ARTIGO

por: Teresa Dib Zambon Atvars e Alvaro Penteado Crósta

Planejamento Estratégico da Unicamp 2016-2020

Contexto

Planejamento estratégico é um instrumento de gestão utilizado pelas melhores universidades do mundo para orientar as decisões acadêmicas, administrativas e de investimentos. A Unicamp começou discussões sobre a metodologia de planejamento estratégico como mecanismo de tomada de decisão no início dos anos 2000. Em 2004 conseguiu organizar um documento mais sistematizado, o chamado Planes II, que foi apresentado e aprovado pelo Conselho Universitário (Deliberação Consu 405/04). Naquele documento, explicitou-se a identidade da Unicamp através da sua missão, dos princípios e valores a serem respeitados e da visão de futuro à época. Definiu-se naquela ocasião cinco áreas estratégicas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Cooperação Técnica-Científica e Cultural, Administração e Qualidade de Vida).

O conceito de planejamento estratégico como método de gestão foi sendo paulatinamente incorporado à cultura institucional, embora não houvesse ainda uma definição clara sobre que mecanismos a serem aplicados nas tomadas de decisão para que as ações estratégicas necessárias ao desenvolvimento da Unicamp tivessem o impacto desejado, com medidas objetivas do impacto produzido. Para isto ainda são necessárias mudanças nos mecanismos de gestão do processo de planejamento estratégico e na forma como são tomadas as decisões estratégicas. Assim mesmo, muitas iniciativas tomadas geraram resultados, embora não tenham sido documentadas as correlações de causa e feito. Para citar alguns exemplos, há iniciativas realizadas no passado, no âmbito da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) e seus órgãos subordinados, que podem ser avaliadas e dimensionadas como muito importantes para o desenvolvimento da Unicamp. Alguns destes exemplos são as ações corretivas, visando à acessibilidade em muitos prédios, as ações de formação de funcionários em gestão estratégica; as ações implantadas pelo Cecom, etc. Há também muitas ações tomadas no âmbito das unidades acadêmicas, que aperfeiçoaram, por exemplo, os mecanismos de contratação de docentes. Portanto, vincular planejamento e ações institucionais é um ponto muito importante para o desenvolvimento da Universidade.

No processo de elaboração do Planes 2016-202, buscou-se aperfeiçoar a identidade institucional, redefinindo-se a Missão da Unicamp como sendo a de: "Criar e disseminar o conhecimento científico tecnológico cultural e artístico em todos os campos do saber por meio do ensino, da pesquisa, e da extensão. Formar profissionais capazes de inovar e buscar soluções aos desafios da sociedade contemporânea com vistas ao exercício pleno da cidadania."

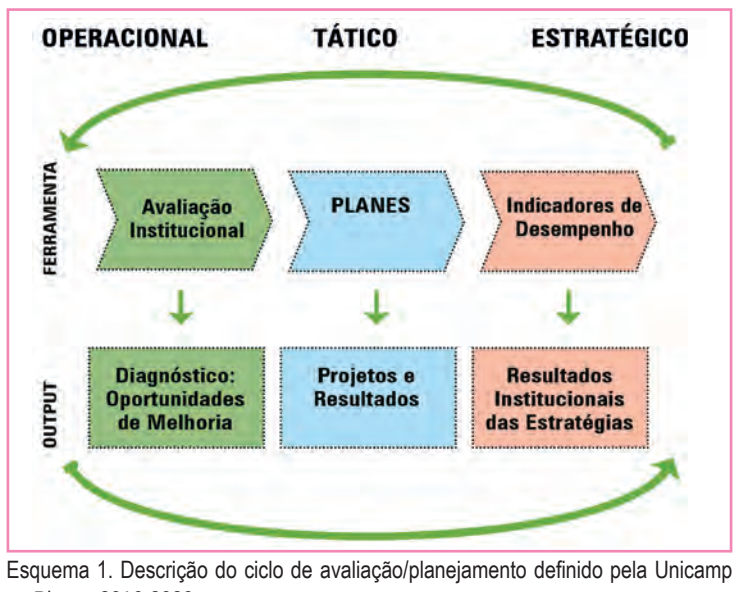
Redefiniu-se também a nossa Visão de Futuro: "A Unicamp é uma universidade pública de liderança e referência internacional em todas as áreas do conhecimento, promotora do desenvolvimento sustentável e comprometida com os anseios da sociedade. "

Explicitaram-se também os princípios que deixam clara a posição plural e de respeito às liberdades individual e intelectual que a Unicamp sempre praticou e pelas quais todos os segmentos da comunidade devem se guiar:

- Autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- Compromisso com a excelência;
- Conduta ética com estrita observância aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- Gratuidade no ensino público;
- Inclusão e acolhimento;
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- Inserção e responsabilidade social;
- Liberdade intelectual;
- Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;
- Respeito à dignidade da pessoa e aos seus direitos fundamentais, proscrevendo o tratamento desigual por preconceito de qualquer natureza;
- Respeito à diversidade das áreas do conhecimento;
- Valorização do ser humano.

Inovação do Planes 2016-2020

O Planejamento Estratégico da Unicamp de 2016-2020 avança em relação às revisões anteriores uma vez que é fortemente vinculado ao de avaliação institucional das unidades acadêmicas da Unicamp (unidades de ensino e pesquisa, colégios técnicos e centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa). Os diagnósticos resultantes das avaliações institucionais internas e das avaliações externas dessas unidades posicionaram os gestores ante os desafios mais relevantes. Desta forma, o resultado da Avaliação Institucional 2009-2013 e os projetos propostos pelas unidades acadêmicas foram analisados e sistematizados pelas Pró-Reitorias e Vice-Reitorias Executivas e pautaram a discussão da revisão do planejamento no âmbito da Comissão de Planejamento Estratégico Institucional, Copei, e nas reuniões que se sucederam para a elaboração do texto a ser apresentado ao Conselho Universitário. Desta forma, e de maneira inédita na Unicamp, foi feita a vinculação efetiva entre avaliação e planejamento, como ilustrado no Esquema 1.



Esquema 1. Descrição do ciclo de avaliação/planejamento definido pela Unicamp no Planes 2016-2020.

Áreas Estratégicas/ Estratégias Corporativas/ Programas

O Planes 2016-2020 estabeleceu quatro áreas estratégicas: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, que se desdobram em 13 estratégias corporativas, para promover as mudanças necessárias e atingir os objetivos institucionais. O Esquema 2 ilustra a inter-relação entre Áreas Estratégicas e Estratégias Corporativas. As estratégias corporativas contêm programas prioritários que serão implantados por meio de projetos a serem propostos pela administração (Pró-Reitorias e Vice-Reitorias), a partir de demandas discutidas com a comunidade ou com a administração central.

Esquema 2. Inter-relação entre as quatro áreas estratégicas e as 13 estratégias corporativas do Planes 2016-2020.

A lógica do processo está ilustrada no Esquema 3, no qual, no topo, está a visão de futuro a ser alcançada e, na base, os projetos vinculados aos programas e às estratégias corporativas. Detalhes do planejamento e dos programas estratégicos podem ser acessados em http://www.prdu.unicamp.br/news/planes-2016-2020. Projetos bem-definidos e realizados com sucesso devem impactar positivamente as atividades acadêmicas e de gestão. Mensurá-los é uma das tarefas que precisamos ainda implantar, desenvolvendo para isto indicadores adequados.

Esquema 3. Descrição de como se inter-relacionam os elementos, a partir da visão de futuro proposta no Planes 2016-2020.

Diretrizes e Prioridades

Ao serem definidos os programas prioritários, a Copei e os participantes que ajudaram a elaborar o Planes 2016-2020 discutiram algumas diretrizes gerais e definiram prioridades que devem orientar a elaboração e a seleção dos projetos a serem executados, como por exemplo:

- Flexibilização curricular e o uso de metodologias proativas para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem;
- Internacionalização das atividades-fim e meio da Unicamp:
- Virtualização da Universidade, em todas as áreas de atuação;
- Profunda reformulação da gestão universitária e o comprometimento dos dirigentes dos órgãos administrativos com as mudanças que são prementes;
- Qualificação da gestão de quadros de pessoal (docentes, pesquisadores e funcionários) e a criação de mecanismos de identificação e de reconhecimento de talentos;
- Explicitação do conceito de sustentabilidade do campus em todas as suas dimensões, como um processo central na vida da Unicamp;
- Estabelecimento de processos de comunicação como uma estratégia para as atividades principais da Universidade, introduzindo o conceito de "*accountability*";
- Garantia de que os processos de inclusão, de permanência e de respeito à diversidade sejam permanentemente pautados;
- Garantia à sustentabilidade financeira da Unicamp, pois dela depende a continuidade da autonomia conquistada por meio do Decreto nº 52.255, de 30 de julho de 1989.

Desta forma, o Planes 2016-2020 compõe a etapa que define os programas prioritários a serem implantados pela Unicamp e as diretrizes gerais a serem adotadas por todas as unidades/órgãos, com vistas ao cumprimento da missão da Unicamp. Estes foram aprovados pelo Conselho Universitário da Unicamp, em dezembro de 2015 (Deliberação Consu-571/15 de 15/12/2015), por proposta da Comissão de Planejamento Institucional da Unicamp. Dos resultados das implantações dos projetos e dos seus resultados, das avaliações dos seus impactos, decorrerá o novo ciclo de avaliação institucional do período 2014-2018.

Fotos: Antoninho Perri

A professora Teresa Dib Zambon Atvars é pró-reitora de Desenvolvimento Universitário

O professor Alvaro Penteado Crósta é coordenador-geral da Universidade