



Reunião do Planes, cujos debates envolveram todas as unidades de ensino e pesquisa ao longo de 2003 e 2004: 54 linhas de ação

# Unicamp aprende a planejar seu futuro

Uma relação de 16 programas desdobrados em 54 linhas de ação norteará os passos da Unicamp em busca de seus objetivos institucionais nos próximos anos. A consolidação desse roteiro é um dos destaques do Planejamento Estratégico (Planes) da universidade, cuja discussão e implantação deram-se ao longo do período 2003-2004. Através de um amplo debate, que se estendeu da área administrativa às unidades de ensino e pesquisa e às unidades de apoio e serviços, definiram-se as linhas de ação para tratar as grandes questões estratégicas, divididas em cinco áreas: ensino, pesquisa, extensão e cooperação técnico-científica-cultural, administração-gestão, e qualidade de vida.

Os programas e linhas definem o que a universidade vai fazer prioritariamente e como vai proceder. A lista de idéias, levantadas pela própria comunidade acadêmica, inclui questões fundamentais, que vão desde a qualificação e expansão do ensino de graduação à ampliação e revisão dos programas de pós-graduação. Em uma próxima etapa, as unidades e órgãos deverão elaborar projetos dentro das linhas a fim de contribuir para o cumprimento das metas estabelecidas em seus planejamentos. A expectativa é que os projetos resultem em ações concretas.

Desde o início, o desenvolvimento do Planes foi marcado por dois aspectos inovadores. O primeiro deles definiu uma postura que vai além do planejamento imediato da instituição. A idéia, segundo os coordenadores do trabalho, era ir mais longe, tendo em vista três objetivos básicos: garantir a continuidade administrativa independentemente das alternâncias de comando; estabelecer perspectivas de curto, médio e longo prazo; e fixar um processo de melhoria contínua de desempenho através da revisão periódica do projeto e de processos de avaliação institucional.

O outro aspecto inovador, segun-

do os coordenadores, foi o envolvimento de toda a comunidade acadêmica nas discussões que resultaram na consolidação do Planes. "Outras universidades fizeram planejamento estratégico e conseguiram alguns avanços importantes, mas das experiências que conheço, nenhuma teve tanto envolvimento das unidades e órgãos quanto na Unicamp", destaca o vice-reitor José Tadeu Jorge, que coordenou todo o processo. Segundo ele, o planejamento estratégico da Unicamp foi feito a partir do planejamento estratégico de cada unidade ou órgão. "O Planes não poderia ser algo imposto".

Para Tadeu, também foi fundamental para o envolvimento da comunidade a criação da Comissão de Planejamento Estratégico (Copei) como uma grande célula do Conselho Universitário. Segundo ele, esse passo foi importante porque deu status ao Planes. Em outras universidades, o processo todo geralmente ficou nas mãos de comissões pequenas designadas pelo próprio reitor. "Isso sempre foi sinalizado como uma dificuldade".

Outro fator determinante, de acordo com Tadeu, foi a confiança da comunidade. "As pessoas acreditaram que o processo é para valer". A sinalização para isso, segundo ele, está na forma tranquila como o processo foi capilarizado na universidade, sem imposições e com liberdade para que as unidades encolhessem a metodologia mais adequada à sua cultura. "Além disso, criamos um grupo de apoio técnico para auxiliar as unidades na elaboração de seu planejamento estratégico".

**Documento** – As discussões realizadas resultaram num documento denominado "Visão de Futuro da Unicamp", gerado ainda na primeira fase do Planes e depois validado pelo conjunto da Universidade. O documento foi submetido às unidades e demais órgãos para que novas contribuições fos-

sem agregadas antes de seu envio ao Conselho Universitário (Consu) para aprovação final. Em novembro de 2003, as ações prioritárias do Planes foram submetidas ao Consu, que encarregou uma comissão de dar redação final ao documento, o qual, novamente apresentado numa reunião de março de 2004, foi aprovado por unanimidade.

Na mesma reunião, o Consu também aprovou por unanimidade a proposta de avaliação institucional da Unicamp, cujo calendário está em andamento. Esse fato estabeleceu um diferencial em relação às demais instituições de ensino público superior no País. Além de atender à determinação do Conselho Estadual de Educação (CEE) para que as três universidades paulistas passem por um processo de auto-aferição, a avaliação está inserida no contexto do Planes, funcionando como importante instrumento para subsidiar a sua consolidação. Como resultado da avaliação institucional e do planejamento estratégico, já foi possível estabelecer para o orçamento de 2005 rubricas vinculadas, importante passo dentro do processo de qualificação orçamentária.

"Com isso, a avaliação institucional deixou de ter um caráter meramente formal de cumprimento de regulações externas à Universidade e passou a ter um papel preponderante na definição do futuro da Unicamp", diz o texto introdutório à proposta de auto-avaliação, elaborado pela Comissão de Planejamento Estratégico (Copei) e aprovado pelo Consu. O próprio fato de os dois textos terem sido elaborados pela Copei revela a intenção de evidenciar a vinculação entre a avaliação institucional e o Planes. "Frequentemente essas coisas são tratadas de maneira separada. Mas para a nossa estratégia é importante que elas andem paralelamente", disse à época o reitor Carlos Henrique de Brito Cruz ao Jornal da Unicamp.

Esta não é a primeira vez que a

Unicamp elabora um processo de avaliação institucional. Houve uma experiência anterior, realizada no início da década de 90, como parte de um amplo processo que incluiu a avaliação individual de docentes e a avaliação institucional dos centros e núcleos interdisciplinares de pesquisas. Esse processo se originou dentro da Universidade a partir de um programa de gestão, o Projeto Qualidade. Apesar dos processos de avaliação individual e dos centros e núcleos interdisciplinares de pesquisas terem se consolidado, a avaliação institucional das unidades de ensino e pesquisas foi descontinuada.

Essa primeira experiência de avaliação foi publicada em novembro de 1993, sob o título: "Avaliação Institucional da Unicamp: Processo, Discussão e Resultados". A publicação foi organizada pelo professor José Dias Sobrinho, na época pró-reitor de Pós-Graduação e coordenador do processo.

A questão retornou à pauta das discussões em agosto de 2002, quando o Consu aprovou a proposta de implementação do Planes, estabelecendo que "as informações disponibilizadas pela avaliação institucional constituir-se-ão em documentos fundamentais para subsidiar as próximas etapas do Planejamento Estratégico. Esta avaliação institucional deverá basear-se em indicadores acadêmicos como fundamento para sua execução." Ficou, portanto, evidente que a Unicamp implantaria seu processo de avaliação institucional vinculado ao processo de planejamento estratégico. Em função disso, e dando cumprimento à deliberação CEE, a Copei iniciou no primeiro semestre de 2003 a discussão da forma como seria implantada a avaliação, o que resultou no texto aprovado pelo Consu.

A proposta aprovada estabelece que o processo de avaliação deve ter uma vertente quantitativa e outra qualitativa, respeitando as diferenças e as particularidades

das diferentes áreas. Para isto a Avaliação Institucional deverá se basear em indicadores acadêmicos próprios de cada área, que reflitam essas particularidades, disponíveis nos bancos de dados já existentes ou a serem criados para etapas futuras do processo. As informações disponibilizadas pela avaliação vão se constituir em documentos fundamentais para subsidiar as próximas etapas do Planes.

Conforme o documento aprovado, o processo de avaliação compreenderá as seguintes fases: avaliação interna realizada pela unidade de ensino e pesquisa (etapa em que serão utilizados os indicadores disponíveis no Sistema de Informação de Pesquisa e Extensão – Sipep – relativo ao período 1999-2003); avaliação externa e revisão do relatório pela unidade; apreciação pela Copei; e apreciação final pelo Consu. De acordo com a proposta aprovada, outros indicadores poderão ser criados a partir desse primeiro processo de avaliação interna. Para isso, estão sendo criados dois conjuntos de formulários, que serão utilizados dependendo da opção quanto à maneira de conduzir o processo, que poderá ser por departamento ou da unidade como um todo.

A avaliação externa também deverá resultar num relatório e será realizada com base nos dados a serem fornecidos pela unidade e no relatório da avaliação interna. Em outubro de 2004 ocorreu a escolha dos membros da comissão externa que, além de examinar os relatórios da avaliação interna, deverão visitar as unidades a fim de colher informações necessárias à elaboração do seu parecer. Os relatórios serão enviados às unidades para análise. A expectativa é que até 30 de julho de 2005 a Coordenadoria Geral da Universidade (CGU) consolide o relatório para apreciação da Copei e posterior envio ao Consu, que até setembro do mesmo ano deverá apreciar o documento final.