

# Planejar o futuro da Uni

*“A Unicamp precisa de um verdadeiro planejamento estratégico, que pense a instituição com um horizonte de médio e longo prazo e que envolva toda a comunidade. É preciso acoplar o processo de planejamento estratégico ao mecanismo da avaliação institucional em cada órgão da Universidade e na Universidade como um todo. A Unicamp foi pioneira na avaliação de suas unidades de ensino e pesquisa, mas deixou de dar continuidade ao processo. Ao lado de recuperar a avaliação institucional, é preciso vinculá-la a um processo de planejamento estratégico pelo qual as unidades e órgãos estabeleçam metas e procedimentos para construir seu futuro e o futuro da instituição. Além disso, é preciso que o processo de avaliação abranja todos os órgãos da Universidade, inclusive aqueles voltados aos serviços e os da administração central”.*

**Carlos Henrique de Brito Cruz**  
Extraído do Programa de Gestão, fevereiro de 2002

## CLAYTON LEVY

clayton@reitoria.unicamp.br

Até o final de setembro, a Unicamp terá definido as linhas mestras para planejar estrategicamente o seu futuro. No próximo dia 16 (terça-feira), a Comissão de Planejamento Estratégico (Copei) se reunirá para elaborar o texto prévio que servirá de base para a definição de um documento-guia, balizando o projeto de gestão universitária com ações de curto, médio e longo prazo. O texto será submetido no dia 30 ao Conselho Universitário (Consu), que formatará o conteúdo do documento final.

A definição de um documento-guia para planejar o futuro da universidade consolida uma das principais propostas de gestão do reitor Carlos Henrique de Brito Cruz e do vice, José Tadeu Jorge. Em seu programa, eles destacam a necessidade de “um verdadeiro planejamento estratégico, que pense a instituição com um horizonte de médio e longo prazo e que envolva toda a comunidade”. O texto diz, ainda, que “é preciso acoplar o processo de planejamento estratégico ao mecanismo de avaliação institucional em cada órgão da Universidade e na Universidade como um todo”.

É dentro desse espírito que a Copei irá elaborar o texto prévio visando à definição de um documento-guia para o Planejamento Estratégico (Planes) da Unicamp. O grupo comporá o texto prévio a partir de propostas apresentadas pelas unidades e órgãos da universidade. “Esse material servirá de subsídio para o texto final que será definido pelo Consu”, explica Teresa Dib Zambom Atvars, assessora da CGU para assuntos do Planes. Segundo ela, o documento a ser finalizado pelo Consu estabelecerá aspectos como missão, visão, princípios e valores institucionais da Universidade.

O Planes tem cinco objetivos principais, segundo o vice-reitor, que está coordenando a implantação do projeto. “O primeiro deles é a garantia da continuidade administrativa”, diz Tadeu. Ele acredita que o planejamento construído corretamente do ponto de vista metodológico leva à sua irreversibilidade. “Isso torna a universidade menos dependente de quem sejam seus dirigentes”, explica.

O segundo objetivo, segundo Tadeu, é estabelecer perspectivas de curto, médio e longo prazo. “Embora todo plano estratégico pense a instituição lá na frente, as coisas são alcançadas por etapas”, diz. “Até chegar no objetivo pretendido temos de traçar ações a curto e médio prazo”, completa. O terceiro objetivo é dar um caráter participativo ao processo de implantação do Planes. “É fundamental envolver todos os segmentos da universidade”.

O quarto objetivo é construir um projeto das partes para o todo. “Ou seja, as unidades de ensino e pesquisa, centros e núcleos, e a área de Saúde, desenvolverão o seu próprio planejamento para que o projeto Unicamp seja resultante desse trabalho, balizado por uma diretriz definida pelas instâncias superiores”, diz Tadeu. O quinto objetivo é estabelecer um processo de melhoria contínua através da revisão periódica. “Um processo contínuo, mas em escala qualitativa ascendente”.

O Planes aproveita uma primeira experiência realizada no ano 2000. “Naquela oportunidade procurava-se encontrar uma forma de distribuir recursos extras”, conta o vice-reitor. Na época, segundo ele, entendeu-se que o planejamento estratégico seria adequado para estabelecer critérios de distribuição da verba. “No entanto, a pressão gerada pela disponibilidade do dinheiro foi mais premente do que a urgência de fazer planejamento estratégico”, observa. “Rapidamente foram buscadas alternativas para decidir que projetos seriam contemplados e as etapas do planejamento estratégico propriamente dito foram deixadas para mais tarde”, completa.

Com isso, segundo Tadeu, ficou inacabado o documento-guia, que deveria conter a visão de futuro da instituição, bem como definir sua missão, objetivos e ações estratégicas. “Sempre entendemos que o planejamento estratégico poderia ser uma ferramenta importante para administrar a Universidade, desde que fosse elaborado com calma, cumprindo-se todas as etapas”, diz. “Por isso, em nosso programa de gestão colocamos o Planes como a ferramenta de administração que nós gostaríamos de implantar. Dessa forma, fizemos uma revisão daquela experiência inicial e estabelecemos o Planes fase 2”, conta.

Na entrevista que segue, o vice-reitor detalha o processo de implantação do Planes, a participação da comunidade acadêmica e os resultados esperados.

**Jornal da Unicamp – Na carta de princípios do Planes consta que o objetivo é construir um projeto para a Unicamp. Qual a diferença entre o projeto estratégico que está sendo implantado e os outros planos que a universidade já teve no passado?**

**José Tadeu Jorge** – A não ser na sua formulação original, a Unicamp nunca teve um projeto de universidade. Sempre tivemos projetos de administrações. São propostas que passaram pelo crivo da comunidade, mas que não foram construídas com a comunidade. Foram planos de ação para determinados períodos propostos por determinados grupos. O que desejamos buscar através do Planes é um projeto para a Unicamp a partir das pessoas que compõem a universidade. Para isso, é fundamental que o plano estratégico seja participativo. Ou seja, que as pessoas se envolvam e aportem suas idéias, sugestões e críticas em relação a como a universidade é e como deveria ser. Mas não podemos perder de vista a linha da institucionalidade. Isso significa o envolvimento das congregações de pós-graduação, dos conselhos de núcleo e centros, do colegiado da área da saúde, dos conselhos administrativos, câmaras que tratam de assuntos temáticos, Comissão Central de Graduação, Conselho de Extensão e do Conselho Universitário (Consu). Essa institucionalidade é fundamental. Aliando a institucionalidade à participação de todos, provavelmente chegaremos num projeto que represente o pensamento da comunidade. Nesse contexto, a Comissão de Planejamento Estratégico (Copei) tem um papel muito importante.

**JU – Qual é o papel da Copei nesse**

**processo?**

**Tadeu** – A Comissão deve coordenar todo o processo em nome do Conselho Universitário. A Copei vai elaborar os documentos e propostas que serão submetidos à análise crítica e finalização do Consu.

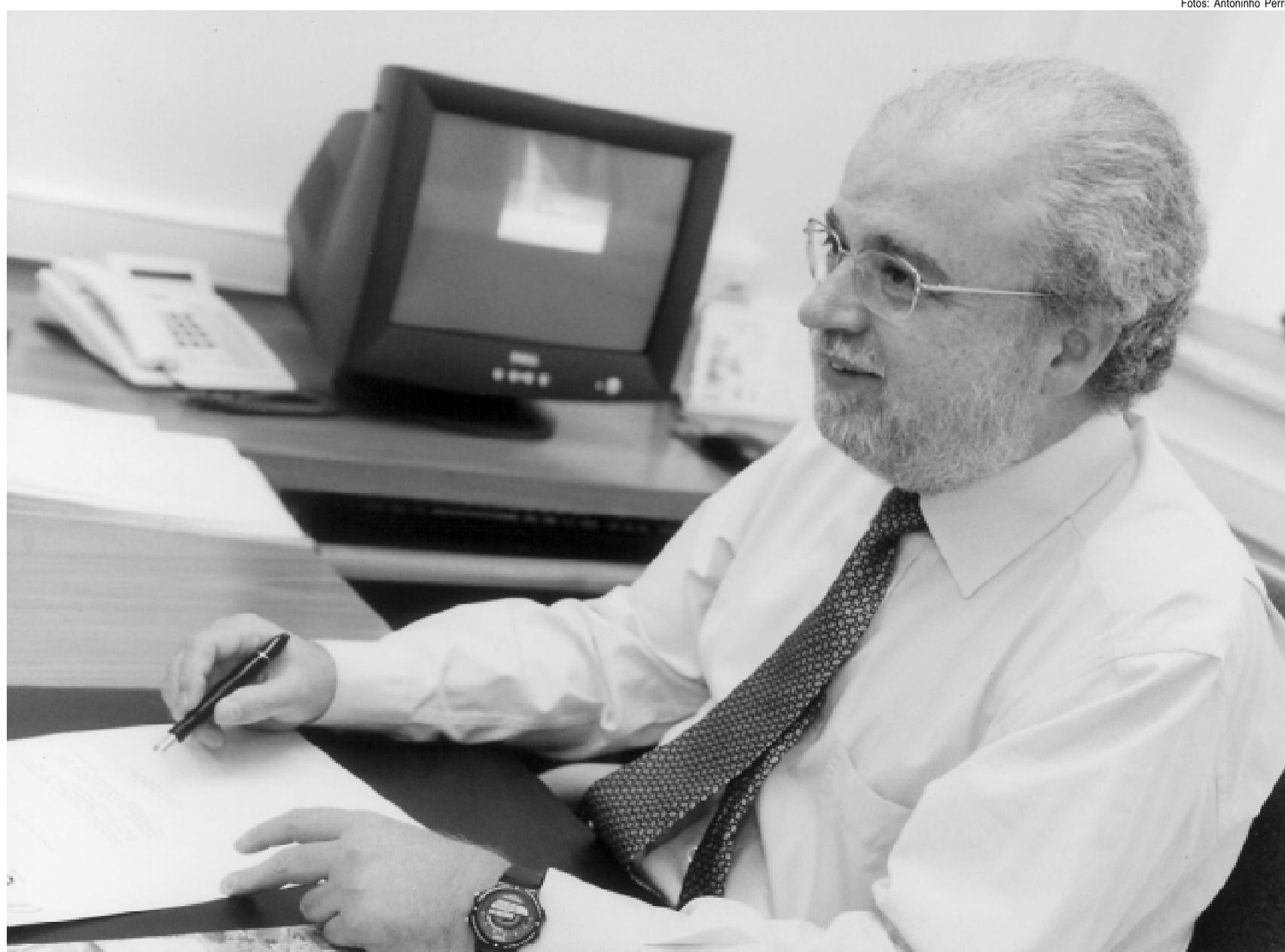
**JU – Dentro desse trabalho, qual será o papel das unidades?**

**Tadeu** – O processo se inicia com a elaboração do documento-base que define a visão de futuro. Temos uma primeira versão desse documento, gerada em 2000, mas inacabada. Essa primeira versão está servindo como uma minuta para que todas as unidades critiquem. Ao final de setembro, o Consu estará analisando esse documento-base, que definirá a missão, os objetivos, valores e ações estratégicas para a universidade. Nesse momento, estamos recebendo das unidades e órgãos sugestões e críticas para a formulação desse documento inicial. Nesse processo, a Copei examinará as críticas e sugestões visando à redação do documento base. Num reunião agendada para o dia 16 de setembro, a Copei finalizará o texto que irá para o Consu.

**JU – A coleta de críticas e sugestões está adiantada?**

**Tadeu** – Nós temos boa parte delas já entregue. A maioria das unidades já entregou. Os órgãos da área de saúde, centros e núcleos e muitos órgãos da administração também já entregaram suas sugestões para o documento. Então já temos densidade de sugestões suficiente para formatar o documento que será submetido ao Consu no dia 30 de setembro. Com isso, o documento-guia começará a ser definido.

**JU – Qual será o próximo passo**



O vice-reitor da Unicamp, José Tadeu Jorge: “É fundamental envolver todos os segmentos da Universidade”

Fotos: Antoninho Perri

# camp é a meta do Planes

após a definição do documento-guia?

**Tadeu** – Esse documento será o balizamento principal. Com isso definido, as unidades passarão a trabalhar internamente no seu planejamento estratégico específico, em sintonia com o documento-guia, que define a visão de futuro da universidade e as ações estratégicas para chegar aos objetivos definidos. Essa etapa será mais fácil porque as unidades já terão discutido as sugestões para o documento-guia. Nessa segunda etapa, a unidade produzirá o seu próprio documento de visão do futuro e os planos de ação para atingir as metas previstas no conjunto. Ela deverá olhar para as questões que a afligem de perto, mas sem perder a sintonia com o documento que define a visão de futuro da instituição como um todo.

**JU** – Como será feita a costura entre os planejamentos das diversas unidades de modo a consolidar um conjunto de ações sintonizadas com o documento-guia?

**Tadeu** – Numa etapa mais à frente, os diversos planos de ação retornarão à Copei, onde serão costurados. Essa ação será extremamente importante. Nesse momento poderão nascer programas mais abrangentes inter-unidades. As propostas concretas de ação estarão olhando para os problemas de cada unidade, mas muitos desses problemas serão os mesmos em muitas unidades. Certamente isso será detectado no momento em que as propostas forem analisadas, o que poderá gerar programas mais abrangentes focando questões importantes para a universidade. Acreditamos que isso deverá otimizar o esforço necessário para resolver muitas dificuldades, além de estabelecer prioridades. Com isso, o Planes também es-

tará estabelecendo parâmetros para a administração da universidade.

**JU** – Como cada unidade deverá conduzir o seu plano de ação para enquadrar-se no planejamento estratégico da universidade?

**Tadeu** – Estamos procurando de uma forma deliberada não dizer para a unidade como ela deverá fazer o seu plano de ação. É importante que cada unidade escolha a metodologia e o mecanismo mais adequado à sua realidade. Não existe uma regra. Há unidades que para fazer o seu plano estratégico levam seus integrantes para lugares fora da universidade, onde todos ficam imersos nas discussões e saem dali com o plano praticamente pronto. Em outras unidades essa metodologia não funciona. Não há um jeito certo ou um jeito errado. O pior é não fazer. Mesmo que haja falhas, na etapa seguinte elas serão corrigidas.

**JU** – Ao todo, quantas etapas compõem o Planes?

**Tadeu** – A primeira delas é a fase de sensibilização e formação de pessoas para atuar no planejamento estratégico. A segunda etapa consistirá na definição do documento de visão de futuro da Unicamp, que será concluído no próximo dia 30. Esse documento incluirá a missão, a visão, os valores, objetivos e ações estratégicas da instituição. Outra etapa consiste na elaboração das propostas apresentadas pelas unidades. A etapa seguinte se refere aos planos de ação. Por último, estaremos empenhados no projeto global da universidade.

**JU** – Como a universidade preten-

de sensibilizar a comunidade sobre a importância do Planes?

**Tadeu** – Em geral, todas as metodologias são concordantes sobre a necessidade de estabelecer a chamada fase de sensibilização. As pessoas têm de acreditar que se trata de um mecanismo importante para a instituição. Também há consenso de que esta é uma das fases mais difíceis do processo. Então procuramos colocar o assunto no cotidiano das pessoas. Fizemos várias palestras sobre instituições que realizaram o planejamento estratégico com resultados positivos. Ouvimos a experiência da Embrapa, que tem o planejamento estratégico há mais de



**Temos densidade de sugestões suficiente para formatar o documento**

dez anos; a Universidade Federal de Santa Catarina; e a Universidade Federal de São Carlos. Também ouvimos alguns consultores que utilizam o planejamento estratégico em empresas. Estas palestras foram abertas e um bom público pôde participar. Além disso, todas elas foram transformadas em publicações, que sairão este mês e no mês que vem. Também procuramos divulgar os documentos sobre o Planes, que foram encaminhados para todos os docentes, funcionários e estudantes. Toda essa fase de trazer o Planes para o dia-a-dia da universidade constituiu uma etapa importante, que ainda está em andamento.

**JU** – O Planes também inclui a realização de cursos sobre planejamento estratégico para representantes das unidades e órgãos. Qual será a participação dessas pessoas na elaboração do plano global?

**Tadeu** – Nós imaginávamos que precisaríamos formar pessoas com conhecimento em planejamento estratégico para participar da fase mais concreta do projeto, como a elaboração dos documentos e os planos de ação. O mecanismo escolhido foi a realização de cursos. Promovemos os cursos em quatro edições. O conteúdo dessas edições não é muito diferente, mas varia a forma e a profundidade com que o tema e os conceitos são apresentados. Um dos cursos foi destinado a diretores das unidades de ensino e pesquisa, centros e núcleos, órgãos da área de saúde, e alguns órgãos da reitoria. Outro curso foi destinado à formação de monitores, que atuarão como multiplicadores desses conceitos. Foram três turmas formadas por funcionários no nível de direção indicados por cada unidade e órgão. Um terceiro curso é destinado à formação de supervisores, que já é ministrado pelos monitores selecionados no curso de multiplicadores com a orientação do consultor que está ministrando os demais cursos. Esse curso de supervisores já está na quinta turma. Há, ainda, um curso que será ministrado visando à popularização dos conceitos de planejamento estratégico. Esse curso deverá atingir cerca de mil funcionários de todas as unidades e órgãos da universidade.

**JU** – Prevendo-se uma participação significativa, pode-se dizer que são essas pessoas que deverão decidir o futuro da universidade?

**Tadeu** – Certamente. Essa participação e as instâncias institucionais é que irão decidir o projeto Unicamp.

**JU** – Como o Planes tratará a questão da divisão de recursos financeiros?

**Tadeu** – O Planes não pode ser feito por causa dos recursos. O Planes não é um critério de distribuição de dinheiro. Esse foi o equívoco na primeira experiência realizada no ano 2000. Isso não significa que, num determinado momento, algumas ações do Planes não demandarão recursos financeiros. Há várias ações que não precisarão de nenhum centavo, outras poderão gerar recursos, e haverá

aqueles que custarão dinheiro. Essas questões que demandam recursos deverão ser tratadas na questão orçamentária ou através de ações para buscar o recurso necessário a realizar o que está indicado pelo planejamento estratégico. Se nós temos um problema identificado pelo planejamento estratégico e uma linha de ação para enfrentá-lo, mas não temos o dinheiro, então podemos ir buscá-lo com base em todos os argumentos gerados para estabelecer a nossa linha de ação. Praticamente teremos o projeto de demanda pronto, com base na missão da universidade.

**JU** – Esse procedimento também valerá para as necessidades frequentes, como manutenção de infra-estrutura?

**Tadeu** – Sendo manutenção um problema, isso irá surgir nas propostas de ação dentro do planejamento estratégico. Provavelmente isso surgirá em vários lugares. Em geral, recursos para infra-estrutura são de ordem muito significativa. Não conseguiremos fazer isso com o orçamento da universidade. Teremos de buscar recursos fora, como já fizemos muitas outras vezes. A Fapesp, por exemplo, apoiou a infra-estrutura há alguns anos. A Finep teve dois projetos de infra-estrutura e nesse momento estuda se terá mais algum. Se conhecemos a nossa demanda e sabemos qual é a nossa necessidade, acho que a Unicamp terá argumentos suficientes para desempenhar um papel mais ativo. Com o planejamento estratégico, poderemos mostrar para a Fapesp o que a universidade precisa, por que precisa e com base em que está fazendo o pedido. Podemos estimular a Finep para que não pare no CT-infra 3. Mais do que isso, podemos criar projetos mais pontuais. Se detectarmos, por exemplo, a necessidade de mais infra-estrutura para as bibliotecas, podemos fazer uma demanda mais qualificada, explicando que a biblioteca tem um papel fundamental dentro da missão da universidade.

**JU** – Isso significa que, em tese, o Planejamento Estratégico também deverá conferir maior poder de fogo à Unicamp para a obtenção de novos recursos?

**Tadeu** – Além de maior poder de fogo, deverá qualificar os argumentos que a universidade usará. As ações deixarão de ser intuitivas, ba-

seadas apenas na percepção. Uma coisa é um determinado grupo perceber uma determinada necessidade; outra coisa é ter essa questão percebida e analisada por toda a comunidade. Isso possibilitará mais argumentos para demonstrar a necessidade aos agentes de fomento que poderão nos auxiliar.

**JU** – Como ter um projeto estratégico duradouro para a universidade num cenário externo que muda constantemente?

**Tadeu** – Por definição, o planejamento estratégico é contínuo. Vamos imaginar que até o final do ano tenhamos concluído uma primeira rodada do planejamento estratégico, com os projetos definidos, o documento-guia elaborado, as propostas sistematizadas e os programas de ação encaminhados. Na medida em que essa etapa estiver concluída, iniciaremos as ações para viabilizar os projetos. Depois de um certo tempo, ainda a ser decidido, por exemplo um ano, teremos de avaliar o que foi proposto e o que foi realizado e, se necessário, redimensionar o planejamento como um todo. Esse redimensionamento tem vários aspectos. Surgirão coisas absolutamente novas, coisas que podem ter ficado ultrapassadas, metas que foram atingidas num prazo mais curto do que o imaginado, ou metas que se tornaram mais difíceis que o esperado. Enfim, periodicamente o planejamento deverá ser reajustado, tanto para medir o que foi estabelecido quanto para inserções de novas medidas em função das mudanças de cenário. É um processo de avaliação contínua. Aquilo que nós conseguimos realizar, temos de trabalhar para alcançar um patamar acima; o que não realizamos como esperado, teremos de reavaliar para alcançar o objetivo previsto; e o que não estava previsto, teremos de inserir.

**JU** – Como será feita a avaliação dos resultados?

**Tadeu** – Para avaliar resultados precisaremos de algumas medidas. Para isso, trabalharemos com metas. No formulário do seu plano de ação, as unidades indicarão metas a serem atingidas dentro de um período determinado. Isso nos permitirá ter maneiras quantitativas e qualitativas para aferir os resultados. Serão avaliações de cada plano de ação. Mas, além disso, haverá uma avaliação maior, que estamos chamando de avaliação institucional, através da qual mediremos o desenvolvimento qualitativo da instituição como um todo, tendo em vista suas atividades-fim.

**JU** – Como será feita essa avaliação mais global?

**Tadeu** – A Copei está discutindo isso, mas podemos dizer que se daria em três etapas. Na primeira etapa, haveria uma auto-avaliação por parte de cada unidade/órgão a partir de um levantamento de uma análise de seus resultados e de suas condições. A segunda etapa consistiria num olhar externo. Para isso, consultores externos fariam sua análise e apresentariam o seu parecer sobre o desempenho da unidade, com formulação de sugestões. Num terceiro momento, o Consu analisa os resultados e verifica a sintonia com as metas contempladas no planejamento estratégico. A idéia é que essa avaliação global ocorra em períodos mais longos, talvez a cada quatro ou cinco anos.

Arte: Luis Paulo

