Reitores para consolidação final do planejamento da instituição.

Posteriormente, ao período de setembro a outubro, os departamentos preencheram os formulários eletrônicos das metas e ações de seu planejamento interno, observadas as estratégicas gerais estabelecidas no planejamento global da instituição.

A Resolução nº 14/2006/CONSU, de 15 de setembro de 2006, aprovou o Tomo I (Plano de Gestão/2005-2008 - Nível Estratégico - Reitoria e Pró-Reitorias), contendo os objetivos institucionais e o Tomo II (Plano de Gestão/2005-2008 - Nível Tático - Centros de Ciências, Departamentos e Unidades Descentralizadas), contendo as metas e ações.

O Plano de Gestão 2005-2008 previa, também, a realização anual de seminários de Avaliação das Ações e estabelecimento de correção de rumos, o que não ocorreu efetivamente, optando-se a administração pela recomendação aos dirigentes o acesso ao site do planejamento para proceder à avaliação e a reprogramação das metas e ações.

Paralelo à elaboração de planos de gestão, e, em atendimento à legislação federal a Universidade Federal de Viçosa constituiu Comissão para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI para o período de 2005-2010, objetivando criar condições para que a instituição possa se planejar de modo perene e por períodos mais longos que os períodos de uma gestão de reitor.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste-se de um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI). O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo, como externo.

### **3. Considerações Finais**

Conforme trajetória apresentada pode-se observar que a Universidade Federal de Viçosa sempre se mostrou preocupada em planejar. Podendo dispor a necessidade de, quer com assessoria externa, quer com equipe própria, envolver a comunidade universitária no

processo de planejamento institucional que colocasse a UFV em condições de responder às demandas da sociedade, com excelência no ensino, pesquisa e extensão.

Desde seu advento, em 1926, até sua federalização, em 1969, não se localizou registros de formalização do planejamento na UFV, tendo sido, muito provavelmente, se dado de forma intuitiva. Foi um período caracterizado pelo processo de construção física da instituição em que o modelo de gestão apropriado não tinha vínculos com escolas de aprendizagem, pois as estratégias emergiam da própria organização, possibilitando a transformação de ações estratégicas em visões estratégicas.

Com o processo da federalização aos dias atuais a Universidade Federal de Viçosa, apresenta-se de experiências informais e formais de planejamento. Pôde-se identificar 12 momentos de ação sistêmica de planejamento; alguns apresentando resultados, outros não; e ressalva-se ainda que em alguns processos a elaboração sequer foi concluída.

A maioria dos planejamentos elaborados na instituição visava a contemplar um período de governo, da gestão de um reitor, a exceção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFV realizado em 1979, projetando-se a UFV para a década de 80; e do chamado Plano UFV 2000, no qual se projetava a instituição para a década de 90 até o ano 2000, o que não foi concluído.

A contar do ano de 1997, a UFV tem conseguido conduzir o processo de elaboração do planejamento participativo, na busca pela consolidação do comportamento estratégico, para que seus administradores, em todos os níveis, independente do período de uma gestão, possam colocar em primeiro lugar os interesses da instituição, e que para isto façam uso do planejamento estratégico.

Assim, diante do exposto, verifica-se que as técnicas de planejamento adotadas na UFV, por certo, ainda carecem de aprimoramento. Observa-se ao longo de sua trajetória, que, por vezes, o planejamento operacional e tático foram confundidos com o planejamento estratégico, levando-se a uma elaboração muito detalhista sem condições de controle e avaliação. O estabelecimento de poucos e acertados objetivos e metas estratégicas, com participação e comprometimento da comunidade universitária, de modo que seus resultados possam ser aferidos ao final do tempo definido para sua implantação, tornaria a ferramenta confiável e aceita. O que, por certo, não descartaria o uso do planejamento tático e do planejamento operacional. Por outro lado, as ferramentas utilizadas para aplicação das técnicas de planejamento, vêm se tornando mais modernas e informatizadas.

#### **4. Referências Bibliográficas**

ANSOFF, H. Igor & DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1990.

BORGES, José Marcondes & SABIONI, Gustavo Soares & MAGALHÃES, Gilson Faria Potsch. (editores). **A Universidade Federal de Viçosa no século XX**. Viçosa - UFV: Imprensa Universitária, 2000.

BORGES, José Marcondes & SABIONI, Gustavo Soares (org.). **Relatório de construção da ESAV (1929) elaborado pelo Engenheiro João Carlos Bello Lisboa**. Viçosa: UFV, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **O desafio do Planejamento Governamental**. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em jun. 2009.

\_\_\_\_\_. Decreto 3.860/2001, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 10 jul. 2001.

CERTO, Samuel C. & PETER, Paul J. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Trad. Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra; BACIC, Miguel Juan. **Planejamento Estratégico em Universidades Públicas: diferenças e recomendações.** Florianópolis. NUPEAU/UFSC. Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio/>>. Acesso em: 17 jun 2009.

FINGER, Almeri Paulo (org.). **Universidade: Organização, Planejamento, Gestão.** Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FISCHMANN, Adalberto Américo & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Antônio Luiz de; REIS, Cisne Zélia Teixeira; SABIONI, Gustavo Soares; SILVA, Ieda Inácio; SOUZA, José Onício de; SALUSTIANO, Sonia Maria F. C. **Plano de Ação Compartilhada 1997/2000.** Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, UFV: PPO, 1997, 36p.

LIMA, Antônio Luiz de et al. (org.). UFV 70 anos: A Trajetória da Escola de Viçosa. Texto de Eduardo Lara Coelho. Viçosa: UFV, Impr. Univ., 1996.

LIMA, Arnaldo José de, TOMIELLO, Naira, SILVEIRA, Rosana Rosa. **Metodologias de Planejamento Estratégico: uma discussão preliminar para IES.** Florianópolis. NUPEAU/UFSC. Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/>>. Acesso em: 09 mai 2009.

MARTINS, Geraldo Moisés. **Diretrizes para o Planejamento na U.F.V.** Publicação Interna nº. 2. Março, 1973.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo.** Brasília: IPEA, 1993.

MEYER JUNIOR, Victor; MEYER, Bernardo. **Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior: Técnica ou Arte?.** Florianópolis. NUPEAU/UFSC. Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

MEYER JÚNIOR, Victor, SERMANN, Lúcia I. C., MANGOLIM, Lúcia. **Planejamento e Gestão Estratégica: viabilidade nas IES.** Florianópolis. NUPEAU/UFSC. Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/>>. Acesso em: 05 jun. 2009.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O processo da estratégia;** trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 8ª edição atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

SILVA, Jose Maria Alves da, SABIONI, Gustavo Soares, REIS, Cisne Zélia Teixeira, FONSECA, Iolanda Sampaio, MAFFIA, Eduardo Márcio, CORDEIRO, Ana Lúcia Ribeiro. **Planejamento Institucional UFV 2001-2004.** Viçosa, UFV: PPO, 2001, 49p.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **UFV em Números 2008**. Viçosa-MG.  
disponível em <http://www.ufv.br>. jun. 2009.