

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

***O Planejamento Estratégico Institucional da
Universidade Estadual de Campinas***

Autor: Maurício Calixto de Andrade

Orientador: Prof. Dr. José Tadeu Jorge

05/2007

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

*O Planejamento Estratégico Institucional da
Universidade Estadual de Campinas*

Autor: Maurício Calixto de Andrade

Orientador: Prof. Dr. José Tadeu Jorge

Curso: Engenharia Mecânica - Mestrado Profissional

Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional
apresentado à comissão de Pós-graduação da
Faculdade de Engenharia Mecânica, como
requisito para a obtenção do título de Mestre
Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão
da Qualidade Total.

Campinas, 2006

SP – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

An24p Andrade, Maurício Calixto de
O planejamento estratégico institucional da
universidade estadual de Campinas. / Maurício Calixto
de Andrade. --Campinas, SP: [s.n.], 2006.

Orientador: José Tadeu Jorge
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia
Mecânica.

1. Planejamento estratégico. 2. Avaliação
educacional. 3. Universidades e faculdades – Avaliação.
4. Governança corporativa. I. Jorge, José Tadeu. II.
Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Engenharia Mecânica. III. Título.

Titulo em Inglês: The strategic planning of the state university of Campinas
Palavras-chave em Inglês: Strategic planning, Institutional evaluation, Strategic
management

Área de concentração: Gestão da Qualidade Total

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Ademir José Petenate e Miguel Juan Bacic

Data da defesa: 10/10/2006

Programa de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Trabalho Final de Mestrado Profissional

Dedicatória:

O Planejamento Estratégico Institucional da
Universidade Estadual de Campinas

Autor: Maurício Calixto de Andrade

Orientador: Prof. Dr. José Tadeu Jorge

Prof. Dr. José Tadeu Jorge, Presidente.

Instituição: Faculdade de Engenharia Agrícola da UNICAMP

Prof. Dr. Ademir José Petenate

Instituição: Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica da UNICAMP

Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

Instituição: Instituto de Economia da UNICAMP

Campinas, 10 de Novembro de 2006.

200811182

Dedicatória:

A meus pais por todos os ensinamentos.

A meus filhos por todos os questionamentos.

Agradecimentos

Primeiramente ao Criador por seu complexo e eterno modelo de sapiência e paciência com nossas falhas.

Agradeço ao apoio e suprema paciência dos meus filhos Bruno e Rafael, ao amor incondicional de meus pais Paulo e Alba, a meus irmãos Paulo, Márcio e Maria Angélica por terem mostrado o caminho da virtude, ao amor da Cláudia e Lívia, à constante motivação do Aduino Delgado e à colaboração técnica do Daniel Pedronette e Marcelo Nascimento, sem os quais este trabalho não seria possível. Ao grupo de trabalho do planejamento estratégico da Unicamp – GT Planes, nas pessoas da profa. Dra. Teresa Atvars, Dra. Fátima Pires e Eda Lúcia Marçal. Agradeço ao prof. Ademir Jose' Petenate por ter me ensinado a ministrar aulas e compartilhado comigo os segredos do sucesso nesta atividade. Por fim, meu agradecimento mais sincero, profundo e verdadeiro a meu orientador e mentor Prof. Tadeu Jorge, cuja colaboração inestimável tornou possível este trabalho.

Resumo

Andrade, Maurício Calixto de. O Planejamento Estratégico da Universidade Estadual de Campinas. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006.

Este estudo analisa o processo de planejamento estratégico em implantação na Universidade Estadual de Campinas - Unicamp, examinando a experiência vivenciada pelo autor junto ao Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico Institucional, o GT PLANES. Esta análise terá como referência os fundamentos das seguintes abordagens teóricas: Planejamento Estratégico em universidades, prioritariamente o FORPLAD (1995) e a Gestão Estratégica defendida por Costa (2003). Em função dessas abordagens serão apresentados os aspectos desenvolvidos para a implantação do planejamento estratégico institucional e as oportunidades de melhoria do processo em análise, a fim de torná-lo uma prática permanente de gestão na Unicamp.

Palavras Chave:

Planejamento Estratégico, Avaliação Institucional de Instituições de Ensino Superior, Gestão Estratégica.

Abstract

Andrade, Mauricio Calixto de. The Strategic Planning of the State University of Campinas. Campinas: College of Mechanical Engineering (Faculdade de Engenharia Mecânica), State University of Campinas, 2006

This study analyzes the strategic planning process being implemented in the State University of Campinas - Unicamp , examining the author's experience as a member of the technical staff of the strategic planning group, the GT-Planes. This analysis adopted as reference the fundamentals of the following theoretical approaches: Strategic Planning in the Universities, Institutional Evaluation in the Universities, mainly the approaches of FORPLAD (1995) and the strategic management of Costa (2003). The results of the analysis show the positive points and the improvement opportunities of the process being analyzed, subsidizing the proposition of a process model of strategic planning structured on continuous improvement cycles, targeting the establishment of a permanent managing practice for the University.

Key Words

Strategic Planning, Institutional Evaluation, Strategic Management.

Indices

Lista de Figuras	x
Lista de Tabelas	xi
Nomenclatura	xii
Siglas	xiii
1. Introdução	1
1.1. Objetivos	4
1.2. A abordagem metodológica	5
1.3. Plano geral da dissertação	5
2. Revisão da Literatura e Fundamentos Teóricos	6
2.1. Planejamento Estratégico em Universidades	6
2.2. A metodologia FORPLAD da ANDIFES	10
2.3. Costa e a seqüência em W	15
3. Modelo de Planejamento Estratégico da Unicamp	24
3.1. Histórico na Unicamp	25
3.2. Etapas de Sensibilização	25
3.3. Formação de Facilitadores	26
3.4. Divulgação das Informações	29
3.5. Avaliação dos Órgãos da Administração	29
3.6. Criação do Grupo Técnico	31
3.7. O Planejamento Estratégico Institucional da Unicamp	31
3.8. Definindo a Missão	31
3.9. Princípios e Valores	32

3.10. Visão de Futuro	33
3.11. Áreas Estratégicas	34
4. Análise do Planejamento Estratégico Institucional da Unicamp	40
4.1. A Unicamp	40
4.2. O Planejamento nas Unidades de Ensino e Pesquisa	41
4.3. Análise e Alinhamento dos Planejamentos	42
4.4. Diagnóstico: Análise dos Ambientes Externo e Interno	54
4.5. Definição de Programas para as áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão.	56
4.6. Definição de Programas para as áreas de Gestão e Qualidade de Vida	57
4.7. Definição Institucional dos Programas e Linhas	58
4.8. Priorização dos Programas	68
5. Avaliação Institucional	70
5.1. O surgimento da avaliação institucional	70
5.2. Histórico do processo de avaliação institucional da Unicamp	72
5.3. Modelo da Avaliação Institucional da Unicamp	73
6. Conclusões e Sugestões para próximos trabalhos	75
6.1. Trabalhos Futuros	75
6.2. Conclusão	75
Referências Bibliográficas	79
Anexo I – Roteiro básico de elaboração em Unidades Acadêmicas	85
Anexo II – Modelo sugerido para o encaminhamento do PLANES	103

Lista de Figuras

Figura		<i>Página</i>
1.	Competindo pelo Futuro	15
2.	As Estratégias para Construir o Futuro	16
3.	Seqüência do Planejamento	18
4.	Atividades do Planejamento	20
5.	Liderança e Alinhamento	21
6.	Deliberação e Divulgação	21
7.	Implantação e Acompanhamento	22
8.	Prioridades da Área Estratégica de Ensino	46
9.	Prioridades da Área Estratégica de Pesquisa	47
10.	Prioridades da Área Estratégica de Extensão	47
11	Análise do Ambiente Interno	55

Lista de Tabelas

Tabela	<i>Página</i>
1. Atividades desenvolvidas no PLANES Unicamp	3
2. A Área Estratégica de Ensino e seus objetivos estratégicos	35
3. A Área Estratégica de Pesquisa e seus objetivos estratégicos	36
4. A Área Estratégica de Extensão e seus objetivos estratégicos	37
5. A Área Estratégica de Administração e Gestão e seus objetivos estratégicos	38
6. A Área Estratégica de Qualidade de Vida e seus objetivos estratégicos	39
7. Priorização dos Objetivos Estratégicos da Área Estratégica de Ensino	43
8. Priorização dos Objetivos Estratégicos da Área Estratégica de Pesquisa	44
9. Priorização dos Objetivos Estratégicos da Área Estratégica de Extensão	45
10. Propostas de Ações para a implementação das estratégias	48
11. Priorização dos Programas Institucionais	69

Nomenclatura

Abreviações

5W2H	What, When, Who, Where, Why, How, How much
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BSC	Balanced Score Cards
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IES	Instituições de Ensino Superior.
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDSA	Plan, Do, Study, Act
PLANES	Planejamento Estratégico
PNE	Plano Nacional de Educação
PQAP	Programa de Qualidade da Administração Pública.
PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público.
RH	Recursos Humanos
SMD	Sistema de Medição de Desempenho

Siglas

AFPU	Agencia de Formação Profissional da Unicamp
AEPLAN	Assessoria de Economia e Planejamento
CAD	Câmara de Administração
CCG	Comissão Central de Graduação
CCPG	Comissão Central de Pós-Graduação
CCUEC	Centro de Computação da Universidade Estadual de Campinas
CECOM	Centro de Saúde da Comunidade
CESOP	Centro de Estudos de Opinião Pública
CGU	Coordenadoria Geral da Universidade
CONSU	Conselho Universitário
COPEI	Comissão do Planejamento Estratégico
DAB	Departamento de Assistência e Benefícios
DGRH	Diretoria Geral de Recursos Humanos
DINFO	Departamento de Informática
DPD	Departamento de Planejamento e Desenvolvimento
DSSO	Departamento de Segurança e Saúde Ocupacional
GT PLANES	Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico Institucional da Unicamp
PRODECAD	Departamento de Programas Educativos
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

Capítulo 1

Introdução

A Unicamp iniciou no segundo semestre de 2002 seu Planejamento Estratégico Institucional, implantando a proposta aprovada pelo Conselho Universitário – CONSU, conforme descrito em Unicamp (2002). A existência de um processo de Planejamento Estratégico em uma instituição dinâmica, heterogênea e complexa como a Unicamp foi fundamental para nortear as tomadas de decisões em todas as suas instâncias, o que justificou o envolvimento significativo da comunidade universitária nas diversas etapas que foram realizadas. A participação ampla e democrática em todo este processo foi responsável pela credibilidade das ações implementadas e descritas neste trabalho.

Este não foi um processo simples por muitas razões, entre elas a de que a maioria das metodologias de planejamento disponíveis foi desenvolvida para empresas ou para órgãos de governo, para os quais o foco de suas atividades é bem definido, sendo também bem definidas as hierarquias na tomada de decisões. Por ser uma atividade complexa, não é de se estranhar que as experiências em Universidades públicas ainda sejam incipientes.

Tal complexidade resulta de vários fatores, sendo talvez o principal deles a impossibilidade de definição inequívoca de objetivos, uma vez que a universidade pública, e em particular a Unicamp, é formada por uma diversidade de áreas de conhecimento cada qual com diferentes concepções dos processos de pesquisas, que por sua vez têm naturezas igualmente diversas. Além disso, e em função destas diferenças, os projetos pedagógicos dos processos de ensino e aprendizagem são muito diferentes nas diversas áreas do saber, bem como são muito diferentes os entendimentos do que são e do que devam ser as atividades de extensão e de assistência. Também não se deve ignorar que as esferas de decisão em uma Universidade são colegiadas, o que naturalmente confere ao processo de planejamento uma dinâmica não encontrada em modelos empresariais, o qual não impede a consolidação de um plano, com uma estreita correlação temporal entre sua concepção e sua análise nas instâncias deliberativas. Destas diferenças decorreu a absoluta necessidade de

que o planejamento estratégico fosse um processo participativo, respeitasse as especificidades das diferentes áreas e ainda resguardasse a institucionalidade da Unicamp.

Esta concepção de processo participativo pressupõe que se buscasse o envolvimento espontâneo de todos os segmentos da Universidade, o que implica em sensibilizar todos os membros da comunidade através dos órgãos institucionais. Os aportes que resultaram destes diferentes setores foram de naturezas diferentes, mas certamente complementares entre si. Esta ampla participação na elaboração do planejamento foi à garantia de que as especificidades das diferentes áreas do conhecimento seriam respeitadas e incluídas e de que a ampla gama de atividades que a Unicamp desenvolve estaria contemplada no projeto final. O planejamento estratégico, portanto, incorporou não apenas o caráter administrativo, representando assim o envolvimento dos órgãos da hierarquia administrativa, mas também incluiu uma clara definição dos compromissos sociais que a Unicamp assumiu, estabelecendo metas bem definidas a serem atingidas para dar cumprimento a estes compromissos, bem como contemplou um conjunto com indicadores de qualidade e de quantidade que permitam o acompanhamento e a avaliação do processo.

Um planejamento deste tipo e com esta amplitude em uma universidade pública, contém uma clara definição de seus compromissos sociais, pautados em todas as suas múltiplas atividades, como ensino, pesquisa e extensão/assistência. Isto implica que a universidade não terá apenas um único compromisso, mas sim um conjunto deles que se retratam de modo não uniforme ou simétrico nos diferentes campos do saber.

A natureza democrática dos processos que se desenvolvem no cotidiano de uma universidade pública faz com que estes diferentes objetivos e compromissos sociais resultem em caminhos complexos de busca do consenso, importante resultado de qualquer processo de planejamento estratégico, independentemente da metodologia escolhida. Portanto, diferentemente daquilo que ocorre nas empresas ou mesmo universidades privadas, a participação no processo de planejamento estratégico de uma universidade pública é um registro absolutamente necessário, ao mesmo tempo em que o seu grande desafio, já que a participação deve ser uma opção espontânea, o que ocasiona um processo de implantação mais lento.

Como observou Delgado Filho (2004), uma pesquisa realizada em outubro de 2001 junto aos diretores das Unidades de Ensino e Pesquisa da Unicamp, demonstrou que a

gestão administrativa na Unicamp pouco se vale das práticas de planejamento e avaliação, caracterizando-se como uma gestão essencialmente empírica. A ausência de avaliação sistemática das áreas demonstra que a Unicamp não dispõe de mecanismos estruturados que permitam identificar se o desempenho destas áreas está objetivamente atendendo aos interesses da Administração. As respostas dadas pelos diretores das Unidades de Ensino e Pesquisa da Unicamp não apresentaram sinais explícitos de práticas de planejamento que preparassem as áreas meio para um horizonte maior que o operacional. Por serem as áreas meio das Unidades de Ensino e Pesquisa uma extensão da Administração Central, seja por descentralização operacional ou por serem obrigadas a seguir a legislação interna emanada dos órgãos centrais, é legítimo concluir que a Administração Central também não cuida da Gestão das áreas meio em sua totalidade. A Tabela 1 mostra resumidamente as etapas do planejamento estratégico desenvolvidas até a conclusão do presente trabalho.

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas no PLANES Unicamp –
Fonte: GT Planes da CGU em Unicamp (2002)

Atividade	Período	Envolvimento
1. Sensibilização	Setembro à Novembro de 2002	Comunidade: Envolvimento espontâneo
2. Revisão do Documento de Visão do Futuro	Fevereiro à Maio de 2003	Pró-Reitores; Diretores e vices das Unidades; Assessoria da CGU. COPEI e CONSU
3. Elaboração do planejamento estratégico das unidades	Outubro de 2003 à Março de 2004	Unidades e Órgãos, Congregações, Pró-Reitorias e Câmaras.
4. Consolidação do Planejamento Estratégico da Universidade	Março de 2003 à Maio de 2004	GT PLANES, CGU, COPEI, CONSU.
5. Abertura dos Editais Estratégicos	Janeiro de 2005 ¹	

¹ Previsto para o orçamento de 2005

1.1. Objetivos

Esta dissertação tem como principal objetivo documentar e avaliar as atividades de grande envergadura e envolvimento institucional, para que seu aprendizado possa servir de base para estudos e aperfeiçoamentos posteriores e os ensinamentos aprendidos sejam repassados aos grupos futuros.

Objetivo geral

Descrever o processo de planejamento estratégico em implantação na Universidade Estadual de Campinas - Unicamp identificando as ações e programas dele derivados, a partir da experiência do Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico institucional – GT Planes- vinculado à Coordenadoria Geral da Universidade – CGU.

Objetivos específicos

Em termos específicos, espera-se:

– Estabelecer uma referência conceitual sobre o planejamento estratégico em instituições de ensino superior;

– Identificar oportunidades de melhoria na prática de planejamento estratégico;

– Propor um modelo de estruturação do processo de planejamento estratégico em ciclos de melhoria contínua;

– Identificar em que estágio de implementação encontra-se o processo de planejamento estratégico na Universidade Estadual de Campinas.

A relevância deste trabalho, que apresenta detalhadamente o processo de planejamento estratégico institucional em evolução na Universidade Estadual de Campinas, pode ser considerada como uma análise detalhada dos passos executados em direção ao processo de gestão estratégica.

1.2. A abordagem metodológica

Este trabalho foi elaborado a partir das seguintes etapas:

1. Revisão da literatura que trata os conceitos de Planejamento Estratégico em Universidades.
2. Participação na elaboração e desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Unicamp e de 75 de seus órgãos de ensino, pesquisa e administração central.
3. Participação no desenvolvimento dos programas e linhas de ação do plano estratégico da universidade.
4. Análise do processo de planejamento estratégico.
5. Formulação do modelo de estruturação do processo de planejamento em ciclos de melhoria a fim de orientar a consolidação da experiência da Unicamp como um processo de aprendizagem organizacional.

1.3. Plano geral da dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos que passam a ser sumarizados a seguir. O primeiro capítulo, dedicado à introdução, apresenta os motivos que levaram o autor a desenvolver este trabalho e listou os objetivos desta dissertação. O segundo capítulo, dedicado à revisão da literatura. O terceiro capítulo, dedicado à descrição do modelo de planejamento estratégico utilizado e a metodologia empregada. O quarto capítulo apresenta a análise do processo de planejamento estratégico da Unicamp, discorrendo sobre a aderência de suas práticas aos conceitos e princípios apresentados nos capítulos 2 e 3. O capítulo 5 analisa o processo de Avaliação Institucional como ferramenta de acompanhamento e medição da evolução do planejamento estratégico institucional. O sexto e derradeiro capítulo apresenta as conclusões gerais da presente dissertação, reforçando que o planejamento estratégico da Unicamp está sendo uma experiência de sucesso à luz dos conceitos e princípios explorados nos capítulos dedicados à revisão da literatura e que, se mostra inovador sob muitos aspectos além de indicar um processo de aprendizagem organizacional e uma prática permanente de gestão.

Ao final do capítulo serão sugeridos temas que, a partir de questões relevantes nesta dissertação, poderão ser objeto de trabalhos futuros.

Capítulo 2

Revisão da Literatura e Fundamentos Teóricos

Neste capítulo tem-se por objetivo realizar levantamento bibliográfico relacionado com o tema deste trabalho. Busca-se o embasamento teórico no que se refere às principais variáveis para atender ao objetivo geral proposto para este estudo.

Busca-se também a conceituação de importantes termos amplamente utilizados na literatura que irão embasar as premissas deste trabalho.

2.1. Planejamento estratégico em universidades

As universidades têm origem recente no Brasil, tendo surgido a partir das escolas superiores, passando de um estágio de pouca diversidade de áreas de atuação (i.e. medicina, direito, engenharia) para um estágio de maior diversidade e abrangência. No entanto, ao serem ampliados seus limites de ação, essas instituições passaram a atuar em diferentes campos e áreas do conhecimento, com recursos diversos, o que as levou às influências de toda a sorte em seus ambientes organizacionais. Para Teixeira (1995), a noção de estratégia, no planejamento contemporâneo, articula-se com a necessidade imperiosa de se criar e construir o futuro. Com efeito, a autora chama a atenção em seu artigo para a diferença básica entre o planejamento normativo e o planejamento das IES, destacando como fatores negativos do primeiro tipo de planejamento o seu caráter de planificação formal, ritual, tecnocrático, para alguns desprovidos até mesmo de uma visão estratégica de gestão universitária. Segundo a autora, o essencial não é a forma ou o modelo do método a ser implantado nas universidades, mas sim encontrar a melhor maneira de se terminar o clientelismo nelas existentes. A autora enfatiza também que o importante é liberar a alta administração da rotina operacional, para que esta possa se dedicar às atividades estratégicas. Para Kotler e Murphi (1981), o planejamento é um mecanismo indispensável para que as universidades possam sobreviver na atual conjuntura. O planejamento estratégico apresenta-se então como o mais apropriado, tendo em vista as perspectivas futuras. Os autores reforçam que este tipo de planejamento tem trazido contribuições

revolucionárias ao setor empresarial e que pode ser utilizado também em instituições sem fins lucrativos, com as devidas adaptações necessária, em face de natureza da atividade.

Matos (1993) destaca em seu ensaio analítico sobre as estruturas acadêmicas corporativas o desafio em que se transformou o processo de implantação do planejamento estratégico nas universidades, mas também reconhece a necessidade de um processo de gestão estratégica que clarifique elementos básicos para o planejamento estratégico das instituições de ensino superior, tais como missão, visão, valores, objetivos e estratégias. Nas universidades de um modo geral o processo de avaliação institucional não vem contemplando seus aspectos estratégicos.

Diversos autores, dissertando sobre o ensino superior no Brasil, propõem uma dicotomia distinguindo as instituições que oferecem alguma espécie de educação de pós-graduação e aquelas que não o fazem. Esta divisão busca demonstrar a qualificação das instituições de ensino superior. Neste sentido, as instituições de ensino superior relacionam-se diretamente com a qualidade de seus serviços, além de serem um conjunto organizacional complexo.

Na última década temos notado movimentações nas organizações universitárias levando a uma proximidade com as organizações empresariais, sobretudo quanto aos aspectos da qualidade de produtos e serviços oferecidos além da própria tecnologia de gestão na busca constante de resultados que viabilizem este processo. Entretanto notamos as profundas diferenças entre a natureza básica desses dois tipos de organizações. O ato de planejar estrategicamente difere do planejamento convencional, mesmo nas universidades. O primeiro tem relação direta com a criação do futuro das organizações. Como diz Arguin (1989) enquanto o planejamento convencional apresenta características próprias da concepção de um sistema universitário fechado e isolado de influências externas, o planejamento estratégico parte de premissas externas, pois a universidade é aberta e permeável ao mundo exterior. Como veremos no capítulo 4, a análise e priorização das estratégias institucionais da Unicamp foram avaliadas com base no impacto externo que provocariam. Uma importante observação nos faz Gadotti (1980) sobre a universidade burocrática, inflexível e que entrou em crise justamente porque valorizou o transitório (estrutura) em detrimento do pensamento estratégico. O mesmo aspecto é abordado por Cardoso (1983) ao reconhecer que os dirigentes perdem sua liderança, pois afastam-se do

cotidiano do ensino e da pesquisa, enquanto os docentes ficam excluídos, na maioria das vezes, dos mecanismos de decisão. Ainda em relação à questão da gestão estratégica das universidades, Baldrige (1983) enfatiza que a universidade é uma organização atípica e caracterizada pela ambigüidade de objetivos, clientela especial, autonomia de profissionais e institutos acadêmicos. Matos (1993) considera a conscientização da interdependência entre os membros das universidades como o fio condutor do processo de planejamento estratégico dessas.

Em seus estudos, Hardy e Fachin (1996) destacam o caráter individualista de cada instituição, o qual deverá ser levado em conta, uma vez que este pressuposto parte desde a definição dos próprios objetivos políticos e sociais. Apesar das nítidas diferenças entre as universidades e organizações com fins lucrativos, a implantação de um processo de administração estratégica nas instituições de ensino torna-se viável e desejável, pois estas têm a necessidade constante de mudanças em seus ambientes organizacionais. Meyer Jr. (1988) destaca ainda que, dadas às características organizacionais das universidades, o planejamento deve enfatizar a ampla participação dos diversos grupos que compõem este tipo de organização, pois o envolvimento no processo já os identifica e os compromete com os objetivos a serem alcançados e também com as ações estratégicas a serem desenvolvidas para atingir esses objetivos estratégicos. Para Meyer Jr. (1988) é fundamental que o planejador seja hábil em promover mudanças, pois o planejamento estratégico é visto como um processo que provoca mudanças nas organizações.

Em toda a literatura consultada pode-se perceber que os autores demonstram, em suas obras, grandes preocupações em todo e qualquer tipo de planejamento e para instituições de diferentes naturezas. É óbvio afirmar que sempre deverão ser consideradas as características individuais de cada instituição na qual será implantada uma nova ferramenta ou técnica administrativa, entretanto as observações constantes na literatura pesquisada não diferenciam de forma aprofundada as universidades públicas estaduais de outras organizações. Baldrige (1983) aborda a ineficácia do planejamento universitário, evidenciando que os administradores demonstram um desempenho pífio nas práticas administrativas adotadas. O autor destaca ainda que julga necessária uma teoria que redescubra a prática administrativa nas universidades. Neste contexto, podemos notar que a administração nas universidades envolve-se grandemente com atividades que não são fins

divergindo portanto das necessidades das áreas fim. Entretanto, tais procedimentos administrativos e burocráticos são impostos aos técnicos por força de uma legislação que assim os guia e conduz, penalizando aqueles que descumprem seus dogmas.

Segundo Caravantes (1984), para que o planejamento seja bem sucedido, deve considerar a integração e a articulação entre objetivos individuais, grupais e os da organização. Portanto, a formulação dos objetivos da organização deverá ser sempre realizada de forma participativa, para que os indivíduos e grupos sintam-se inequivocamente partes integrantes da mesma.

Vários outros autores como Mintzberg (1995), Ansoff (1991) e Kotler (1996), dirigem seus estudos para o processo de formulação do planejamento e de estratégias nas organizações, destacando a complexidade do processo de implantação dessas técnicas nas mesmas, particularmente naquelas consideradas complexas, como é o caso aqui relatado.

Face ao exposto, notamos que, independentemente das dificuldades e das peculiaridades dessas organizações, elas, de maneira alguma, devem se abster do processo de gerenciar o futuro, por meio de técnicas que possibilitem a administração estratégica e o seu desenvolvimento futuro na busca de resultados de forma planejado e com ações estratégicas implantadas, medidas e acompanhadas.

2.2. A metodologia FORPLAD da ANDIFES

A Comissão de Planejamento do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração apresenta em FORPLAD (1995) uma proposta de processo de planejamento estratégico baseado em experiências das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior). De forma complementar, a Comissão de Planejamento também procura oferecer subsídios às IFES no que se refere às atividades de planejamento, avaliação e qualidade. Ressalta-se a relevância do Planejamento Estratégico enquanto instrumento de mudança institucional e de garantia de continuidade administrativa, destacando-se a necessidade de se criar condições para que as IFES tenham acesso a este instrumental. Assim sendo, destaca-se também a importância de tornar o Planejamento Estratégico prática regular nas IFES. Apresenta-se, além disso, um roteiro genérico visando homogeneizar conceitos e possíveis práticas, assim como expor algumas reflexões a respeito das questões discutidas pela Comissão.

As IFES apresentam características bastante díspares em relação às demais instituições. São instituições públicas cujas atividades fins são o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura. Possuem regimentos que estabelecem finalidades, funções básicas, estruturas administrativas e são basicamente compostas por professores, alunos e servidores técnicos administrativos. A diversidade de formação pessoal e a ampla gama assuntos com que opera, torna mais complexo o planejamento e definição das tarefas nas IFES. Além disso, não raro as IFES tratam com assuntos que estão na fronteira do conhecimento e não disponíveis na sociedade. Trata também com a formação de recursos humanos em todas as áreas mesmo aquelas áreas novas e sem similares na sociedade. Estes aspectos fazem da tarefa de planejar as IFES um assunto intrincado e de difícil condução. Devido às singularidades apresentadas por essas instituições não é possível a importação direta de processos de planejamento presentes na literatura ou bem sucedidos em organizações com características diferentes.

A partir disso surgiu a necessidade da criação de um processo específico e bem adaptado às características das IFES. O ambiente universitário abriga um conjunto bastante heterogêneo de concepções, fato que fica mais evidente durante os pleitos, período durante o qual os candidatos submetem suas visões e propostas à aprovação da comunidade

universitária. A eleição de um determinado grupo representa uma aceitação tácita de suas propostas, que por sua vez irão compor a base do programa de trabalho da gestão. Assim, o grupo que está na administração usa como diretrizes básicas para sua gestão aquelas contidas no plano de campanha. Esta tem sido prática comum na maioria das universidades. Dado que as diretrizes a serem seguidas dependem diretamente de cada gestão, apresenta grande risco de mudanças na gestão quando ocorrem mudanças na administração. Dessa forma, a descontinuidade administrativa é muito comum e o horizonte de planejamento da Universidade e suas unidades tornam-se muito limitados. Apresenta-se como solução à adoção de um processo que considere a comunidade universitária e respeite os estatutos além de contemplar os interesses e possibilidades reais da instituição. Essa metodologia considera os níveis mais baixos da hierarquia, respeitando os planos das unidades, compatibilizando-os e evitando superposições ou lacunas.

Algumas Universidades utilizaram este processo para a obtenção de um planejamento participativo, considerando os diversos pontos de interesse da Universidade, as especificidades dos grupos, o caráter técnico das questões, além da consideração das propostas da comunidade universitária, aumentando-se as condições para a continuidade administrativa. Este processo altera o horizonte e o período de planejamento, pensando a instituição em longo prazo, detalhando-se mais os planos para o horizonte de médio prazo e mais ainda, para o de curto prazo. O planejamento não representa mais restrições para a administração, mas sim um instrumento útil à mesma, revisto periodicamente e que permite a continuação ou adequação da mesma à alteração de cenários.

O processo proposto parte principalmente da descrição, estatutos e definição do objetivo da Unidade para posteriormente identificar suas questões fundamentais, que serão resolvidas através das ações propostas para o período de planejamento em questão. As atividades presentes numa unidade de planejamento podem ser divididas em atividades de Rotina, aquelas usuais e padronizadas no âmbito da Unidade e atividades de Planejamento, que visam melhoras de procedimentos ou alcance de determinado objetivo, envolvendo ou não expansão.

No planejamento estratégico voltam-se as atenções para as atividades associadas a mudanças ou expansões de impacto, que demandam grandes esforços e tempo para serem realizadas e que normalmente envolvem muitas pessoas. O processo de planejamento

proposto utiliza um modelo que pode ser usado para qualquer unidade. Assim discute-se inicialmente uma forma de se planejar estrategicamente uma unidade para depois ser apresentado o processo de planejamento para uma Universidade como um todo.

O processo de planejamento estratégico deverá ser precedido de um programa interno global de sensibilização visando não apenas reduzir as naturais resistências mas, sobretudo, criar condições favoráveis à incorporação do planejamento estratégico na vida acadêmica e administrativa da Universidade.

Posteriormente definem-se os conceitos sobre planejamento e as etapas de implementação: A Missão constitui o objetivo maior da unidade e traduz a sua razão de ser. Sua definição estabelece referências para o planejamento da unidade. Condições Externas: As condições externas constituem a análise do ambiente em que se encontra inseridas a unidade que está sendo planejada, identificando oportunidades e dificuldades que afetam a unidade no cumprimento de sua finalidade. Condições Internas: As condições internas constituem a análise do ambiente da própria unidade em planejamento, identificando pontos fortes e fracos que interferem e afetam a Unidade. Temas Estratégicos: Os temas estratégicos são aqueles que: requerem um esforço adicional da Unidade, provocando maior impacto na eliminação dos pontos fracos e no fortalecimento dos pontos fortes. São consideradas inadiáveis e relevantes para a sobrevivência da Unidade. A identificação desses temas é fundamental para orientar as ações que devem ser implementadas pela Unidade. As ações a serem desenvolvidas pela unidade constituir-se-ão em projetos que devem ser implementados de modo que as temas estratégicos sejam resolvidas.

Plano Detalhado de Execução: As ações devem ser detalhadas em forma de projeto ou termo de referência, onde se especificam: identificação da unidade; título da ação; objetivo da ação; metodologia; cronograma; resultados esperados/ produto esperado; recursos necessários; responsáveis. Acompanhamento: consiste na verificação periódica do andamento das ações visando identificar facilidades, dificuldades e propor ajustes nas metas. Níveis de Detalhamento do Planejamento: O planejamento normalmente é detalhado em níveis: estratégico; tático; operacional.

O processo de planejamento de uma Universidade pode ser realizado baseando-se na utilização do planejamento das Unidades. O processo pode ser descrito sucintamente pelos seguintes passos:

a) É a primeira vez que se faz planejamento participativo?

Se sim vá para b, se não vá para f.

b) Comprometer o reitor e a alta administração (usar reuniões, palestras e cursos).

*c) Promover reunião para planejamento estratégico com elementos do primeiro escalão da instituição. Realizar reunião em local apropriado, longe da rotina de trabalho, utilizando técnica de *brainstorming* para obter o planejamento estratégico preliminar: finalidade; análise das condições internas e externas; questões estratégicas; ações estratégicas institucionais; lista de ações prioritizadas. Realizar a distribuição para os participantes do documento obtido.*

d) Cada representante de unidade presente a esta etapa repete o procedimento em sua unidade. Deve considerar a finalidade e temas estratégicos da unidade hierarquicamente superior e adequar a análise das condições internas, externas e ações específicas.

e) Cada unidade deve remeter o seu planejamento para as subunidades que a compõem.

f) A subunidade remete à unidade hierarquicamente superior, seu plano, para que seja compatibilizado com as das demais subunidades ligadas a esta unidade.

g) Remete-se o resultado ao Conselho Superior para aprovação. Retorna-se o plano, agora institucional, às unidades e subunidades, ajustando-se, quando for o caso, os planos das unidades.

O Treinamento de Multiplicadores tem por objetivo a preparação de pessoas capazes de coordenar as sessões de trabalho nas quais são estabelecidos os planejamentos nas Unidades. Esse treinamento compõe-se de: Identificação de interessados em todas as fases do trabalho; Cursos; Treinamentos práticos e Condução orientada dos trabalhos.

De maneira geral, um processo de planejamento estratégico tem por objetivo criar um plano composto de uma lista de ações viáveis, considerando um dado período de planejamento. Apoiados numa análise ambiental os modelos de processo definem os temas estratégicos, que por sua vez, guiam as ações a serem executadas. Um processo de planejamento pode ser determinado pela Administração em função de informações obtidas de várias fontes, ou de forma participativa. O processo apresentado pressupõe caráter

participativo, considerando a coleta das informações de cada Unidade, que são compatibilizados no seu nível hierárquico e remetidos às instâncias superiores de decisão.

As principais desvantagens do processo são as seguintes:

- necessidade de multiplicadores treinados para a aplicação do processo;
- o insucesso na aplicação do processo gera perda de credibilidade em outras iniciativas de planejamento, mesmo que diferentes;
- a implantação do processo exige o comprometimento da administração superior, em especial, do dirigente máximo.

Por outro lado o processo proposto apresenta as seguintes vantagens:

- a característica participativa promove a integração entre os participantes;
- a característica participativa promove o comprometimento com os resultados;
- cada unidade participante fica planejada e com seus planejamentos disponíveis;
- o processo propicia resultados em curto prazo;
- o acompanhamento do processo indica pontos críticos da Instituição;
- a sensibilização para o planejamento se dá durante a aplicação do processo;
- serve como apoio à tomada de decisão;
- favorece a continuidade administrativa.

Para que a utilização da metodologia de planejamento proposta torne-se mais eficaz deve-se considerar as atividades ligadas a: Estudos de Cenários; Avaliação Institucional e Programas de Qualidade. O Estudo de Cenários é uma técnica que permite a descrição de alternativas possíveis para uma organização, em função de uma cena de partida e de hipóteses sobre certos parâmetros e variáveis relevantes e que influenciam a evolução da Instituição. Os resultados dos estudos de cenários podem servir de base para o processo de planejamento estratégico.

A Avaliação Institucional considera a identificação do alvo a ser alcançado pela Instituição e as decisões a serem tomadas, que por sua vez dependem da situação atual e da situação desejada, evitando desvios na evolução ou funcionamento da Instituição. Todavia este processo só faz sentido quando se tem claramente definido “o que” e “para que” se avalia a Instituição. Estabelecidas às metas para a Instituição, é relevante executar com eficácia as atividades previstas, sejam de rotina ou de planejamento. Assim as técnicas associadas à Qualidade tem papel decisivo dado que elas orientam o que fazer, para que o

que tem que ser feito seja feito da melhor maneira. Para o funcionamento eficaz do processo é importante a aplicação do triângulo Planejamento (fazer o que), Qualidade (como fazer melhor) e Avaliação (quanto fazer e quanto fez). O conjunto é bastante relevante já que, sem Avaliação e Qualidade, o Planejamento é incompleto. Sem Planejamento, Avaliação e Qualidade também ficam sem direção.

Pode-se iniciar mudanças organizacionais por qualquer um dos processos, todavia preconiza-se uma ação por camadas, começando-se pelo Planejamento e, a partir dos seus resultados, implantarem a Avaliação e Qualidade. As primeiras camadas podem ser feitas de forma mais simplificada e de acordo com repetição do processo e os ciclos do planejamento deve-se tornar mais profundas e com maior precisão.

2.3. Costa e a seqüência em W

Ao abordar o tema do planejamento, Costa (2003) discute a questão de como conviver com mudanças e descontinuidades dos novos tempos, que ocorrem em intervalos de tempo cada vez mais curtos. A primeira pergunta trata do futuro de nossas organizações. Nota-se que o passado é importante, o presente é importante, mas, na hora de se falar sobre estratégia, tem-se que pensar, predominantemente, sobre o futuro. O exercício mental que se pede, portanto é este, construir mentalmente a instituição daqui a dez anos, ou daqui a vinte anos, e, em função desta visão do futuro, orientar as decisões que têm que ser tomadas hoje, para uma implementação a partir de hoje ou amanhã. Conseqüentemente, pensar estrategicamente é pensar o presente com os olhos a partir do futuro, e não o contrário – que seria mais natural – ou seja, olhar o futuro com os olhos do presente. Conseqüentemente, viver cada momento com os olhos fitos a partir da visão do futuro acaba sendo uma inevitabilidade, tanto da nossa condição humana, como das nossas organizações. As grandes mudanças que afetarão profundamente as organizações vêm, principalmente, das novas tecnologias, das mudanças do estilo de vida das pessoas, das regulamentações ou desregulamentações, das mudanças demográficas e das mudanças geopolíticas. As grandes oportunidades – e também as grandes ameaças – aparecem na interseção ou na concomitância de duas ou mais mudanças. Eventualmente uma mudança sozinha não gera tantas conseqüências, mas a concomitância de duas ou mais mudanças,

sim; ela estaria gerando, por um lado, um grupo de oportunidades e, por outro lado, eventualmente, um grupo de ameaças.



Figura 1-Competindo pelo Futuro, Costa (2003) citando Gary Hamel e C. K. Prahalad, Rio de Janeiro, Campus, 1995

Uma boa estratégia é construída em cima de um tripé: a primeira perna do tripé é aquela que trata da Visão, da Missão, dos Princípios e dos Valores – que chamamos de Propósito da organização, conforme ilustrado na figura 2.



Figura 2 – As Estratégias para Construir o Futuro, Costa (2003).

Visão é aquilo que a entidade, a escola, a Universidade, quer ser no futuro e a que ela se propõe. E missão é uma expressão que explicita para que a organização existe, sua

razão de ser. A resposta a essas questões dá bases para a formulação do propósito da organização. A missão é muito importante, porque, se as pessoas não têm claro qual é a missão da instituição para a qual trabalham, acabam trilhando os caminhos que consideram mais convenientes, atendendo a seus próprios interesses. Quando o propósito estiver claro podem-se alinhar todas as estratégias voltadas para a sua implementação. Esclareça-se que visão e missão são conceitos complementares: o primeiro diz o que a entidade é – ou que gostaria de ser – e o segundo, para que ela existe.

O segundo ponto do tripé é o ambiente externo. A análise do ambiente externo indica o que é possível fazer. Pode ser o orçamento do Estado, a opinião pública, a sociedade da região, a tecnologia disponível, podem ser tendências e descontinuidades de fora – positivas ou negativas – que favorecem, ou até prejudicam a entidade no cumprimento do seu propósito, da sua visão, da sua missão. A terceira questão, ou o terceiro ponto do tripé, trata da capacitação da instituição: O que sabemos fazer e o que somos capazes de fazer bem? As respostas a essas três perguntas vão apoiar, no centro do triângulo, a formulação da estratégia isto é, o que realmente vamos fazer.

Nessa formulação, a construção da estratégia passa a responder, de uma maneira consciente, clara e positiva e, se possível, consensual, aos três pontos do tripé. A estratégia, num sentido amplo, deve ser entendida como um caminho escolhido em direção ao futuro proposto, o futuro que nós queremos, expressos na visão e na missão. Gestão Estratégica é um processo sistemático planejado, administrado, executado pela direção geral da entidade e pelos seus órgãos diretivos, de cima para baixo, do geral para o particular, do todo para as partes. Ela tem conseqüências nos níveis operacionais, funcionais e administrativos, mas é liderada e administrada no nível mais alto da organização.

Portanto, a gestão estratégica envolve a tomada de decisões sobre assuntos externos e internos, em função daquilo que nós, como equipe, somos capazes de vislumbrar no horizonte de cinco, dez, quinze, até vinte anos, para a organização. Mas, mais do que fazer o plano, a tarefa mais importante é gerenciar a implantação do plano, acompanhar sua execução, é corrigir as ações, ou até corrigir o próprio plano, caso algum evento inesperado no meio do caminho mostrar que algumas daquelas premissas adotadas não se materializaram do jeito que se imaginou. Assim, a expressão gestão estratégica é a mais apropriada, e está mais relacionada ao conceito das outras funções gerenciais da

organização. Todas as instituições têm lacunas a serem melhoradas. A questão de identificar as lacunas, identificar aquelas prioritárias para serem sanadas, é uma questão de estratégia, sendo que a prioridade de ação deve ser indicada pelas estratégias escolhidas.

São as estratégias que iluminam a hierarquização das lacunas e estabelecem as prioridades para serem atacadas; porque o fato é que não existem recursos, nem materiais e nem humanos, para sanar todas as lacunas ao mesmo tempo. Infelizmente há que se fazerem escolhas, que não são fáceis. Como estabelecer estas prioridades? Quais são as lacunas que deveriam ser sanados primeiro? São aquelas que estão alinhadas com a visão e com as estratégias escolhidas, ou melhor, são aquelas lacunas que mais prejudicam a entidade no cumprimento da sua missão e das estratégias escolhidas. Na hora de formular as estratégias, é importante verificar as tendências e descontinuidades externas, que podem afetar as atividades, já que os principais fatores que condicionam o sucesso futuro de uma organização educacional estão mais fora do que dentro. Definem-se tendências como sendo as variações no ambiente externo, lentas ou rápidas, mas persistentes, ou seja, sempre na mesma direção, que podem afetar as atividades da organização, ou dos alunos, ou dos professores, ou de algum outro grupo ligado a ela. É preciso identificar essas tendências externas que podem afetar a instituição. Já as descontinuidades são mais fáceis de perceber. São mudanças bruscas no ambiente externo da organização que podem afetar profundamente as suas atividades, ou as dos seus alunos, ou as dos seus professores, ou as dos seus fornecedores de recursos financeiros – caso do ICMS – como, por exemplo, uma revolução, uma mudança de leis, uma reforma política, econômica ou educacional.

A maior dificuldade não está em se realizar um planejamento estratégico e sim em conduzi-lo. A figura 3 apresenta uma seqüência lógica dos passos para o desenvolvimento de um plano estratégico:

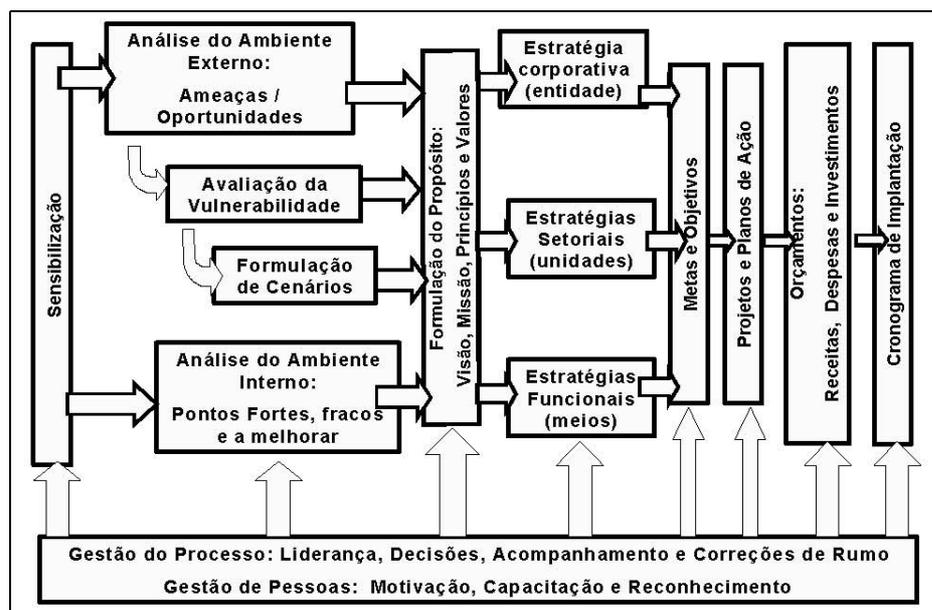


Figura 3 – Sequência do Planejamento, Costa (2003).

Descreveremos as etapas da figura 3, passo a passo:

Como implantar a gestão estratégica em uma organização? Qualquer processo de gestão começa com a sensibilização. A etapa seguinte é a da análise do ambiente externo: as ameaças, as oportunidades, as tendências e as discontinuidades, que afetam hoje ou que possivelmente poderão afetar a instituição nos próximos, digamos, dez anos. Portanto, é necessário fazer um exercício para olhar esse futuro e ver o que ele nos reserva. A terceira etapa é a avaliação das vulnerabilidades. Quais são os grandes riscos que afetam ou que poderão afetar a instituição e o que fazer em relação a eles? A quarta etapa é a formulação dos cenários. Algumas organizações estão trabalhando com cenários. Trabalhando com cenários alternativos – todos prováveis – e para cada um dos cenários fazer planos estratégicos mais ou menos detalhados. Em geral não é necessário que se tenham todos os planos no mesmo nível de detalhe; eventualmente, poderemos ter somente um plano com mais detalhes, o chamado Plano A, e os outros planos rascunhados, para serem acionados caso o Plano A, por algum motivo, fique fora do controle ou perder a sua validade. A outra linha de ação é interna, envolve o diagnóstico, a análise do ambiente interno: os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos a melhorar. Com esses resultados em mão, o próximo passo é a formulação do propósito: visão, missão, princípios e valores. A gestão deve ser

feita para se assegurar à obtenção e o suprimento dos recursos necessários e suficientes para implementar as estratégias corporativas e setoriais. Concomitantemente, e em decorrência das estratégias, devem-se colocar números, indicadores, valores, prazos, metas e desafios para o futuro. Os objetivos e as metas devem ser quantitativos e estarão sendo estabelecidos depois da formulação da estratégia e não antes. Desta forma, as metas são marcos intermediários, ou finais, no cumprimento de cada estratégia. Pode ser uma meta de aproveitamento, uma meta de realocação de pessoal, pode ser uma meta de trabalhos publicados, pode ser uma meta de alunos, mestres ou doutores formados. São os parâmetros de desempenho estratégico para a organização. Surgem daí os projetos e os planos de ação específicos, que vão dar, passo-a-passo, as etapas, os investimentos necessários para implementar aquelas estratégias. E, por último, mas não menos importante, é preciso uma gestão do processo como um todo. Motivação, capacitação e reconhecimento são os requisitos mais importantes para o processo dar certo. Deve-se ter algum tipo de reconhecimento, para premiar os que se envolvem. O reconhecimento pode ser social, pode ser uma menção explícita, uma medalha, uma estátua, uma bandeira, pode ser uma solenidade, pode ser um churrasco. Cada organização tem que descobrir as melhores formas para reconhecer o esforço que as pessoas tiverem feito para fazer o planejamento e para implementar os planos dele decorrentes.

Um modelo geral sobre o encadeamento das diversas fases do planejamento estratégico esta' descrito na figura 4, na pagina seguinte.

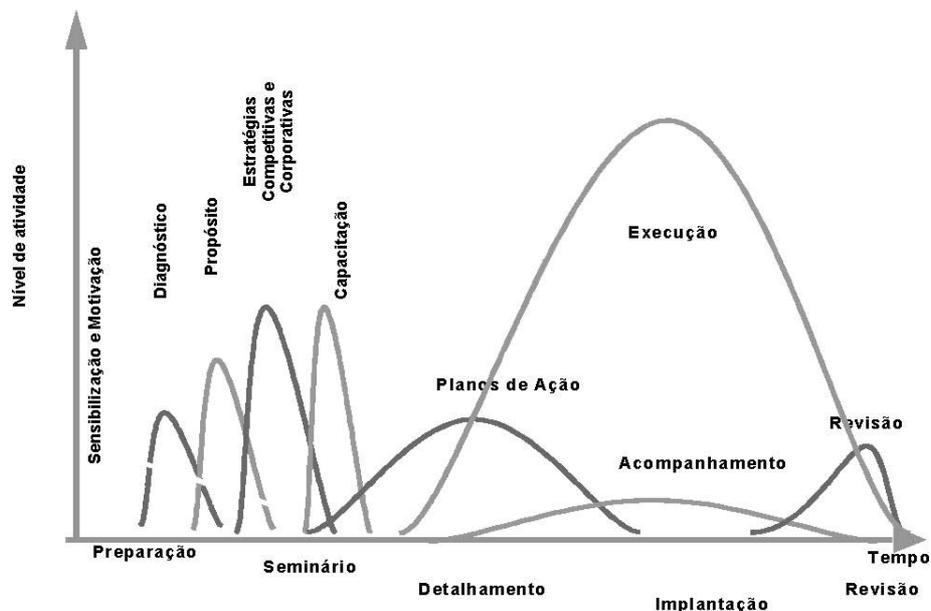


Figura 4 – Atividades do Planejamento, Costa (2003).

Assim, as grandes etapas para a elaboração do planejamento são: a preparação, o seminário, o detalhamento, a implantação e a revisão como mostrados no gráfico acima, o qual, embora meramente ilustrativo, mostra como essas etapas acontecem no tempo. Observe que há interpenetração e concomitância, embora parcial, entre algumas fases adjacentes. Estas são as grandes fases: sensibilização e motivação, que vêm primeiro; depois, o diagnóstico, depois a elaboração do propósito, das estratégias, da capacitação, dos planos de ação e a execução, sendo que a execução precisa de acompanhamento, com uma dada periodicidade, e a revisão, que serve para se avaliar o que se conseguiu fazer até então e para orientar a novo ciclo do processo.

Com frequência existe o questionamento sobre o início dos esforços da gestão estratégica: de cima para baixo ou de baixo pra cima? Existem algumas vantagens de se fazer de baixo para cima, mas existem outras vantagens de se fazer de cima pra baixo. Costa (2003) propõe um método conhecido como “seqüência em W”, que procura, na medida do possível, aproveitar as vantagens de cada uma.

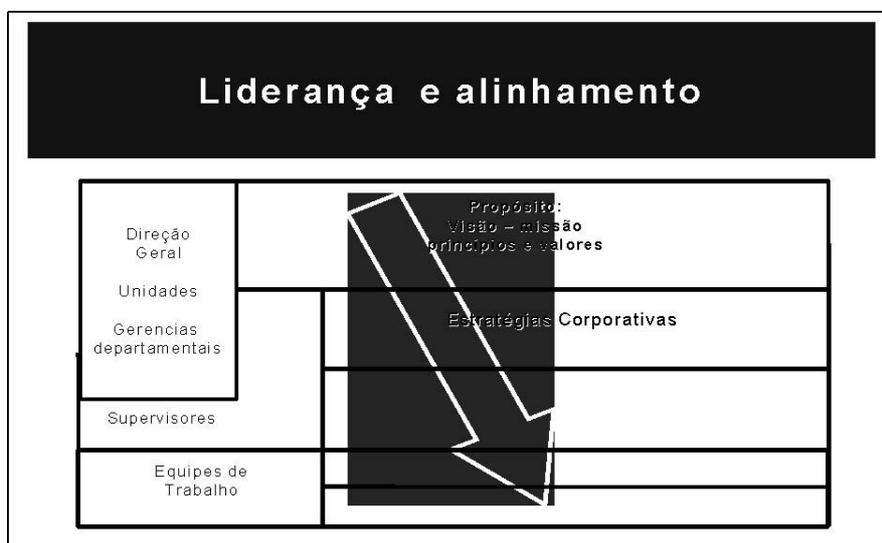


Figura 5 – Liderança e Alinhamento, Costa (2003).

Como primeiro movimento, existe algumas orientações que precisam vir de cima – visão, missão, princípios e valores, e estratégias corporativas – que devem ser elaboradas no nível mais alto da organização. Dadas as grandes diretrizes, é preciso que estas desçam

ao nível de quem vai executar, e estes deverão gerar propostas, projetos, sugestões de ações específicas, num movimento de baixo pra cima. Essas propostas devem ser enviadas a um comitê de apoio ao planejamento, que fará as avaliações preliminares e as tabulações e totalizações necessárias.

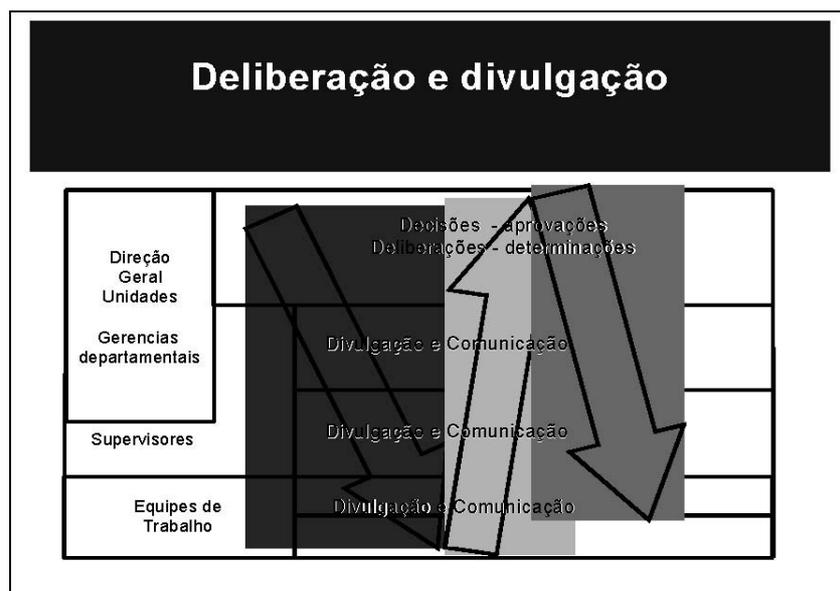


Figura 6 – Deliberação e Divulgação, Costa (2003).

É preciso, portanto, uma consolidação a um nível mais alto, que definirá o orçamento.

É preciso priorização, e a priorização é fechada no nível mais alto, outra vez. O nível mais alto deve então tomar algumas decisões difíceis em relação a que projetos conduzir, que projetos parar, que projetos adiar, pois, embora todos os projetos possam ser interessantes, alguns terão que ficar para uma segunda ou mesmo terceira fase, para outros ciclos de planejamento. Portanto, a decisão tem que ser tomada em um nível adequado. Haverá, ainda, uma fase de divulgação, pois o plano tem que ser comunicado aos níveis de supervisão, operacionais e administrativos da organização, para implementação. Uma vez que o nível mais alto decidiu qual é o plano estratégico da instituição, é preciso comunicar extensivamente o que foi decidido, para que todos entendam, compreendam, e, num certo sentido, aceitem as decisões que foram tomadas. Portanto, a divulgação também é de cima para baixo.

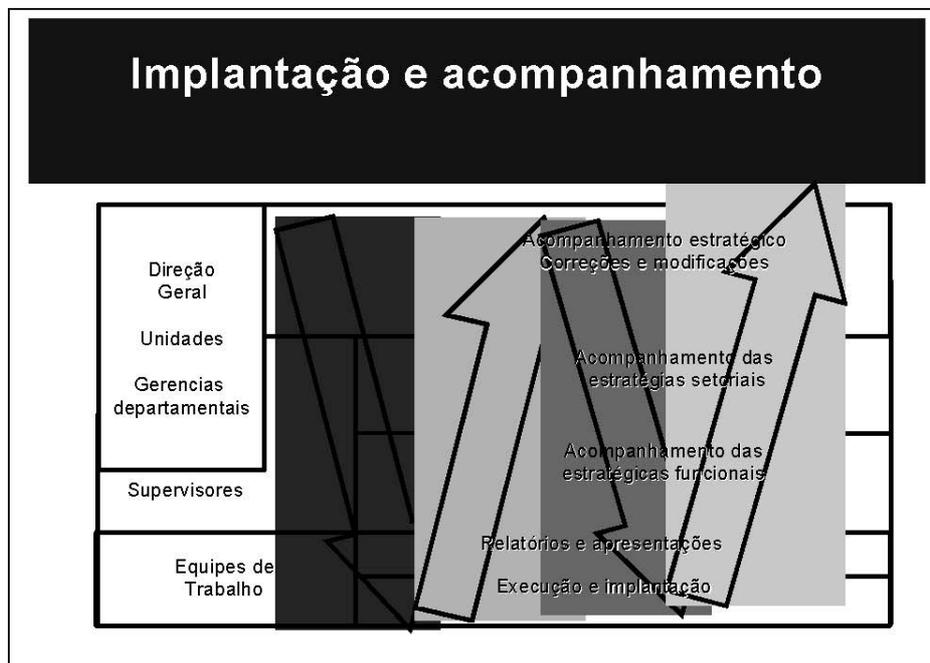


Figura 7 – Implantação e Acompanhamento, Costa (2003).

Porém o processo não para aí, porque deve existir o acompanhamento: a execução e a implantação dos planos de ação precisam ser acompanhadas, outra vez, num nível mais alto. Por isso essa ordem de etapas é a chamada seqüência em W, a qual procura aproveitar, na medida do possível, os benefícios do movimento de cima para baixo e os benefícios dos movimentos de baixo pra cima. Resumindo toda a seqüência em W: são formuladas as grandes diretrizes pela alta administração, que são as estratégias corporativas; aí elas descem para os departamentos, as faculdades, as unidades, os institutos, para formularem os seus planos e projetos e orçamentos, de acordo com as grandes diretrizes; por sua vez, eles vão detalhar propostas para implementar aquelas estratégias. Essas propostas implicam em números, valores, prazos, entre outras coisas. Mas esses números precisam ser somados, totalizados, e, na hora de somar é muito provável que haja um excesso de demanda de recursos em relação à disponibilidade.

Capítulo 3

Modelo de Planejamento Estratégico da Unicamp

A Unicamp iniciou em 2000 uma discussão para a elaboração do seu Planejamento Estratégico, o que resultou em diversas ações no âmbito da administração e culminou com a aprovação pelo Conselho Universitário da criação de rubricas no orçamento a ser executado no exercício de 2001 além da constituição da COPEI (Comissão de Planejamento Estratégico Institucional) através da deliberação CONSU-A-15-01 de 25-09-01. Este processo de Planejamento Estratégico aconteceu em várias fases, ao longo de 2000 e 2001, sendo que a primeira contou com a participação dos dirigentes da Universidade (Pró-Reitores, Diretores das Unidades de Ensino e Pesquisa e Coordenador de Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa) trabalho este organizado no âmbito da Coordenadoria Geral da Universidade – CGU. Nesta fase foi elaborado o documento intitulado “Visão de Futuro da Unicamp”.

As demandas apresentadas pelas diversas Unidades e Órgãos foram então organizadas, classificadas e priorizadas por subgrupos de dirigentes. A proposta de alocação de recursos elaborada pelo Grupo de Trabalho do PEI foi aprovada pelo CONSU. O valor aprovado foi de aproximadamente 30 milhões de reais, sendo que a maioria absoluta das ações em andamento referia-se a projetos de infra-estrutura e execução de obras.

Como todo processo de Planejamento Estratégico, este deveria ser periodicamente revisto, porém acabou sendo interrompido logo após a alocação dos recursos financeiros.

Entretanto com a posse de uma nova gestão institucional em Abril de 2002, uma proposta mais abrangente e de maior amplitude foi levada ao CONSU em Julho de 2002 culminando no estabelecimento de uma segunda fase, chamada de PLANES. Desde essa ocasião diversas ações relacionadas à discussão e implementação do Planejamento Estratégico, tanto do ponto de vista da sua concepção quanto de sua elaboração foram implantadas. Este trabalho foca prioritariamente as ações desenvolvidas para a implantação do PLANES.

3.1. Histórico na Unicamp

O Planejamento Estratégico vem sendo realizado em diversas instituições públicas e pode seguir modelos bastante diferenciados. Tais diferenças dependem fundamentalmente das características específicas das instituições. Vários modelos têm sido propostos, como visto no capítulo 2, sendo que na Unicamp, na primeira fase de seu Planejamento Estratégico, tomou-se como base um documento elaborado no Fórum Assessor da ANDIFES, o FORPLAD (ver capítulo 2). Nesta etapa o projeto de Planejamento deveria pressupor que:

1. Fosse garantida a continuidade administrativa
2. O planejamento fosse participativo
3. As ações do planejamento fossem colocadas dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo.
4. Fosse revisto periodicamente
5. Partisse do planejamento das Unidades e Órgãos e chegasse ao planejamento total da Instituição

Entretanto, alguns destes pressupostos desta proposta, que podem naturalmente ser adaptados a instituições como a Unicamp, não foram implementados, criando assim um caráter relativamente restrito ao projeto de Planejamento anterior. Então, foi proposto que na segunda fase, o PLANES na medida do possível e respeitando as características únicas de cada Unidade, utilizasse o documento FORPLAD (1995). Essa metodologia denomina os grandes objetivos institucionais como sendo as Questões Estratégicas, que se desdobram em Objetivos Estratégicos. Cada objetivo estratégico se desdobra então em um plano de ações, com metas e indicadores de acompanhamento. Paralelamente, algumas ações desenvolvidas na década anterior, como o Mestrado em Qualidade e o Conselho de Orientação Técnica, desenvolveram noções, habilidades e lideranças comprometidas com a melhoria do processo de gestão institucional.

3.2 Etapa de Sensibilização

Um dos pressupostos fundamentais para a implantação dos processos de Planejamento Estratégico é sem dúvida a sensibilização de todos os segmentos da comunidade envolvida, conforme destacado nas várias metodologias estudadas no capítulo 2. Para isso a Universidade, através de sua Coordenadoria Geral – CGU, organizou inicialmente e ao longo de todo o segundo semestre de 2002, um ciclo de palestras sobre este assunto, com profissionais da área e responsáveis pela implantação de projetos desta natureza em diversos tipos de instituições públicas do Brasil. A finalidade destas palestras foi a de mostrar experiências realizadas em várias destas instituições, suas dificuldades, seus sucessos e, principalmente, os reflexos em uma gestão participativa, na qual os rumos da Instituição foram definidos no âmbito dos canais institucionais e executados pela administração em consonância com os mesmos.

Este ciclo de palestras demonstrou claramente que o processo de planejamento estratégico em universidades públicas, com intensa atividade de pesquisas e extensão é complexo e que não existem metodologias implantadas em outros tipos de atividades que possam ser facilmente transferíveis. Em todas as apresentações ficou evidente que cada entidade teve que buscar seu próprio caminho, adaptando metodologias de acordo com sua sistemática de trabalho e com sua dinâmica na tomada de decisões. Essas apresentações foram publicadas visando a ampliação e divulgação dessas experiências, socializando-se assim o acesso à informação e buscando o envolvimento de todos os membros da comunidade no processo de elaboração do Planejamento Estratégico da Unicamp.

As referidas apresentações, publicadas pela CGU, foram as seguintes:

1. Prof. Marco Antonio Cavasin Zabotto – UFSCar - Unicamp, Vol3 (2003)
2. Dr. Antônio de Freitas Filho e Dra. Mariza Barbosa – EMBRAPA – Unicamp, Vol4 (2003)
3. Prof. MSc. Eliezer Arantes da Costa - Unicamp (2003)
4. Prof.Dr.Fernando Cabral - UFSC

3.3 Programa de formação em Planejamento Estratégico

Um dos momentos fundamentais para a implementação do Planejamento Estratégico é a formação adequada do pessoal técnico, para executar e acompanhar as ações estratégicas, além da disseminação da cultura e envolvimento em todos os níveis da instituição. Isso está claramente apontado na literatura e nas várias metodologias de planejamento estratégico conforme visto no capítulo 2, que estabelecem que a formação de pessoal é um ponto muito importante no sucesso da implantação dos projetos, conforme aponta Costa (2003).

Aliada a pouca experiência da Unicamp na formulação e na execução de projetos de planejamento estratégicos e até como decorrência disto, constatou-se uma deficiência generalizada no pessoal técnico e técnico-administrativo em estabelecer ações e processos de planejamento até mesmo em suas próprias áreas de atuação e *expertise*. Apesar de este diagnóstico estar baseado em uma percepção exclusivamente empírica, ele foi facilmente comprovado na prática e decorreu do fato de que a Unicamp nunca implantou uma política institucional de formação continuada de pessoal na área, a menos de ações ocorridas em setores isolados e em sua grande maioria interrompidas ao longo das sucessivas gestões.

Em função desta constatação, a CGU em conjunto com a Agência de Formação Profissional da Unicamp - AFPU organizou, supervisionou e implantou, dois cursos de formação para servidores técnicos e técnico administrativos no primeiro semestre do ano de 2003, como um primeiro esforço institucional de formação de pessoal na área. Esse primeiro programa geral de formação teve um caráter abrangente, com cursos em dois níveis de aprofundamento conceitual, um para multiplicadores e outro para supervisores, visando dar início a um processo sistemático de formação. Esses envolveram servidores dos mais variados setores da Universidade com o objetivo de formar um conjunto de profissionais qualificados e aptos a implantar e acompanhar os processos de planejamento estratégico em todos os órgãos e não apenas na administração central. Além desses, foram implantados outras ações concomitantes de formação, entre elas um conjunto de seminários sobre esse tema para dirigentes, diretores de unidades de ensino e pesquisa, organizados pela CGU além de um programa para a formação de servidores docentes e não docentes que ocupam funções de gerência nos órgãos da administração central.

Os cursos para multiplicadores foram realizados para três turmas, com um total de 78 participantes, tendo sido ministrados pelo Prof. MSc. Eliezer Costa.

Destes, em função dos seus desempenhos, foi selecionado um conjunto em cada turma considerado apto a ministrar o curso de supervisores. Os cursos de supervisores então foram ministrados em 5 turmas, somando-se o total de 139 participantes. A primeira turma de multiplicadores, uma turma piloto, desenvolveu então a metodologia e adequou o material didático para as demais turmas de supervisores. As demais turmas tiveram como instrutores os multiplicadores selecionados nas duas primeiras turmas. O autor da presente dissertação participou como aluno na primeira turma de multiplicadores e como instrutor nas turmas de supervisores.

Todas as atividades se desenvolveram nas dependências da AFPU. Os seminários para dirigentes foram ministrados pelo mesmo consultor externo e foram realizadas fora do campus universitário de Campinas, em dois finais de semana. Estes seminários envolveram 38 participantes. Em todos os casos o programa abordado foi estabelecido pela CGU a partir de discussões com o mencionado consultor professor externo. No caso dos cursos de multiplicadores e supervisores o curso foi encerrado com a apresentação de um projeto de planejamento estratégico, elaborado em grupos de 5 pessoas, com tema de livre escolha dos participantes.

Tanto os cursos quanto os seminários foram avaliados pelos participantes através de questionários elaborados em conjunto pela CGU, pelo Prof. Eliezer Costa e pela AFPU. A qualidade dos projetos apresentados também foi item de avaliação formal. Destaca-se, além dos excelentes desempenhos, o alto grau de envolvimento dos participantes no conjunto de atividades dos cursos. Os seminários para dirigentes foram avaliados por manifestações informais, tendo sido, em geral uma avaliação considerada positiva.

Podemos considerar que um dos pontos fundamentais da contratação de consultores externos para operacionalizar programas de formação se refere especificamente ao perfil do mesmo. Certamente existem diversos profissionais qualificados e habilitados para desenvolver programas de formação em planejamento e gestão estratégica de empresas, mas muito poucos qualificados para trabalhar questões em universidades públicas. Por isso, a escolha foi um processo difícil e cuidadosamente envolveu a CGU em todo o trabalho de planejamento do conjunto das atividades do curso, inclusive na elaboração conjunta de todo o material didático empregado. Inúmeras reuniões para a adequação de terminologia, comparação entre as principais bases da literatura, FORPLAD (1995) e Costa (2003) e uma

atenção especial à adequação das terminologias às particularidades das atividades-fim da Universidade. Da mesma forma foi necessária uma grande flexibilidade do consultor na adequação de seu material e mais importante, em seu interesse em compreender a complexidade da realidade institucional para melhor adequar o conteúdo de seu programa. Devemos portanto deixar um alerta aos envolvidos em programas de natureza semelhante: não é suficiente um consultor externo qualificado no sentido técnico. Existe a necessidade de outros qualificativos para o bom desempenho de um consultor externo em programas de formação. Isto nos remete à necessidade de formarmos nosso próprio pessoal e de nos tornarmos auto-suficientes nesses programas de formação, identificando e valorizando os talentos existentes.

3.4 Divulgação de Informações

A divulgação das informações sobre o planejamento estratégico institucional é vital para a participação e o envolvimento de toda a comunidade neste processo.

A exemplo do que ocorre em instituições privadas, também neste caso o alinhamento é essencial para que cada integrante da instituição entenda claramente as ações na direção para se alcançar a Visão de futuro e o que cada pessoa pode fazer para contribuir para esta.

Algumas formas de divulgação do PLANES foram:

1. A publicação de livretos contendo o projeto e os textos com o conteúdo dos seminários apresentados nos ciclo de palestras.
2. Entrevistas e notas de divulgação no Jornal da Unicamp.
3. Uso intenso de meios tecnológicos seja através de mensagens eletrônicas (*e-mail*) seja através de portais eletrônicos.
4. Faixas e cartazes em todos os órgãos.

Todavia, pelo grande volume de consultas sobre a disponibilidade de informações, podemos inferir que a forma de divulgação ainda não foi a mais eficiente da maneira mais adequada, ou seja, apesar da informação em muitos casos estar disponível ela não foi utilizada.

3.5 Avaliação dos órgãos da administração

Conforme consta no texto de Planejamento Estratégico da Unicamp - PLANES aprovado pelo conselho universitário, os diversos órgãos da administração implantaram um sistema de aferição de satisfação de usuários, como subsídio ao processo de planejamento. O objetivo desse tipo de obtenção de informação sobre o desempenho dos órgãos foi o de dar suporte as atividades de planejamento dos referidos órgãos, permitindo priorizar segundo o interesse da instituição e dos usuários, possibilitando assim a atuação administrativa de maneira mais coordenada na superação das dificuldades e dos problemas, a partir de um diagnóstico metodologicamente adequado. Considerando-se a pouca experiência institucional nesse tipo de atividade, a Coordenadoria Geral da Universidade – CGU resolveu, numa primeira etapa, coordenar esse processo através do desenvolvimento de metodologias de pesquisa de opinião, trabalhando inicialmente com dois órgãos: CECOM (Centro de Saúde da Comunidade) e a DGRH (Diretoria Geral de Recursos Humanos), órgãos de grande interação com a comunidade interna. A CGU para esse trabalho contou com a assessoria técnica do Centro de Estudos de Opinião Pública (CESOP) da Unicamp. Esse processo no entanto não ocorreu de modo isolado. Todos os órgãos da administração propuseram em seus planejamentos ações específicas nesse sentido, segundo Delgado Filho (2004). O desenvolvimento da metodologia para a avaliação desses dois órgãos segundo a percepção do usuário, foi uma etapa lenta, em função da complexidade dos diversos tipos de produtos e serviços que os órgãos da administração oferecem e do conjunto de inter-relações que existem entre eles. Como exemplo podemos citar a DGRH, que possui diversos departamentos (Departamento de Planejamento e Desenvolvimento -DPD, Departamento de Apoio Pessoal – DAP, Departamento de Assistência e Benefício -DAB, Departamento de Informática -DINFO, Departamento de Programas Educativos - PRODECAD, Departamento de Segurança e

Saúde Ocupacional -DSSO) todos eles com públicos alvo distintos, com interfaces diferentes entre os diversos outros órgãos e setores e com seus produtos e serviços oferecidos também diferentes. Desse modo, o questionário que foi aplicado aos usuários de departamento foi diferente e o espaço de usuários consultado foi igualmente diferente, pois nem todos os usuários utilizam todos os serviços. Cabe saber que, todos estes departamentos interagem com diversos outros órgãos da Universidade e em muitos casos interagem também com setores da comunidade externa. Nesta fase, a consulta limitou-se à comunidade interna da Unicamp. O mesmo deu-se com o CECOM. Uma vez desenvolvida, aplicada e avaliada a metodologia, constatou-se que sua simples aplicação a outros órgãos, apesar de possível seria pouco eficiente, devendo-se buscar outras formas de coleta de informações. O trabalho realizado pelo CESOP constou da elaboração de um questionário que foi aplicado aos usuários na forma de entrevistas. Depois foi realizada a parte de tabulação estatística, a sistematização dos dados e a análise dos mesmos. Este trabalho foi realizado durante o segundo semestre de 2003, em contato permanente com a direção dos órgãos pesquisados. A metodologia utilizada foi a desenvolvida por Parassuraman (1990) denominada de SERVQUAL que busca identificar a percepção da qualidade de um produto ou serviço por parte do cliente.

3.6 Criação do Grupo Técnico

Em função do conjunto crescente de atividades a CGU resolveu propor a criação de um Grupo Técnico de trabalho para tratar de todas as ações operacionais ao PLANES, o que foi efetivado através da portaria GR 99/2003. O grupo técnico foi composto por 10 servidores que, além de suas atividades rotineiras, reuniam-se semanalmente para discutir as ações institucionais do PLANES e subsidiar as decisões da COPEI.

3.7 O planejamento Estratégico Institucional da Unicamp

Durante o ano de 2003 a COPEI analisou a proposta de Planejamento Estratégico da Unicamp, que foi então submetida ao CONSU em sua reunião de Novembro. A dinâmica para a elaboração do texto final seguiu então várias etapas: encaminhamento às unidades e aos órgãos dos vários documentos existentes sobre o assunto. Recebimento por parte da CGU de propostas advindas destes órgãos. Foi realizada então uma sistematização destas sugestões e a apresentação do texto a COPEI. Depois de aprovado pela COPEI o texto retornou ao CONSU. O texto definitivo foi finalmente aprovado pela reunião do CONSU em Março de 2004.

3.8 Definindo a Missão Institucional

Todas as metodologias de planejamento estratégico fazem referência às necessidades de definir-se a Missão. A Missão constitui o objetivo maior da Universidade traduzindo a sua razão de ser. Entretanto, numa instituição composta por 10 Institutos, 10 faculdades, 3 Colégios e 57 cursos de graduação e 127 cursos de pós-graduação esta tarefa torna-se abrangente e desafiadora. O texto da missão da Unicamp é o que segue a seguir:

MISSÃO

Criar e disseminar o conhecimento na ciência e tecnologia, na cultura e nas artes, através do ensino, da pesquisa e da extensão, dentro de referenciais de excelência em todos os campos do saber, mantendo um ambiente de respeito à diversidade propício à convivência e ao livre debate das idéias, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Formar profissionais capazes de constante aprendizado, preparados para atuar com base nos princípios éticos e com vistas ao exercício pleno da cidadania.

O processo de definição da Missão institucional encontra-se detalhadamente descrito no capítulo 4.

3.9 Princípios e Valores

Princípios são pontos e tópicos através dos quais, a instituição norteará a execução de todas as suas atividades, respeitando-os integralmente.

No cumprimento de sua Missão, a Universidade obedecerá aos seguintes princípios:

- Autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- Conduta ética em todos os setores com estrita observância aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade;
- Gratuidade do ensino público;
- Inserção e responsabilidade social;
- Respeito à dignidade da pessoa e aos seus direitos fundamentais, proscrevendo o tratamento desigual por motivo de convicção filosófica, política ou religiosa e por preconceito de classe e raça;
- Respeito à liberdade intelectual, à dignidade e aos direitos fundamentais;
- Respeito ao pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e a diversidade das diferentes áreas do conhecimento, mantendo-se a excelência em todas as suas atividades e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- Valorização do ser Humano.

Valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a instituição quer adquirir, preservar e incentivar.

A Unicamp procurará sempre:

- Acolher a diversidade cultural;
- Atuar com agilidade, clareza, visibilidade, competência, flexibilidade e adaptação diante das especificidades e mudanças;
- Cultivar os valores humanísticos, as capacidades críticas, reflexivas e de liderança;
- Estimular a preservação ambiental;
- Exercitar a criatividade e a capacidade de inovação;
- Estimular a interdisciplinaridade;
- Manter o comprometimento institucional, a credibilidade, o compromisso com a sociedade e sua qualidade de vida;
- Otimizar o uso dos recursos.

3.10 Visão de Futuro para 2013

A visão de futuro é um modelo claro de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura, considerada possível, descrito de forma simples e objetiva, compartilhada por todos os dirigentes e colaboradores da instituição. O Conselho Universitário achou adequada a definição de visão para 10 anos.

VISÃO

A Unicamp é uma instituição pública de referência nacional e internacional, em todas as áreas de conhecimento, comprometida com o desenvolvimento sustentável da sociedade e posicionada entre as melhores universidades contemporâneas.

3.11 Áreas Estratégicas

Áreas Estratégicas são aquelas que devem ser priorizadas e que requerem um esforço adicional global para que a Instituição cumpra sua Missão e construa o seu futuro. Envolve estratégias que eliminam os pontos fracos e fortalecem os pontos fortes da instituição, sendo consideradas inadiáveis e relevantes para a sobrevivência da instituição.

A COPEI propôs cinco áreas estratégicas, convergentes para a concretização da Visão da Unicamp, alinhadas com a Missão, Princípios e Valores, focando:

1. Ensino
2. Pesquisa e Pós-Graduação
3. Extensão e Cooperação Técnico-Científica-Cultural
4. Administração e Gestão
5. Qualidade de Vida

Cada área estratégica desdobrou-se em objetivos específicos e em estratégias para alcançar esses objetivos, conforme demonstrado nas tabelas de 2 a 6.

Tabela 2 - A Área Estratégica de Ensino e seus objetivos estratégicos, Unicamp (2004).

A.1. – Ensino

O.1. Objetivo: Expandir as atividades de ensino (médio, técnico, graduação e pós-graduação) garantindo a indissociabilidade com a pesquisa e a extensão, assegurando a excelência acadêmica e o respeito à diversidade das áreas do saber, buscando formas dinâmicas de atuação que dêem espaço à interdisciplinaridade, contemplem mudanças de paradigmas e atendam às demandas sociais.

Estratégias:

Definição: A estratégia estabelece o que se vai fazer para construir o futuro desejado pela instituição, não sendo necessariamente condicionadas pela situação atual. Pode ser composta por uma ou por múltiplas ações para alcançar o futuro desejado.

E.1.1. Atualização e readequação dos conteúdos curriculares dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação face às novas e contínuas mudanças, os novos e contínuos desafios científicos, tecnológicos e sociais;

E.1.2. Adequação sistemática da infra-estrutura física e de pessoal;

E.1.3. Expansão do número de vagas na graduação e na pós-graduação, através dos cursos existentes ou através da criação de novos cursos;

E.1.4. Estímulo às atividades interdisciplinares, inter-unidades e inter-instituições em programas de graduação e de pós-graduação, tanto através das disciplinas dos cursos quanto em pesquisas e orientações de trabalhos;

E.1.5. Aperfeiçoamento e ampliação de programas que garantam aos alunos as condições para a conclusão dos cursos nos prazos determinados;

E.1.6. Incentivo às iniciativas de desenvolvimento do ensino à distância;

E.1.7. Estímulo à criação de outros programas de formação;

E.1.8. Indução e viabilização de programas de parcerias com universidades e centros de excelência nacionais e internacionais estimulando o intercâmbio de estudantes e professores em atividades conjuntas;

E.1.9. Participação institucional da discussão dos grandes temas das políticas públicas relacionadas com o ensino, em todas as suas modalidades e formas, contribuindo com reflexões críticas e acadêmicas nas definições das mesmas;

E.1.10. Aprimoramento e ampliação de programas de formação de docentes envolvendo os alunos de graduação, de pós-graduação e de pós-doutores em atividades de ensino.

Tabela 3 - A Área Estratégica de Pesquisa e seus objetivos estratégicos, Unicamp (2004).

A.2. - Pesquisa

O.2. Objetivo: Gerar conhecimento em todos os campos do saber e disseminá-lo através do ensino e de outras formas de divulgação, dentro de referenciais de excelência nos planos nacional e internacional, liderando a definição de agendas inovadoras que expressem compromissos com a sociedade.

E.2. Estratégias:

E.2.1. Apoio institucional aos grupos existentes através do fomento a iniciativas inovadoras de pesquisas.

E.2.2. Participação institucional em órgãos e agências de fomento, buscando conhecer, definir e divulgar critérios objetivos para seleção de projetos qualificados de pesquisas;

E.2.3. Incentivo à implantação de programas inter-unidades e inter-instituições e indução de atividades de pesquisa científica e formação de recursos humanos in loco;

E.2.4. Incentivo à participação dos pesquisadores da Unicamp em programas de pesquisas de caráter nacional e/ou regional;

E.2.5. Incentivo a programas e acordos de cooperação com inserção internacional;

E.2.6. Participação na formulação de políticas públicas relacionadas com a ciência, tecnologia, e com atividades culturais e artísticas, sociais, assistenciais e educacionais;

E.2.7. Desenvolvimento e implantação de políticas de atração e fixação de jovens talentos;

E.2.8. Definição de uma política de inserção institucional de centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa;

E.2.9. Incentivo às ações de captação de recursos, transferência de conhecimento e apoio aos pesquisadores;

E.2.10. Criação de uma infraestrutura de apoio que facilite a obtenção de informações, a elaboração dos projetos e a gestão dos mesmos, permitindo uma maior agilidade e um melhor aproveitamento de oportunidades de financiamento à pesquisa;

E.2.11. Criação de um fórum permanente de estudos avançados;

E.2.12. Criação de um centro de convenções de alta capacidade com facilidades múltiplas para atividades científicas, culturais e artísticas.

Tabela 4 - A Área Estratégica de Extensão e seus objetivos estratégicos, Unicamp (2004).

A.3. - Extensão e Cooperação Técnico-Científica-Cultural

O.3. Objetivo: Expandir as ações de extensão universitária, garantindo a relação da Universidade com a sociedade na busca de soluções dos problemas regionais e nacionais, colocando à disposição da sociedade conhecimentos, tecnologias e serviços alinhados à necessidade de redução das desigualdades sociais.

E.3. Estratégias:

E.3.1. Implementação de ações que facilitem o desenvolvimento e a transferência de tecnologias;

E.3.2. Estímulo à participação na formulação e implementação de políticas públicas relacionadas com as múltiplas atividades de extensão universitária e assistência;

E.3.3. Apoio às diversas atividades de prestação de serviços à comunidade;

E.3.4. Promoção de eventos;

E.3.5. Incentivo à realização de ações comunitárias;

E.3.6. Ampliação dos canais de comunicação e divulgação;

E.3.7. Expansão dos programas de formação continuada;

E.3.8. Definição e implementação de política cultural;

E.3.9. Ampliação, diversificação e avaliação da oferta de cursos de extensão;

E.3.10. Ampliação da integração com a comunidade da região metropolitana de Campinas, por meio de programas de extensão universitária.

Tabela 5 - A Área Estratégica de Administração e Gestão e seus objetivos estratégicos, Unicamp (2004).

A.4. - Administração e Gestão
O.4. <u>Objetivo:</u> Flexibilizar e agilizar as ações administrativas em todos os níveis, para facilitar o cumprimento das atividades-fim da Universidade.
E.4. <u>Estratégias:</u> E.4.1. Implantação de amplo processo de revisão administrativa com a finalidade de reduzir a burocracia, mapear e otimizar processos e reduzir custos de gestão; E.4.2. Implantação de um projeto de gestão por processos; E.4.3. Elaboração de um programa integrado de formação continuada em gestão por processos, capacitando os servidores a assumir responsabilidades pela execução de ações descentralizadas; E.4.4. Aprimoramento dos processos de seleção de servidores.

Tabela 6 - A Área Estratégica de Qualidade de Vida e seus objetivos estratégicos, Unicamp (2004).

A.5. Qualidade de vida
O.5. <u>Objetivo:</u> Criar condições para o crescimento pessoal e profissional, focado no compromisso com a Instituição e com a sociedade, gerando um ambiente interno propício à humanização das relações de trabalho e ao convívio social e cultural.
E.5. <u>Estratégias:</u> E.5.1. Definição de um programa integrado e permanente de qualificação e aprimoramento profissional; E.5.2. Criação de programas permanentes de acompanhamento de grupos com necessidades especiais; E.5.3. Implantação de programas permanentes de adequação física e ambiental do local de trabalho; E.5.4. Implantação de um programa de identificação e reconhecimento de talentos; E.5.5. Estímulo à criação de espaços de convivência e interação; E.5.6. Promoção do exercício pleno da cidadania.

Capítulo 4

Análise do Modelo de Planejamento Estratégico da Unicamp

Este capítulo apresentará a análise do processo de planejamento estratégico da Unicamp, discorrendo sobre a aderência de suas práticas aos conceitos e princípios apresentados nos capítulos 2 e 3. Para tanto serão apresentados alguns dados da Universidade Estadual de Campinas, a Unicamp, a fim de contextualizar o ambiente onde está inserida. No capítulo 3 vimos que no movimento de Planejamento Estratégico Institucional, em sua segunda etapa foi a COPEI, comissão composta por 42 representantes da Universidade incluindo todos os diretores das unidades de ensino e pesquisa, quem definiu e sugeriu a aprovação pelo CONSU dos conceitos gerais sobre a missão, visão, princípios e valores, áreas estratégicas e objetivos estratégicos da Universidade. Neste capítulo vamos ver como o planejamento estratégico foi conduzido nas unidades de ensino e sua vinculação com as estratégias institucionais previamente definidas pela COPEI.

4.1. A Unicamp

Fundada em 1966 a Unicamp é uma autarquia, autônoma em política educacional, mas subordinada ao governo estadual no que se refere a subsídios para a sua operação. Seus recursos financeiros são obtidos em sua maior parte do Governo do Estado de São Paulo, através da quota parte do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e de instituições nacionais e internacionais de fomento, públicas ou privadas.

O anuário estatístico 2005 da Unicamp (2005) relata que em 2004 a Unicamp possuía 35.224 alunos matriculados, entre ensino médio, graduação, mestrado, doutorado e especialização, com um quadro de pessoal total de 9940 servidores, entre docentes e técnicos de apoio. No período entre 1994 a 2004 a Unicamp apresentou um crescimento de

55% no número de alunos efetivamente matriculados, tendo crescido 63% o número de formados, entre ensino médio, graduados, mestres e doutores, com destaque para este último que isoladamente cresceu 208% no período. Quanto à produção científica medida pela quantidade de publicações indexadas internacionalmente os dados mostram um crescimento de 530% no período de 1989 à 2004. Os dados também dão conta de que no período de 1994 a 2004, somando-se docentes e técnicos de apoio, houve uma redução de 15% no quadro geral de pessoal. Este aumento da quantidade de alunos formados e de publicações indexadas quando comparados à redução no quadro de pessoal indica com clareza o aumento da produtividade geral da Unicamp.

A dotação orçamentária da Universidade, foi de R\$ 793 milhões no ano de 2004, é comparável ao de algumas metrópoles brasileiras. Estes números nos permitem imaginar a exigência que a sociedade faz para que a Unicamp demonstre uma administração racional e cuidadosa sobre tal volume de recursos.

Sua administração é centralizada no que se refere o planejamento orçamentário e financeiro, contabilidade, administração financeira (aplicações, câmbio, contas a pagar e a receber), cadastro de fornecedores, folha de pagamento, contratação e saúde da comunidade; e seletivamente descentralizada no que se referem os suprimentos, importação, contratos, patrimônio, liquidação das despesas, seleção, movimentação e desenvolvimento de pessoal e administração de obras.

4.2. O Planejamento nas Unidades de Ensino e Pesquisa

Como foi exposto no capítulo 3, a COPEI foi responsável por definir Missão, Visão, Princípios e Valores além das Áreas Estratégicas e seus objetivos. Entretanto faltava envolver as Unidades no processo do planejamento estratégico institucional. O GT Planes começou então a definir um modelo que pudesse ser utilizado pelas unidades. O primeiro passo foi à definição de um modelo de *workshop* ou seminário de planejamento estratégico, que pudesse ser seguido por todas as unidades. O modelo proposto encontra-se no anexo I e foi amplamente testado e aprovado nas unidades institucionais. O modelo usa 2 dias inteiros e ao final desse período são definidos, para cada unidade ou órgão, os conceitos de Missão, Visão, Princípios e Valores, áreas estratégicas, objetivos estratégicos, pontos fracos

e pontos fortes. Os conceitos utilizados são, em grande parte, das metodologias propostas por Costa (2003) e pelo FORPLAD (1995), mas o formato final foi definido pelo GT PLANES.

Depois de 5 meses o resultado foi que, 18 unidades, todos os órgãos da área da saúde e administração central, haviam realizado suas oficinas e entregado seu planejamentos. Apenas 2 unidades de ensino, no compito geral, deixaram de entregar seu planejamento, já que o envolvimento foi estimulado porém não foi imposta a obrigatoriedade do mesmo neste momento. No total 75 unidades e órgãos entregaram seus planejamentos.

Para o planejamento de cada unidade ou órgão foi fornecido um modelo de relatório para ser preenchido após a conclusão das oficinas (anexo II).

4.3. Análise e Alinhamento dos Planejamentos

O GT Planes, de posse do material de todos os planejamentos apresentados pelas unidades e órgãos institucionais passou a avaliar então este material, buscando semelhanças e pontos comuns, vinculando os objetivos estratégicos apontados por cada uma das unidades/órgãos aos objetivos estratégicos definidos pela COPEI.

Ao final deste trabalho o GT Planes definiu uma planilha com a somatória do número de citações de todos os planejamentos das unidades e órgãos da Unicamp em relação aos objetivos estratégicos definidos pela COPEI conforme visto no capítulo anterior. Como seqüência deste trabalho, a COPEI se reuniu mais uma vez em 11 de Maio de 2004. Cada membro recebeu um caderno com 124 páginas elaborado pelo GT Planes contendo as tabulações dos dados dos planejamentos das unidades/órgãos, analisados e relacionados com as estratégias da Unicamp relativas à ensino, pesquisa e extensão, ambiente interno e ambiente externo. Os membros da Comissão foram então divididos em três grupos, cada qual encarregado de uma área estratégica da Unicamp: Ensino, Pesquisa e Extensão. As áreas restantes, qual sejam, Gestão e Qualidade de Vida foram deixadas para um segundo momento tendo em vista sua natureza de suporte às atividades fim. Os grupos foram compostos buscando a representação de todas as áreas da Universidade. Cada grupo, após discutir sobre o conjunto de estratégias relacionados a seu grupo e o número de

citações que apareceram de todas as unidades institucionais, atribuiu a cada uma das estratégicas uma nota de 0 a 10 de acordo com o impacto externo relativo a cada uma das estratégias, aonde 10 significava grande impacto externo e 0 (zero) nenhum impacto externo. Em cada grupo havia minimamente um Pró Reitor e este, ao final de um período de 4 horas de discussões, foi responsável por apresentar as notas atribuídas às estratégias trabalhadas por seu grupo. As notas constam nos quadros a seguir:

Tabela 7. Priorização dos Objetivos Estratégicos da Área Estratégica de Ensino, Unicamp (2004).

A.1. – ENSINO				
O.1. Objetivo: Expandir as atividades de ensino (médio, técnico, graduação e pós-graduação) garantindo a indissociabilidade com a pesquisa e a extensão, assegurando a excelência acadêmica e o respeito à diversidade das áreas do saber, buscando formas dinâmicas de atuação que dêem espaço à interdisciplinaridade, contemplem mudanças de paradigmas e atendam às demandas sociais.				
<i>E.1. Estratégias</i>				NOTA FINAL
	Azul	Verde	Vermelh o	
E.1.1. Atualização e readequação dos conteúdos curriculares dos cursos de graduação e dos programas de pós graduação face às novas e contínuas mudanças, os novos e contínuos desafios científicos, tecnológicos e sociais.	10,0	10,0	10,0	10,0
E.1.2. Adequação sistemática da infra-estrutura física e de pessoal.	9,0	8,5	8,0	8,5
E.1.3. Expansão do número de vagas na graduação e na pós-graduação, através dos cursos existentes ou através da criação de novos cursos.	10,0	10,0	8,0	9,5
E.1.4. Estímulo às atividades interdisciplinares, inter-unidades e inter-instituições em programas de graduação e de pós-graduação, tanto através das disciplinas dos cursos quanto em pesquisas e orientações de trabalho.	5,0	6,0	9,0	8,0
E.1.5. Aperfeiçoamento e ampliação de programas que garantam aos alunos as condições para a conclusão dos cursos nos prazos determinados.	3,0	5,0	5,0	5,0
E.1.6. Incentivo às iniciativas de desenvolvimento do ensino a distância.	8,0	8,7	7,0	8,0
E.1.7. Estimulo à criação de outros programas de formação.	8,0	9,0	7,0	8,0
E.1.8. Indução e viabilização de programas de parcerias com universidades e centros de excelência nacionais e internacionais estimulando o	6,0	7,0	8,0	7,0

intercâmbio de estudantes e professores em atividades conjuntas.				
E.1.9. Participação institucional da discussão dos grandes temas das políticas públicas relacionadas com o ensino, em todas as suas modalidades e formas, contribuindo com reflexões críticas e acadêmicas nas definições das mesmas.	9,0	9,0	9,0	9,0
E.1.10. Aprimoramento e ampliação de programas de formação de docentes envolvendo os alunos de graduação, de pós-graduação e de pós-doutores em atividades de ensino.	0,0	6,0	8,0	8,0

Tabela 8 - Priorização dos Objetivos Estratégicos da Área Estratégica de Pesquisa, Unicamp (2004).

A.2. - PESQUISA					
O.2. Objetivo: Gerar conhecimento em todos os campos do saber e disseminá-lo através do ensino e de outras formas de divulgação, dentro de referenciais de excelência nos planos nacional e internacional, liderando a definição de agendas inovadoras que expressem compromissos com a sociedade.					
<i>E.1. Estratégias</i>	Grupo			Média	NOTA FINAL
	Azul	Vermelho	Verde		
E.2.1. Apoio institucional aos grupos existentes através do fomento a iniciativas inovadoras de pesquisas.	9	5	10	8,0	8
E.2.2. Participação institucional em órgãos e agências de fomento, buscando conhecer, definir e divulgar critérios objetivos para seleção de projetos qualificados de pesquisas.	7	10	6	7,6	8
E.2.3. Incentivo à implantação de programas inter-unidades e inter-instituições e indução de atividades de pesquisa científica e formação de recursos humanos in loco.	9	10	10	9,6	10
E.2.4. Incentivo a participação dos pesquisadores da Unicamp em programas de pesquisas de caráter nacional e/ou regional;	8	7	8	7,6	8
E.2.5. Incentivo a programas e acordos de cooperação com inserção internacional.	8	8	10	8,6	10
E.2.6. Participação na formulação de políticas públicas relacionadas com a ciência, tecnologia, e com atividades culturais e artísticas, sociais, assistenciais e educacionais.	7	10	7	8	8
E.2.7. Desenvolvimento e implantação de políticas de atração e fixação de jovens talentos.	10	8	9	9	10
E.2.8. Definição de uma política de inserção institucional de centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa.	4	6	7	5,6	6
E.2.9. Incentivo às ações de captação de recursos, transferência de conhecimento e apoio aos pesquisadores.	8	8	6	7,3	7
E.2.10. Criação de uma infra-estrutura de apoio que facilite a obtenção de informações, a elaboração dos projetos e a gestão dos	7	10	4	7	7

mesmos, permitindo uma maior agilidade e um melhor aproveitamento de oportunidades de financiamento à pesquisa.					
E.2.11. Criação de um fórum permanente de estudos avançados	3	5	5	4,3	4
E.2.12. Criação de um centro de convenções de alta capacidade com facilidades múltiplas para atividades científicas, culturais e artísticas.	3	3	3	3	3

Tabela 9 - Priorização dos Objetivos Estratégicos da Área Estratégica de Extensão, Unicamp (2004).

A.3. - Extensão e Cooperação Técnico-Científica-Cultural				
O.3. Objetivo: Expandir as ações de extensão universitária, garantindo a relação da Universidade com a sociedade na busca de soluções dos problemas regionais e nacionais, colocando à disposição da sociedade conhecimentos, tecnologias e serviços alinhados à necessidade de redução das desigualdades sociais.				
<i>E.3. Estratégias</i>	<i>Grupo</i>			NOTA FINAL
	Azul	Verde	Vermelho	
E.3.1. Implementação de ações que facilitem o desenvolvimento e a transferência de tecnologias.	7,5	8,3	9	8,4
E.3.2. Estímulo à participação na formulação e implementação de políticas públicas relacionadas com as múltiplas atividades de extensão universitária e assistência.	6,5	8	10	8,2
E.3.3. Apoio às diversas atividades de prestação de serviços à comunidade.	8	8,6	8	8,2
E.3.4. Promoção de eventos.	7,5	7,6	7	7,4
E.3.5. Incentivo à realização de ações comunitárias.	8	7,6	8	7,9
E.3.6. Ampliação dos canais de comunicação e divulgação.	8	9	7	8
E.3.7. Expansão dos programas de formação continuada.	7,5	7,6	7	7,4
E.3.8. Definição e implementação de política cultural.	6,5	7	10	7,9
E.3.9. Ampliação, diversificação e avaliação da oferta de cursos de extensão.	8,5	9,3	7	8,3
E.3.10. Ampliação da integração com a comunidade da região metropolitana de Campinas, por meio de programas de extensão universitária.	8,5	6,3	8	7,9

O Grupo de Trabalho elaborou para cada área estratégica o gráfico de prioridades utilizando como eixos as notas finais das estratégias e o número de Unidades / Órgãos que as citaram em seus planejamentos. Duas medianas foram definidas, dividindo o gráfico em quatro quadrantes. Os gráficos foram os seguintes:

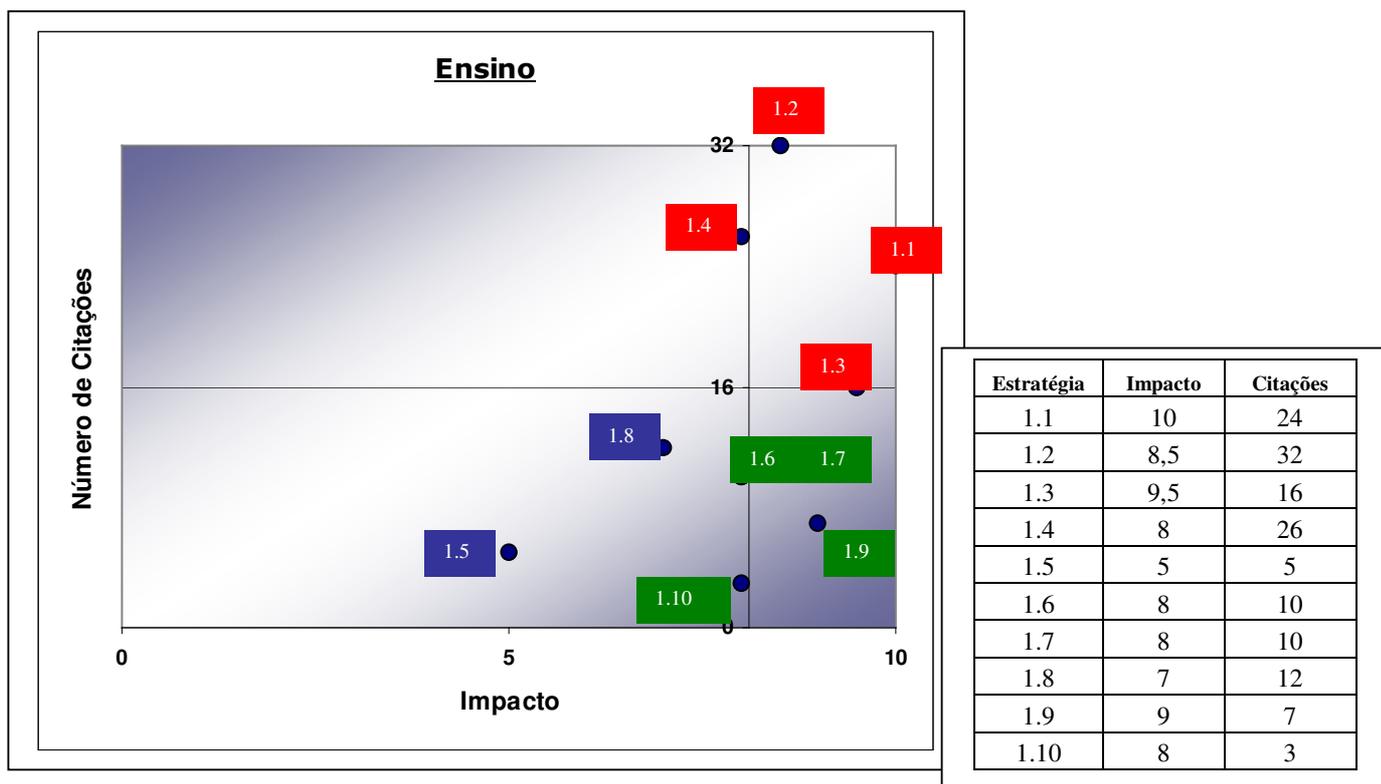


Figura 8 – Prioridades da Área Estratégica de Ensino

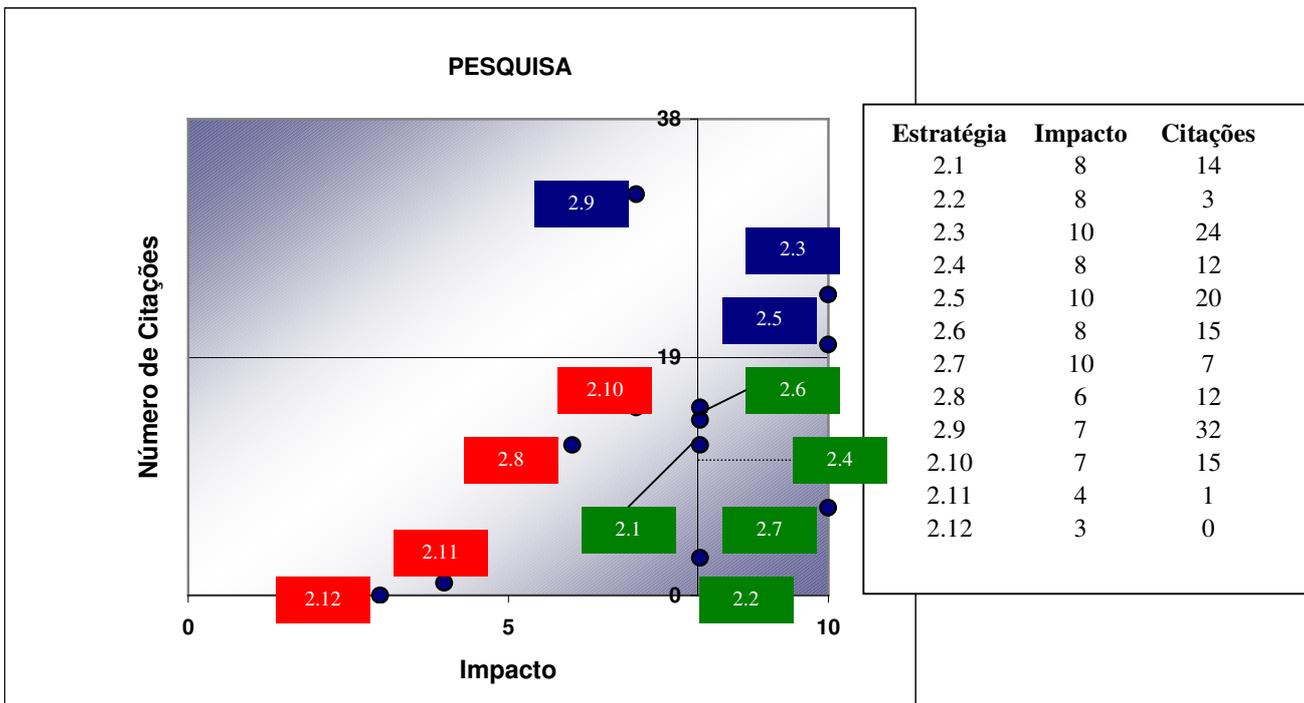


Figura 9 - Prioridades da Área Estratégica de Pesquisa

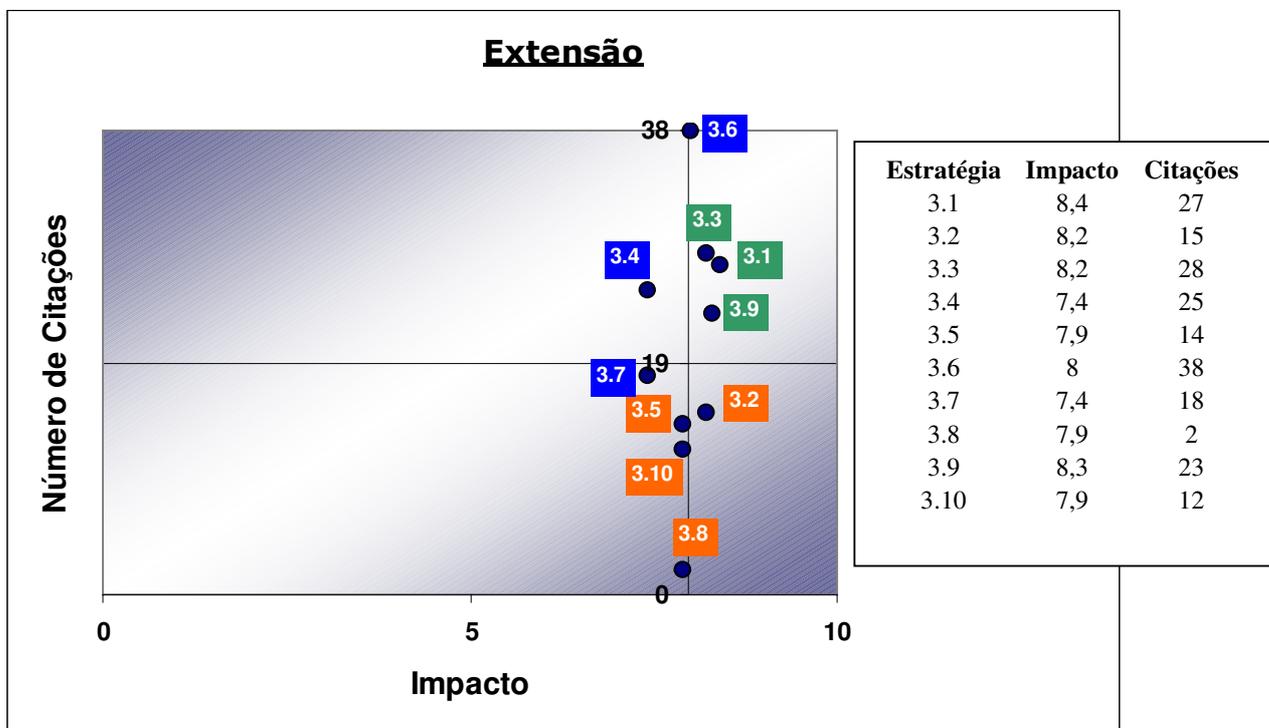


Figura 10 - Prioridades da Área Estratégica de Extensão

Para a segunda tarefa os grupos novamente foram divididos, cabendo a cada grupo apresentar propostas de encaminhamento para um determinado conjunto de estratégias. Separadas as estratégias em três conjuntos, conjunto 1, conjunto 2 e conjunto 3, foi então sorteado o conjunto que caberia a cada subgrupo. Foram colocadas três canetas, uma azul, uma verde e uma amarela em um envelope de papel. Ao grupo identificado com o círculo na cor correspondente a primeira caneta retirada do envelope, caberia a elaboração de propostas para o conjunto 1, a mesma lógica foi utilizada para os conjuntos 2 e 3. Foi realizada uma rodada de sorteios para cada grupo: Ensino, Pesquisa e Extensão. Os resultados desta etapa foram os seguintes:

Tabela 10 - Propostas de ações para a implementação das estratégias, Unicamp (2004).

Estratégias	Propostas
<p>E.1.5. Aperfeiçoamento e ampliação de programas que garantam aos alunos as condições para a conclusão dos cursos nos prazos determinados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuidado prioritário com reposição de docentes aposentados. ▪ Cuidado prioritário com construções que melhoram a qualidade física de instalações de ensino de graduação e pós. ▪ Re-estudo de disciplinas de graduação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Quanto a turmas simultâneas (Coordenação de disciplinas); ○ Com vista a pré-requisitos; ○ Com vista a número mínimo autorizado de disciplinas por semestre (“Dedicação mínima”); ○ Oferecimento mais flexível de eletivas; na unidade e na Universidade ou fora; ○ Assumir o cuidado com a nova legislação de estágios nas licenciaturas (800 horas); ▪ Criação de um grupo de trabalho para estudar modos de valorização da docência. ▪ Apoio em técnicas de aprendizado para Docentes e Discentes.
<p>E.1.8. Indução e viabilização de programas de parcerias com universidades e centros de excelência nacionais e internacionais estimulando o intercâmbio de estudantes e professores em atividades conjuntas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular institucionalmente a realização de trabalhos e projetos entre departamentos, grupos e unidades. ▪ Estimular institucionalmente a realização de trabalhos e projetos entre instituições universitárias na região reconhecendo, inclusive créditos desenvolvidos (em situações pré-acordadas). ▪ Estimular a atuação de alunos (graduação e pós-graduação) em projetos de alcance/impacto na sociedade, reconhecendo a validade do projeto de pesquisa (iniciação científica, mestrado e doutorado) realizados em entidades não governamentais (inclusive o terceiro setor, em situações de educação formal e

	<p>não formal) em secretarias de governos municipal estadual e federal, em prefeituras e agências (EMBRAPA, CETESB, ITAL, CENPRA, IAC, I. BIOLÓGICO, conselhos e comissões de administrações locais e regionais).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar a implantação de mecanismos de reconhecimento e estímulo a projetos de cooperação internacional (duplo diploma, intercâmbio, atividade conjunta...) e ensino, pesquisa e extensão.
E.1.6. Incentivo às iniciativas de desenvolvimento do ensino a distância.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar propostas de ensino a distância focadas no treinamento de qualificação profissional. ▪ Estimular uma estrutura de educação à distância. ▪ Utilizar as novas tecnologias de acesso em rede para disponibilizar ao público interno e externo materiais de ensino e informação. ▪ Criar uma linha de apoio financeiro interno a projetos ligados ao ensino a distância.
E.1.7. Estimulo à criação de outros programas de formação.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular a implementação de cursos de pós-graduação <i>latu sensu</i> para a formação de especialistas em áreas específicas, principalmente áreas técnicas. ▪ Implementação de programas voltados a grupos especiais (carcerários, terceira idade, alunos super dotados). ▪ Criação de programas interinos visando maior integração entre teoria e prática (Exercício profissional). ▪ Criar cursos de formação continuada com vistas à atualização permanente de profissionais.
E.1.9. Ampliação, diversificação e avaliação da oferta de cursos de extensão.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar seminários interdisciplinares, reuniões com certa periodicidade para avaliar aspectos da conjuntura nacional, tais como modelo de desenvolvimento econômico, político, ambientais, saúde etc. ▪ Incentivar a participação em diretorias de sociedades científica e instituições de fomento ▪ Museu dinâmico de ciência para popularizar o conhecimento.
E.1.10. Ampliação da integração com a comunidade da região metropolitana de Campinas, por meio de programas de extensão universitária.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular e orientar os programas de pós-graduação para maior integração entre ensino e pesquisa visando à formação de docentes. ▪ Criar mecanismos institucionais para melhoria da qualidade do docente.
E.1.1. Atualização e readequação dos conteúdos curriculares dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação face às novas e	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Fazer com bastante cuidado a redação para não comprometer os órgãos já definidos para tal) Ampla discussão envolvendo toda a Unicamp (acima da CCG) criando um GT que discutiria a reforma curricular. ▪ Trabalho prévio para definir a pauta. ▪ Graduação e pós.

<p>contínuas mudanças, os novos e contínuos desafios científicos, tecnológicos e sociais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relação entre graduação e pós-graduação.
<p>E.1.2. Adequação sistemática da infra-estrutura física e de pessoal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria das salas de ensino (referente à reforma do ciclo básico) e laboratórios. ▪ Atualização de equipamentos de ensino ultrapassados (software/hardware e equipamentos básicos). ▪ Adequação do quadro de docentes a novos currículos. ▪ Sensibilização do governo com relação à necessidade da reposição do número de professores, pelo aumento de vagas. ▪ Incentivar a qualificação dos técnicos de ensino.
<p>E.1.3. Expansão do número de vagas na graduação e na pós-graduação, através dos cursos existentes ou através da criação de novos cursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reavaliar o que queremos em relação ao crescimento de alunos, e pensar na otimização dos recursos já existentes. ▪ Avaliação do cenário atual: Crescimento x Consolidação (Expansão sustentável). ▪ Implantar cursos novos pós-graduação <i>latu sensu</i> e cursos inter e multi-disciplinares
<p>E.1.4. Estímulo às atividades interdisciplinares, inter-unidades e inter-instituições em programas de graduação e de pós-graduação, tanto através das disciplinas dos cursos quanto em pesquisas e orientações de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração envolvendo os centros e núcleos interdisciplinares. ▪ Ampliar nos currículos espaço para outras unidades. ▪ Incentivar os docentes a participar em outras unidades. ▪ Incentivar a iniciação científica (criando matérias para os créditos). ▪ Ampliar atividades dos alunos que não se identificam com a pesquisa – Iniciação profissional. (atividades sociais, de cidadania, etc).
<p>E.2.5 -Incentivo a programas e acordos de cooperação com inserção internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular a participação dos docentes e alunos em programas institucionais de cooperação técnico-científicos. ▪ Incentivar a vinda de recém-doutores oriundos de universidades do exterior por período de um ou dois anos. ▪ Premiar em parceria com instituições internacionais as melhores teses defendidas no ano em cada unidade com um estágio junto ao grupo com o qual se mantém cooperação.
<p>E.2.9 - Incentivo às ações de captação de recursos, transferência de conhecimento e apoio aos pesquisadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar os recursos e serviços do FAEPEX, Inovacamp e Incubadora, para apoio aos pesquisadores. ▪ Fortalecer as ações da reitoria e da direção da unidade para captação de recursos junto às agências de fomento, em articulação com os grupos de pesquisa incentivando as ações integradas.
<p>E.2.1- Apoio institucional aos grupos existentes através do fomento a iniciativas inovadoras de pesquisas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação de iniciativas inovadoras de pesquisa (através, por exemplo, de avaliação institucional, existência de programas de jovens pesquisadores nas unidades). ▪ Viabilizar e estimular parcerias com grupos afins de outras instituições. ▪ Apoio, através de destinação de recursos no orçamento. ▪ Contratações.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infra-estrutura. ▪ Programas especiais/linhas no FAEPEX.
<p>E.2.2- Participação institucional em órgãos e agências de fomento, buscando conhecer, definir e divulgar critérios objetivos para seleção de projetos qualificados de pesquisas</p> <p>E.2.6 - Participação na formulação de políticas públicas relacionadas com a ciência, tecnologia, e com atividades culturais e artísticas, sociais, assistenciais e educacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizar a cultura de representação institucional. ▪ Organização interna para viabilizar a indicação de membros de comunidade para assumir posições em comissões/órgãos de fomento; ▪ Organização de debates, eventos, seminários sobre os grandes temas que interessam a sociedade brasileira.
<p>E.2.4 -Incentivo à participação dos pesquisadores da Unicamp em programas de pesquisas de caráter nacional e/ou regional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar e Valorizar programas existentes: PROCAD, Ensino, Milênio, Pronex, Nanociência, CEPID.
<p>E.2.7 - Desenvolvimento e implantação de políticas de atração e fixação de jovens talentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de um programa de jovens doutores ▪ Identificação. ▪ Convite para desenvolver projeto na Unicamp. ▪ Definição de uma quota de vagas/ano para fixação. ▪ garantir ao recém-contratado (aumento quota FAEPEX para os dois primeiros anos)
<p>E.2.8 – Definição de uma política de inserção institucional de centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os Centros e Núcleos devem existir para realização de projetos relevantes de pesquisa interdisciplinares não passíveis de serem realizadas por unidades de ensino e pesquisa, isoladas ou em parceria. As atividades não poderão se sobrepor àquelas das Unidades de ensino e pesquisa. ▪ Os Centros e Núcleos devem necessariamente ser auto-sustentáveis tanto do ponto de vista administrativo como de realização da pesquisa. ▪ As atividades dos docentes que fazem parte dos Centros e Núcleos terão que ser aprovadas pelas unidades de ensino e pesquisa de origem do docente e não poderão comprometer as atividades próprias das Unidades. ▪ A estrutura administrativa deve ser o menor possível. O conselho deverá ser constituído por docentes e pesquisadores pertencentes aos núcleos, pelas direções das Unidades envolvidas pela administração central e por representantes da comunidade externa. ▪ Deverá existir avaliação periódica por comissões constituídas por maioria de membros especialistas externos e Unicamp. A comissão de avaliação poderá recomendar a extinção, remodelação ou continuidade dos Centros e Núcleos. A

	deliberação final é do CONSU.
E.2.10 - Criação de uma infraestrutura de apoio que facilite a obtenção de informações, a elaboração dos projetos e a gestão dos mesmos, permitindo uma maior agilidade e um melhor aproveitamento de oportunidades de financiamento à pesquisas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de um escritório para formulação e gestão de todos os aspectos de um projeto de financiamento não gerenciado pela FUNCAMP. ▪ Criação de estrutura que possa fornecer apoio editorial para redação de manuscritos, desenhos, gráficos, tradução e correção de texto em inglês.
E.2.11 - Criação de um fórum permanente de estudos avançados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A coordenação do fórum deve ser feita pelo presidente da COPEI. Os temas a serem discutidos deverão ser definidos pelo COPEI entre temas relevantes para o futuro desenvolvimento econômico, social e científico do país.c. Escolhido um tema, será definida uma comissão <i>ad hoc</i>, para implementação do fórum.
E.2.12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sem propostas
E.3.4. Promoção de eventos	<p>Criar secretaria de eventos com as seguintes atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ captar recursos; ▪ informar possíveis fontes de recursos; ▪ administrar os recursos recebidos; ▪ dar suporte na logística de preparação dos eventos; ▪ facilitar o uso da estrutura interna da Unicamp; ▪ manter e divulgar calendário dos eventos;
E.3.6. Ampliação dos canais de comunicação e divulgação	<p>Canais atuais: Jornal da Unicamp, Internet, TV e Rádio da Unicamp, Assessoria de Comunicação.</p> <p>Futuros canais: Museu exploratório, Centro Cultural, Estação Guanabara.</p> <p>Buscar ações para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ disponibilizar à imprensa soluções encontradas pela UNICAMP; ▪ popularizar a TV Unicamp divulgando o conteúdo das atividades desenvolvidas na Universidade; ▪ utilizar tempo reduzido em horário nobre nas TVs comerciais; ▪ estimular a comunidade interna a divulgar dados / fatos interessantes; ▪ criar na Internet um espaço para divulgar eventos, palestras, teses, etc. ▪ criar um programa de TV com a finalidade de informar sobre as áreas de estudo e trabalho; ▪ promover palestras com os pesquisadores/doutores da Unicamp sobre temas interessantes associados com suas áreas de conhecimento; ▪ melhorar a articulação entre as Unidades da Unicamp.
E.3.7. Expansão dos programas de formação continuada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar, criar e estimular atividades relacionadas com o ensino à distância;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar programas de áreas temáticas inclusive com ações sociais; ▪ Criar Universidade Corporativa.
<p>3.1. Implementação de ações que facilitem o desenvolvimento e a transferência de tecnologias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ viabilizar a implantação e ampliação da Agência de Inovação; ▪ certificar os laboratórios; ▪ estimular parcerias públicas e privadas visando: <ul style="list-style-type: none"> ○ captação de recursos; ○ ampliação do mercado de trabalho; ○ financiamento de projetos; ○ participação nas agências de fomento ▪ incentivar a retomada do Pólo de Alta Tecnologia; ▪ incrementar (incentivar) a oferta de assuntos à mídia; ▪ ampliar acesso da comunidade externa aos acervos documentais; ▪ cooperar com o setor público na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas
<p>3.3. Apoio às diversas atividades de prestação de serviços à comunidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover políticas de parcerias , internas e externas, para o oferecimento de cursos de extensão e atividades artísticas e culturais; ▪ definir modelo assistencial para a área de saúde inserindo, integrando ações ao SUS; ▪ formular políticas de financiamento adequado às atividades desenvolvidas para assistência, ensino e extensão na área de saúde; ▪ incentivar a prestação de serviços de interesse da sociedade através de convênios de pequena monta; ▪ implementar infra-estrutura para execução das atividades de extensão nas Unidades e Órgãos
<p>3.9. Ampliação, diversificação e avaliação da oferta de cursos de extensão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ articular a oferta dos cursos de extensão com as demandas dos diversos segmentos da sociedade; ▪ identificar e incentivar programas em áreas temáticas prioritárias; ▪ incentivar políticas de avaliação dos cursos de extensão; ▪ ampliar a quantidade, qualidade e divulgação dos cursos de extensão; ▪ criar programas de formação continuada da Unicamp para a sociedade; ▪ incentivar ações de desenvolvimento de programas de EAD; ▪ ampliar a participação dos Centros e Núcleos em atividades de extensão
<p>3.2. Estímulo à participação na formulação e implementação de políticas públicas relacionadas com as múltiplas atividades de extensão</p>	<p>Criar uma “Agência” com as seguintes atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ incrementar atividades de suporte à formulação de políticas públicas governamentais e não governamentais; ▪ cooperar com o Governo Federal e Estadual na implementação e avaliação de políticas básicas de saúde, educação continuada,

<p>universitária e assistência</p> <p>e</p> <p>3.8. Definição e implementação de política cultural</p>	<p>educação ambiental, educação média, educação profissionalizante, educação superior, habitacional, assistência e desenvolvimento social e cultural;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer políticas de integração da Unicamp com órgãos públicos e comunidades; ▪ identificar e incentivar programas em áreas temáticas prioritárias; ▪ articular a elaboração de grandes programas de projetos na área social; ▪ atuar na formulação e implementação de políticas de saúde e do financiamento da saúde;
<p>3.5. Incentivo à realização de ações comunitárias</p> <p>e</p> <p>3.10. Ampliação da integração com a comunidade da região metropolitana de Campinas, por meio de programas de extensão universitária.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular através da Extecamp as demandas dos diversos segmentos da comunidade melhorando a integração entre projetos sociais e extensão; ▪ Identificar, incentivar e formatar programas em áreas temáticas prioritárias; ▪ Aumentar apoio a ações culturais na comunidade.

4.4. Diagnóstico: Análise dos Ambientes Externo e Interno

A sistematização do diagnóstico realizado nas unidades levou em consideração os cenários, o ambiente externo e interno, sendo segmentado em:

- Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças
- Formulação dos cenários através da teia de tendências
- Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos

A sistematização envolveu ainda a inter-relação das questões estratégicas da Unidade e da Universidade no ambiente externo e interno, para que o grupo de trabalho pudesse identificar as vulnerabilidades, os impactos positivos e negativos em relação às ações que seriam descritas nos planos de metas. A apresentação do ambiente interno, além de sua segmentação, foi subdividida em grandes categorias visando facilitar uma análise sintética e uma visão global. Desta forma, os pontos fracos e fortes foram estruturados de acordo com os 10 Ms de acordo com o modelo de Costa (2003), extensão do modelo de Ishikawa (1985), possibilitando um *checklist* mais abrangente do autodiagnóstico.

A figura 11 mostra o resultado desta análise.

Resumo:

	Unidades e Institutos	Centros e Núcleos	PRDU	Reitoria e Administração	Áreas de Saúde	Total	
Management	44	43	86	47	14	234	31%
Mão de Obra	62	44	45	31	15	197	26%
Máquinas	16	10	4	11	4	45	6%
Marketing	0	0	0	0	0	0	0%
Materiais	0	0	0	0	2	2	0%
Meio Ambiente	0	0	0	1	2	3	0%
Meio Físico	35	12	13	16	9	85	11%
Mensagens	11	8	19	16	3	57	8%
Métodos	2			6	7	15	2%
Money	10	9	6	7	9	41	6%
Ensino	23	26	1	4	0	54	7%
Pesquisa	4	1	0	0	0	5	1%
Extensão	6	1	0	0	0	7	1%
Total	213	154	174	139	65	745	

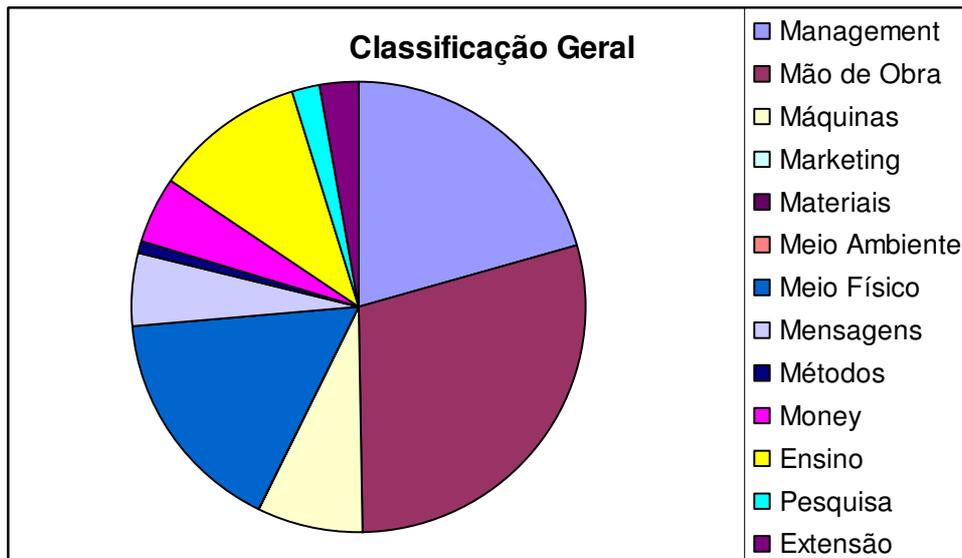


Figura 11 – Análise do Ambiente Interno

Legenda	
Management	Gestão
Money	Financeiro

4.5 Definição dos Programas para as áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Na seqüência, o grupo de trabalho do planejamento estratégico estudou todas as sugestões de ações feitas pelos grupos na reunião da COPEI. O resultado foram 89 propostas abrangendo ensino, pesquisa e extensão e a partir das propostas apresentadas às sugestões fórum agrupadas em Programas. Esta análise resultou na consolidação de 11 Programas referentes às 31 estratégias de ensino, pesquisa e extensão. A única estratégia não incluída no documento final foi à construção de um centro de convenções, pois, além desta ter recebido uma nota de priorização zero, nenhuma ação foi proposta para esta estratégia. Os onze Programas foram:

- 1) Qualificação e Expansão do Ensino Superior
- 2) Ampliação e revisão dos programas de pós-graduação
- 3) Incentivo a interdisciplinaridade no ensino
- 4) Cooperação Técnica - Científica, cultural e artística.
- 5) Ensino a distância
- 6) Parcerias para Pesquisa e Desenvolvimento
- 7) Participação nas políticas públicas e culturais
- 8) Capacitação e Atualização Profissional
- 9) Universidade e sociedade
- 10) Difusão do Conhecimento
- 11) Eventos

A COPEI então procedeu a uma análise da pertinência e adequação dos Programas propostos, sugerindo pequenas modificações e adequações no texto proposto. No final desta reunião a COPEI aprovou os 11 Programas propostos.

4.6 Definição dos Programas para as áreas de Gestão e Qualidade de Vida

Para a definição dos programas das áreas de Gestão e Qualidade foi utilizada uma dinâmica diferente daquela utilizada nas áreas fim. Esta sistematização foi realizada pelo próprio grupo de trabalho, o GT Planes, tendo em vista suas habilidades e vivências nas áreas meio e considerando-se ainda que a composição dos 10 membros do grupo respeitasse adequadamente a diversidade existente na universidade. Na composição do grupo existiam representantes das áreas de ensino de humanidades, exatas, tecnológicas, biológicas, das áreas de saúde, administração central, centros, núcleos e reitoria.

Todos os documentos dos diversos planejamentos estratégicos foram estudados e suas respectivas correlações com as áreas estratégicas definidas pelo CONSU em relação às áreas de Qualidade de Vida e Gestão. As informações tabuladas sobre os pontos fracos e a melhorar foram então utilizadas e analisadas o número de citações de cada conjunto delas e com base nessas duas perspectivas os programas foram então propostos.

A figura 4 mostrou o número de citações de pontos fracos de acordo com a classificação sugerida por Costa (2003). Cinco programas adicionais aos 11 já mencionados foram criados para atender a estas duas áreas. Os programas foram:

12. Certificação, qualificação e aprimoramento do quadro profissional.
13. Adequação física e ambiental do local de trabalho.
14. Preservação e melhoria do meio-ambiente.
15. Apoio às pessoas com necessidades especiais.
16. Revisão Administrativa e de Processos.

4.7 Definição Institucional dos Programas e Linhas

O GT Planes trabalhou nos programas previamente aprovados pela COPEI criando linhas de programas que contemplem a execução de cada um dos programas. O GT trabalhou a fim de eliminar as redundâncias e adequar as linhas pertinentemente a cada programa e submeteu este documento novamente a COPEI que aprovou agora de forma definitiva os programas e linhas conforme descrito abaixo. São ao todo 16 programas e 54 linhas.

1. QUALIFICAÇÃO E EXPANSÃO DO ENSINO DE GRADUAÇÃO
Promover uma ampla discussão na Universidade sobre os cursos de graduação, tendo em vista as diretrizes curriculares, as transformações sociais, a globalização, as inovações tecnológicas, a reforma universitária, a interdisciplinaridade dos conteúdos, a integração entre a teoria e a prática profissional/pesquisa e as novas metodologias de ensino. Dentro desta discussão deverão ser abordadas as possibilidades de expansão sustentável do número de alunos nos cursos existentes, com vistas à: otimização do uso da estrutura e dos recursos humanos existentes; a possibilidade de oferecimento de cursos em conjunto com outras instituições públicas regionais e com os centros e núcleos interdisciplinares; a possibilidade de implantação de cursos de graduação a distância.

- Linhas:

1.1. Qualificar e expandir os cursos de graduação
Promover uma ampla discussão na Universidade sobre os cursos de graduação, tendo em vista as diretrizes curriculares, as transformações sociais, a globalização, as inovações tecnológicas, a reforma universitária, a interdisciplinaridade dos conteúdos, a integração entre a teoria e a prática profissional/pesquisa, as novas metodologias de ensino, e a possibilidade de criação de cursos de graduação a distância.

1.2. Criar novos cursos de graduação
Dentro do amplo processo de discussão dos cursos de graduação e da perspectiva de sustentabilidade e, considerando o papel prepositivo/formulador de políticas públicas que a Unicamp deve assumir no cenário nacional, apoiar iniciativas de criação de novos cursos ou modalidades, presenciais ou a distância.

1.3. Valorizar a relação ensino/aprendizagem
Consolidar o vínculo ensino/aprendizagem, criando/aproperando mecanismos institucionais para: incentivar tais atividades como constitutivas da docência; minimizar a retenção e a evasão nos cursos

de graduação; capacitar os alunos de pós-graduação e de graduação em atividades de docência; avaliar as atividades didáticas e de docência.

1.4. Estimular a iniciação científica

Dar continuidade ao programa de estímulo aos alunos de graduação em atividades de iniciação científica e de introdução às atividades de pesquisas.

1.5. Implantar programas de iniciação profissional

Implantar programas que permitam aos alunos de graduação atuarem em atividades profissionais externas ou internas à Unicamp, reconhecendo ou convalidando estas atividades.

1.6. Estimular a interdisciplinaridade no ensino

Estimular as alterações curriculares dos cursos existentes e a criação de novos cursos, presenciais ou a distância, que incluam disciplinas/assuntos/atividades interdisciplinares.

2. AMPLIAÇÃO E REVISÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Promover uma ampla discussão na Universidade sobre os cursos de pós-graduação, tendo em vista as transformações sociais, a globalização, as inovações tecnológicas, a interdisciplinaridade dos conteúdos, as diversas modalidades (latu sensu, profissionalizante, aperfeiçoamento, etc). Dentro desta discussão deverão ser abordadas as possibilidades de expansão sustentável dos programas e/ou do número de alunos nos programas existentes, com vistas à: otimização do uso da estrutura e dos recursos humanos existentes; o papel propositivo/formulador de políticas públicas que a Unicamp deve assumir no cenário nacional para inovar nas propostas de novas modalidades de cursos; a possibilidade de oferecimento de cursos em conjunto com outras instituições públicas regionais e com os centros e núcleos interdisciplinares; a possibilidade implantação de cursos de pós-graduação a distância.

▪ Linhas

2.1. Repensar o ensino de pós-graduação

Promover uma ampla discussão na Universidade sobre os cursos de pós-graduação, tendo em vista as transformações sociais, a globalização, as inovações tecnológicas, a interdisciplinaridade dos conteúdos, as diversas modalidades (latu sensu, profissionalizante, aperfeiçoamento, etc).

2.2. Adequar e expandir os programas e o número de vagas

Adequar e expandir os programas e o número de vagas, qualificar os cursos existentes e discutir as possibilidades de expansão sustentável dos programas e/ou do número de alunos nos programas existentes.

2.3. Estimular a implantação de programas interdisciplinares

Estimular alterações de programas existentes, bem como, criar novos programas de pós-graduação, presenciais ou a distância, que contemplem atividades interdisciplinares e/ou atividades conjuntas entre Unidades / Centros, tanto da Unicamp quanto fora dela, no país ou no exterior.

3. COOPERAÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA, CULTURAL E ARTÍSTICA

Criar ou consolidar mecanismos institucionais de apoio à pesquisa, priorizando ações que busquem a articulação e o desenvolvimento de projetos interdisciplinares e/ou interinstitucionais em áreas inovadoras de pesquisas, que envolvam a participação de alunos de graduação estimulando a iniciação científica, alunos de pós-graduação e jovens doutores. Estes mecanismos institucionais devem incluir: uma adequação de resoluções e normas vigentes que facilitem as atividades, a destinação de recursos específicos para fomento às atividades qualificadas; e apoio logístico para atuação institucional junto aos órgãos de decisão.

- Linhas

3.1. Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, inter-institucionais e internacionais

Estimular a realização de atividades técnico-científica, cultural e artística inter-institucionais.

3.2. Ampliar o fomento à pesquisa

Ampliar/consolidar/criar linhas de apoio à pesquisa.

3.3. Instituir um programa de identificação e assimilação de jovens talentos

Identificar, estimular, assimilar e premiar jovens talentos na Unicamp.

3.4. Consolidar o apoio administrativo às atividades de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico.

Criar ou consolidar estruturas qualificadas de apoio, com atribuições bem definidas, para o desenvolvimento das atividades de formulação e gestão de projetos de pesquisas e de divulgação dos resultados.

4. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Incentivar/consolidar ações de educação a distância em todas as modalidades de ensino, que facilitem o acesso a informações e aos materiais didáticos dos diversos segmentos (comunidade externa, dos alunos de graduação, de pós-graduação), e que forneçam o apoio técnico e operacional para a implantação dessas atividades.

- Linhas

4.1. Educação a distância

5. UNIVERSIDADE E SOCIEDADE

Estimular parcerias internas e/ou externas, criando e/ou consolidando programas e cursos de extensão universitária, presenciais ou a distância, para atender demandas qualificadas

- Linhas

5.1. Compromisso e participação

Promover e apoiar diversos tipos de atividades que viabilizem as discussões sobre os grandes temas da atualidade, cooperando com o setor público através da participação institucional na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas regionais e nacionais.

5.2. Parcerias

Promover e apoiar diversos tipos de parcerias que viabilizem atividades conjuntas entre a universidade e os vários tipos de setores da sociedade (público, privado, comunitário, terceiro setor).

5.3. Cursos de extensão

Estimular propostas de cursos ou disciplinas de extensão universitária, por demanda qualificada, aperfeiçoando o sistema de acompanhamento e de divulgação, implantando processos de avaliação e ampliando a participação dos diversos órgãos da universidade no conjunto destas atividades.

5.4. Programas de extensão

Estimular propostas de programas e/ou outras atividades de extensão universitária.

5.5. Credenciamento de laboratórios em processos de certificação

Estimular o credenciamento de laboratórios com vistas ao desenvolvimento de metodologias/procedimentos/protocolos transferíveis para outros setores da sociedade e à formação de pessoal capacitado à implantação deste tipo de procedimento; viabilizar ações que tornem laboratórios centros de referências nacional e internacional.

6. DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

Divulgar o conhecimento, as tecnologias, as ações culturais, sociais e artísticas desenvolvidas na Unicamp ou fora dela.

▪ Linhas

6.1. Museu dinâmico de ciências

Popularizar o conhecimento.

6.2. Acervos

Qualificar e expandir os acervos da Unicamp, incluindo coleções especiais, estabelecendo estratégias para sua conservação, divulgação e disponibilização à sociedade.

6.3. Comunicação

Definir e implantar estratégias de marketing e comunicação para melhor interagir com a comunidade e com os órgãos públicos de fomento.

6.4. Publicações acadêmicas

Estimular a produção de livros e textos, impressos ou eletrônicos para todos os níveis de ensino e para divulgação da ciência, tecnologia e artes para o público em geral.

7. EVENTOS

Organizar e/ou participar da organização de eventos culturais, científicos, tecnológicos, artísticos, etc. relevantes à divulgação das atividades desenvolvidas pela Unicamp, incluindo entre eles os fóruns de discussão dos grandes temas nacionais e internacionais.

- Linha

7.1. Eventos

8. Certificação, qualificação e aprimoramento do quadro profissional

Desenvolver um amplo processo de gestão de recursos humanos norteado pelas atividades-fim da Universidade, qualificando o quadro funcional existente, estabelecendo perfis profissionais de acordo com as exigências decorrentes das novas tecnologias e adequando aos novos perfis os processos seletivos para manutenção e/ou expansão do quadro.

- Linhas

8.1. Qualificação do pessoal técnico e administrativo

Desenvolver um amplo processo de qualificação do quadro funcional com base em demanda qualificada específica para as atividades efetivamente desempenhadas, com implantação de um sistema de avaliação de desempenho.

8.2. Qualificação em gestão para docentes

Implantar programas eletivos de qualificação em gestão para docentes que desempenham atividades administrativas, a fim de orientá-los nas questões jurídicas, normatizações e procedimentos correlatos às atividades.

8.3. Implantação do banco de competências

Criar um banco de dados unificado com as competências e qualificações dos profissionais das áreas técnicas e administrativas, com certificação das informações, que facilite o acesso a informações sobre os perfis, bem como permita a criação de mecanismos mais adequados de recolocação e reposição de quadros, preservando qualidade das atividades fim.

8.4. Implantação da avaliação de desempenho

Criar um amplo processo de avaliação de desempenho individual, que: qualifique o quadro certificado, subsidie a promoção profissional dos servidores e permita identificar a adequação do perfil às reais necessidades das atividades. Esse processo deverá estar coordenado ao processo de avaliação institucional do órgão/setor.

8.5. Certificação dos quadros docente e funcionário

Implantar um processo institucional de gestão de pessoas que permita dimensionar de modo adequado, qualitativa e quantitativamente, o quadro de pessoal (docentes e funcionários), com base em critérios previamente acordados e periodicamente revistos, dentro de uma perspectiva de sustentabilidade orçamentária.

9. Expansão e adequação física

Definir políticas e estratégias que permitam a otimização do uso dos espaços dos órgãos e dos campi, readequando ou racionalizando a ocupação, de modo a garantir um ambiente agradável, seguro, de fácil acesso, dentro da legislação trabalhista e das normas de segurança.

▪ Linhas

9.1. Otimização, funcionalidade e bem-estar

Garantir um ambiente adequado, agradável e confortável para a realização das atividades profissionais, dentro das normas técnicas do ambiente construído, colaborando para a promoção da saúde ocupacional e qualificando os espaços de convívio.

9.2. Segurança pessoal e patrimonial

Estabelecer diretrizes e apoiar ações que colaborem com a segurança pessoal e patrimonial dentro dos campi.

9.3. Infra-estrutura

Priorizar o investimento em infra-estrutura vinculada às atividades de ensino e extensão, buscando qualificar as demandas, em consonância com as ações de ampliação sustentável das atividades-fim.

9.4. Atualização e expansão das unidades de informação

Atualizar os acervos bibliográficos e documentais (digitais ou não), bem como produzir uma expansão qualificada dos mesmos.

9.5. Expansão da área física

Apoiar a ampliação das áreas físicas e construção de novos prédios, por demanda qualificada e, descartada a possibilidade de otimização da ocupação das áreas já existentes.

10. Compromisso com o ambiente

Estabelecer um conjunto de ações integradas que explicitem o compromisso da Unicamp com a questão ambiental em seus múltiplos aspectos, recuperando/revitalizando áreas e criando condições adequadas para a exploração sustentável das áreas dos campi.

- Linhas

10.1. Gerenciamento de resíduos

Fortalecer a atuação do grupo gestor, implantando ações tecnicamente qualificadas para o gerenciamento dos resíduos produzidos nos campi; ampliar a coleta seletiva de materiais de forma a abranger todas as Unidades / Órgãos; estimular ações que visem o desenvolvimento e a transferência de tecnologia de reciclagem de materiais.

10.2. Desenho urbano e paisagem

Adequar e qualificar os espaços dando mais qualidade de vida aos campi.

11. Apoio às pessoas com necessidades especiais

Dar suporte aos participantes da comunidade da Unicamp com necessidades especiais, viabilizando a permanência e o acesso a todas as dependências da Universidade. Orientar e apoiar as Unidades / Órgãos para a resolução de problemas comportamentais apresentados por qualquer membro da sua comunidade. Auxiliar as pessoas na promoção da saúde psico-social.

- Linhas

11.1. Acessibilidade e adequação das áreas internas

Adequar as vias e edifícios permitindo e facilitando o acesso a todos os portadores de necessidades especiais em todas as áreas da Unicamp.

11.2. Inserção social

Implantar e/ou consolidar programas tecnicamente qualificados para auxiliar na promoção/recuperação da social e ocupacional do indivíduo, em todos os ambientes da Universidade.

12. Simplicidade, racionalidade e padronização

Desenvolver um amplo processo de simplificação, racionalização e padronização das normas e rotinas, visando a descentralização administrativa, a simplificação de procedimentos, a explicitação da delegação de atribuições e responsabilidades e a celeridade na tomada e na implantação das decisões.

- Linhas

12.1. Assessoria organizacional

Auxiliar as Unidades/Órgãos na revisão organizacional de suas áreas administrativas, apoiando a resolução de problemas, otimização e racionalização das rotinas, visando a melhoria das condições de trabalho e a qualidade dos serviços prestados.

12.2. Intercâmbio de soluções e experiências administrativas

Estimular e viabilizar a integração e a troca de experiências entre as diversas áreas responsáveis pelas atividades meio nas Unidades/Órgãos e nos Órgãos da Administração Central, incentivando o repensar das rotinas e procedimentos administrativos e a adoção das melhores práticas.

12.3. Revisão dos processos administrativos

Criar mecanismos que incentivem e permitam todos os setores da administração e dos órgãos de apoio técnico incorporar práticas de revisão e melhoria contínua dos seus processos de trabalho, visando simplificar procedimentos, racionalizar o trabalho, incrementarem a interação entre funções e setores/órgãos e explicitar atribuições e responsabilidades.

12.4. Portal de normas e procedimentos administrativos

Tornar as normas e procedimentos administrativos vigentes mais simples, claros e objetivos, agrupando-os em local único, permitindo acesso rápido e fácil, com definição clara de responsabilidades pela sua atualização e manutenção.

12.5. Do convencional ao digital

Estimular o uso do meio eletrônico/digital para a geração, transmissão e manutenção dos documentos da Universidade, dentro do contexto da revisão dos processos administrativos dos Órgãos/Unidades, visando a racionalização dos arquivos e dos trâmites convencionais e a uma maior agilidade no acesso às informações institucionais, tendo como base políticas de gestão e preservação de documentos digitais que assegurem os valores legais e informativos contidos nos documentos.

13. FACILITE

Desenvolver e implantar ações amplas de comunicação intra e inter Órgãos que facilitem o fluxo e o acesso a informações e decisões, permitindo a transformação cultural da forma de gestão da comunicação, visando a redução da burocracia e do fluxo de papéis, apoiando de forma efetiva a tomada de decisão.

- Linhas

13.1. Comunicação institucional

Agilizar, com confiabilidade, a comunicação institucional.

13.2. Conheça o seu vizinho

Divulgar entre a comunidade interna os acontecimentos, os serviços oferecidos e os responsáveis pelas diversas áreas das Unidades/Órgãos.

13.3. Produção gráfica

Garantir a qualidade visual e das informações contidas nos materiais produzidos para divulgação, compartilhando as idéias, dados e fotos, otimizando os recursos existentes, material e humano, evitando a duplicação de esforços e de gastos.

13.4. Inclusão digital

Proporcionar o acesso aos recursos de tecnologia da informação e comunicação em toda a Universidade.

14. Avaliação institucional dos órgãos técnicos e administrativos

Criar e implantar um amplo processo de avaliação institucional de desempenho dos órgãos técnicos e administrativos, tanto da administração central quanto das Unidades/Órgãos, baseado em métodos adequados a uma instituição universitária pública, focado no planejamento estratégico da Unidade/Órgão e da Universidade.

- Linhas

14.1. Diagnóstico institucional

Estimular a realização de um diagnóstico institucional através de um processo que avalie o impacto institucional das atividades dos órgãos técnicos e administrativos e a correlação entre suas

atribuições e desempenho, levando a uma reflexão institucional sobre a importância do mesmo dentro do cenário institucional imediato e futuro. A avaliação pelo usuário deve ser um elemento obrigatório do processo.

14.2. Instrumentos de avaliação e indicadores de desempenho

Estimular órgãos e pesquisadores a desenvolverem instrumentos de avaliação e de indicadores de produção para órgãos da administração, bem como viabilizar a implantação do processo de avaliação institucional.

15. Gestão por processos

Definir uma política integrada e implantar a gestão administrativa, acadêmica e financeira, por processos, coerente com o programa Simplicidade, Racionalidade e Padronização, com suporte efetivo de sistemas de informação e comunicação e com vistas à futura integração dos mesmos.

- Linhas

15.1. Revisão de processos administrativos internos

Criar mecanismos que incentivem e permitam as Unidades/Órgãos incorporar práticas de revisão e melhoria contínua dos seus processos de trabalho.

15.2. Eventos

16. Administração global de dados

Implantar a atividade de administração global de dados dentro da Unicamp de forma centralizada, garantindo o caráter dos dados como patrimônio da instituição, com controle e acesso do conhecimento da mais alta administração. Os dados devem ser disponibilizados de forma hierárquica, de acordo com os compromissos e níveis de responsabilidade dos usuários, com garantia de acesso rápido e amplo. O modelo a ser implantado deve estar baseado em duas diretrizes básicas:

- Garantia de integração, integridade, segurança e controle de redundância dos dados de interesse institucional.
- Garantia de acesso à informação para o usuário final, através do uso de mecanismos de reconhecimento, localização, extração e análise de dados.

- Linhas

16.1. Dados de interesse institucional

Promover o levantamento dos dados de interesse institucional, gerados nas diversas Unidades/Órgãos da Universidade, através de consulta ampla aos responsáveis pelas atividades administrativas, de gestão acadêmica e de tomada de decisão.

16.2. Banco global de metadados – (banco de informações sobre os dados)

Criar um banco de dados com as informações sobre todos os dados existentes na Unicamp, com identificação de origem, implantando mecanismos de armazenamento, gerenciamento, divulgação e disponibilização.

16.3. Gestão dos dados e informações

Promover a disseminação de práticas de construção de sistemas de informação e tomada de decisão baseadas no repositório do Dicionário de Dados Global de forma a assegurar a obtenção de produtos íntegros e confiáveis para o apoio à execução das atividades administrativas e acadêmicas da Universidade.

4.8 Priorização do Programas

Uma vez definidos os programas e suas respectivas linhas o próximo passo foi a priorização dos programas. A COPEI realiza então uma reunião aonde seus integrantes são divididos em 3 grupos que discutiram a importância e propostas das linhas e dos programas. Após uma hora de discussão, cada membro do grupo concede a cada um dos programas uma nota de 0 a 10 referente à prioridade institucional e relevância do programa. As notas foram tabuladas e por meio de média aritmética chegamos aos resultados demonstrados na tabela 11, já ordenados pela prioridade, definida pelos membros do COPEI.

Os programa e linhas foram publicados em Unicamp (2004).

Tabela 11 - Priorização dos Programas Institucionais, Unicamp (2004).

Programas		Médias
1	Qualificação e expansão do ensino da graduação	9,87
2	Ampliação e revisão dos programas de pós-graduação	9,70
3	Cooperação técnico-científica, cultural e artística	9,16
11	Apoio às pessoas com necessidades especiais	8,98
9	Expansão e adequação física	8,93
10	Compromisso com o ambiente	8,85
12	Simplicidade, racionalidade e padronização	8,83
8	Certificação, qualificação e aprimoramento do quadro profissional	8,70
5	Universidade e sociedade	8,59
6	Difusão do conhecimento	8,39
15	Gestão por processos	8,30
14	Avaliação institucional dos órgãos técnicos e administrativos	8,26
16	Administração global de dados	8,09
13	Facilite	7,82
4	Educação a distância	7,78
7	Eventos	7,48

Capítulo 5

Avaliação Institucional

No contexto desta dissertação a avaliação institucional constitui um importante mecanismo de acompanhamento e indicador de performance do planejamento estratégico. Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional são elementos complementares da gestão acadêmica institucional. A seguir será apresentada a motivação da adoção da avaliação institucional pelas universidades, como se delinea o seu processo e serão listados os princípios sobre os quais a avaliação deve ser conduzida, de acordo com a literatura consultada.

5.1. O surgimento da avaliação institucional

Vroeijerstijn (1996) defende que para ser credora de autonomia institucional junto à sociedade e aos governos é imprescindível que as Instituições de ensino superior sejam avaliadas. A avaliação será capaz de, dentre outras coisas, dizer à comunidade que existe um esforço consciente de identificar oportunidades e promover melhorias, a fim de cumprir integralmente sua razão social.

A Unesco (1995) reforça a necessidade da avaliação ampla da universidade como uma das formas de se prestar contas à sociedade e ao governo. Ao dizer que os princípios de liberdade acadêmica e autonomia institucional não devem ser utilizados como cobertura de negligência profissional e/ou incompetência organizacional, a Unesco defende a prática da avaliação como forma de demonstrar o aumento da responsabilidade do trabalho acadêmico, incluindo seu contexto ético, de financiamento e de desempenho de seus institutos de pesquisa e educação, com destaque para eficiência e custos como uma preocupação constante.

Sobrinho e Balzan (*apud* Sobrinho, 2000) defendem que a avaliação institucional começa a ser discutida mais largamente no Brasil a partir da década de 80. Estimulados por diferentes motivos, a comunidade acadêmico-científica e o governo passaram a desenvolver o interesse pela avaliação. Internamente às Universidades dois motivos se mostraram

comuns: o da transparência, razão ética de prestação de contas à sociedade; e como instrumento de fortalecimento da universidade pública ante a ameaça de privatização.

Na Europa, segundo o então Secretário Geral da associação das Universidades dos Países Baixos, Vroeijerstijn (1996), na mesma década de 80, a avaliação da qualidade assumia uma função pública. “A comunidade externa passou a exercer pressões sobre as instituições de ensino superior para que prestassem contas da qualidade de seus serviços e dos recursos nela alocados”.

No entendimento de Vroeijerstijn os Governos estavam pressionando as instituições de ensino superior a prestarem mais atenção à qualidade e assumirem a responsabilidade por ela.

Já se desenhava no cenário mundial uma pressão externa e um entendimento interno às universidades, que a adoção de um sistema de avaliação institucional seria necessário e conveniente; e que este sistema deveria prever duas perspectivas: a interna, da auto-avaliação; e a externa, realizada por pessoas ou organismos que garantissem o interesse público da avaliação.

A necessidade de se ter um processo de avaliação que contemple as perspectivas internas e externas também é um entendimento de Amaral (1994), “... *não é possível ter um sistema de avaliação destinado a criar na sociedade confiança numa instituição que seja baseado apenas numa auto-avaliação interna, sem qualquer validação externa independente. De igual modo, não é possível criar um sistema de avaliação destinado a melhorar a qualidade de uma instituição que não tenha por base à auto-avaliação.*”.

Na década de 90, no Brasil, já era consenso à necessidade e conveniência da avaliação institucional. Entendida como um processo que deve estar presente na agenda das universidades, os debates passam a se concentrar na busca do consenso sobre os princípios e estratégias para implantação, e no desenvolvimento da avaliação como processo a ser continuamente melhorado.

Em 1993 é criado o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Coordenado pelo Ministério da Educação e Cultura o PAIUB tem como objetivo estimular a adoção de processos qualificados de avaliação institucional em todas as Instituições de Ensino Superior. Abrangendo as dimensões do ensino, da pesquisa,

da extensão e da gestão, o PAIUB se apresenta como um processo de contínuo aperfeiçoamento do desempenho acadêmico, do planejamento da gestão da instituição e de prestação de contas à sociedade.

Como reconheceu a Unesco (1995), uma série de razões fez com que a questão da avaliação da qualidade do ensino superior viesse a atrair muita atenção e entrasse firmemente na agenda política do ensino superior.

5.2. Histórico do processo de avaliação institucional da Unicamp

No início da década de noventa a Unicamp realizou uma primeira experiência de avaliação Institucional das Unidades de Ensino e Pesquisas, como parte de um processo amplo 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 institucional das Unidades de Ensino e Pesquisas foi publicada em novembro de 1993, sob o título: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNICAMP: Processo, Discussão e Resultados, publicação esta organizada pelo Prof. José Dias Sobrinho, na época Pró-Reitor de pós-graduação da Unicamp e coordenador do processo.

O processo de avaliação institucional das Unidades de Ensino e Pesquisas retorna à pauta dos trabalhos da Unicamp no início de 2001, para dar cumprimento à Deliberação CEE 04/99 regulamentada através da Deliberação CEE 04/00 (de 22 de março de 2000), do Conselho Estadual de Educação. A administração central da Unicamp elaborou e enviou ao CEE um documento intitulado Planejamento Geral dos Trabalhos de Avaliação Interna em agosto de 2001.

A questão da avaliação institucional das Unidades de Ensino e Pesquisas retorna à pauta das discussões da Unicamp dentro do programa de gestão da nova administração e

em de agosto de 2002 o CONSU aprovou a proposta de Planejamento Estratégico da Unicamp (Deliberação CONSU-260/02) 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.”* Desta forma, 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.

Ficou portanto explícito que a Unicamp implantaria seu processo de Avaliação Institucional das Unidades de Ensino e Pesquisas vinculado ao processo de planejamento estratégico institucional. Em função disso, e dando cumprimento à Deliberação CEE 04/00, a Comissão de Planejamento Estratégico (COPEI) iniciou no primeiro semestre de 2003 a discussão da forma como seria implantada a Avaliação Institucional das Unidades de Ensino e Pesquisas, institucionalizando e definindo seus procedimentos.

5.3. Modelo da Avaliação Institucional da Unicamp

Como demonstrado anteriormente, as universidades brasileiras, nas últimas décadas, vêm sendo submetidas a processos periódicos de avaliação caracterizados por diferenças conceituais e metodológicas que resultam, a cada mudança de governo, em alterações profundas ou superficiais nos processos e nas conseqüências dos mesmos. Na maioria dos processos a orientação vem de fora para dentro da universidade, produzindo reflexo antagônicos na vida acadêmica, levando em alguns casos a aperfeiçoamento importantes, como por exemplo, à expansão de vagas e à criação de cursos noturnos, e em outros, estimulando a produção exacerbada que privilegia a carreira individual em detrimento do comprometimento institucional.

Esse processo, além de não produzir nos órgãos gestores as conseqüências desejadas, tem sido segmentado nas grandes áreas de atividades. Por exemplo, a avaliação da CAPES é restrita aos cursos de pós-graduação e à pesquisa enquanto que o Ministério da

Educação, através da SESU, se dedica à avaliação dos cursos de graduação como se estas atividades fossem independentes na universidade pública brasileira.

É importante que a avaliação seja sistêmica, que considere todas as atividades, suas intersecções e seus relacionamentos, que o resultado gere elementos norteadores para a tomada de decisão nos órgãos gestores. Citando Sobrinho (2000), “*A avaliação institucional consiste num empreendimento sistemático que busca a compreensão global da Universidade, pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões.... É um empreendimento que busca a promoção da tomada de consciência sobre a instituição. Seu objetivo é melhorar a Universidade.*”.

Buscando essa lógica, a Universidade Estadual de Campinas implantou um processo de avaliação institucional abrangente, contemplando sistematicamente a necessária articulação entre as atividades que compõem as suas áreas fim de ensino, pesquisa e extensão.

A avaliação institucional da Unicamp aconteceu em três etapas. A primeira foi à avaliação organizada pelas Unidades de Ensino e Pesquisa. Cada Unidades de Ensino e Pesquisa produziu um relatório a partir da análise qualitativa e quantitativa dos dados disponíveis nos diversos bancos, utilizando indicadores próprios da área de conhecimento. Os relatórios internos foram então encaminhados para avaliação de uma comissão externa, composta por especialista da área, dando início à próxima etapa: a avaliação externa. Nessa etapa, as Unidades foram visitadas pela comissão externa. Um dos tópicos do relatório é a explicitação dos objetivos estratégicos de cada Unidade. As duas etapas, avaliação interna e avaliação externa, se realimentarão dando subsídio para a transformação acadêmica a partir do auto-conhecimento e das perspectivas político institucionais próprias da universidade pública. Através da sistematização dos relatórios em grandes temas (ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária) será elaborado o relatório global da instituição. A última etapa consistiu na apreciação do relatório global da Instituição pelo Conselho Universidade (CONSU), que referendou os objetivos estratégicos das Unidades alinhados com a missão e a visão da Universidade. Nesse contexto, a avaliação institucional adquire relevância como componente da gestão institucional, permitindo a construção do futuro pretendido dentro de referenciais de excelência acadêmica em todas as atividades de todas as áreas do conhecimento.

Capítulo 6

Conclusões e Sugestões para próximos trabalhos

6.1 Trabalhos Futuros

Novos trabalhos deveriam aprofundar o impacto da Avaliação Institucional na melhoria dos processos internos das Unidades. Um trabalho de avaliação institucional dos órgãos da administração central seria altamente desejável, garantindo a melhoria das atividades meio da instituição. Trabalhos e análises adicionais sobre a qualificação do orçamento universitário com base nos planejamentos estratégico das unidades certamente complementariam esta dissertação. Além disso, a definição de indicadores e a análise do impacto do planejamento estratégico na produção científica, nas atividades de ensino e também na captação de recursos junto aos órgãos de fomento propiciariam uma melhor compreensão da influência do planejamento estratégico em iniciativas do ensino, pesquisa e extensão. Neste contexto, experimentos com o BSC – Balanced Score Cards – poderia ser avaliado, como ferramenta de medição e acompanhamento das atividades.

6.2 Conclusão

A academia, templo do livre pensar e da busca constante do saber, não deseja e não pode conviver mais com um modelo de gestão centralizador e autoritário, pautado exclusivamente pela criação de dificuldades para a negociação de favores. Aos que apóiam a manutenção do *status quo* vigente, tudo é concedido. Aos demais, muito pouco. O Planes da Unicamp manteve 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 do processo de avaliação institucional. O planejamento estratégico institucional, participativo, democrático possibilitado pela seqüência em “W” ajuda a minimizar as discrepâncias indesejáveis, muito embora ainda possam ocorrer. O desafio:

estabelecer padrões não só para a qualificação orçamentária, mas também para atitudes e decisões operacionais baseadas nas diretrizes e normas institucionais do planejamento.

Avaliamos que o Planes tenha sido o procedimento implantado que propiciou o resultado mais visível quanto à proposta de pensar a universidade. Foi possível envolver todas as unidades da Unicamp. Isso fez com que cada setor pudesse pensar sobre si próprio e como poderia contribuir para o todo. Essa reflexão das unidades e órgãos é algo inédito para muitos deles, que nunca tiveram a oportunidade de pensar em como eles se inserem no projeto da universidade como um todo. Isso seguramente despertou a identificação de vários aspectos que deveriam ser trabalhados para que as unidades e os órgãos pudessem, de fato, contribuir com a missão da universidade. Disso resultou um documento sem precedentes na história da universidade. Hoje, a Unicamp tem muita clareza sobre a sua missão, de seus princípios e valores, e do que é preciso fazer em cada unidade para que a universidade, de maneira sistêmica, alcance mais qualidade e desempenhe uma prestação de serviços à sociedade de uma forma mais completa.

Do ponto de vista metodológico, a adequação e a utilização de vários conceitos existentes e já testados no modelo FORPLAD trouxe uma padronização e alinhamento altamente desejável numa instituição do tamanho e porte da Unicamp. Um fator muito importante nessa questão é a institucionalidade do processo de planejamento estratégico. Além de envolver a comunidade, o processo também foi tratado e trabalhado nas instâncias institucionais, como os órgãos colegiados, câmaras e conselhos. Isso fez com que fosse criada não apenas a possibilidade de participação das unidades, mas também uma visão do todo, que certamente permitirá à Unicamp tratar suas atividades de uma forma muito mais otimizada. Foi possível a aplicação do Modelo em W sugerido por Costa (2003), o que possibilitou o envolvimento de um número maior de pessoas, de vários níveis, tanto estratégicos (na Comissão de Planejamento Estratégico e no Conselho Universitário), táticos (unidades de ensino e pesquisa, administração central e na área de assistência) e operacionais (desdobramentos locais do planejamento estratégico). As estratégias definidas foram consensuais ou através do voto da maioria. Também da metodologia sugerida por Costa (2003) foi utilizado o modelo de análise do ambiente interno, através da identificação dos diversos pontos fortes, dos pontos fracos e dos pontos a melhorar.

A questão institucional também é importante pelo fato de que, apenas depois que o planejamento estava construído em termos conceituais, é que se estabeleceu a sua relação com a proposta orçamentária. Isso marca a decisão institucional de vincular os rumos da universidade ao planejamento estratégico. No momento em que as linhas do Planes passarem a operar com os recursos do orçamento, será feita a ligação definitiva entre o projeto conceitual e a sua operacionalização concreta.

Nem tudo que foi estabelecido nos 16 programas e 54 linhas de ação necessita de recursos financeiros. Há muitas coisas que estão ligadas a mudanças de conceito ou atitude e adequações que não demandam necessariamente investimento financeiro. Entretanto, muitas destas linhas precisarão de recursos. E isso marcará a próxima fase, com o lançamento de editais para que as unidades e órgãos possam apresentar os seus projetos e concorrer a estes recursos. Certamente essa fase irá despertar novamente nas unidades a reflexão sobre a sua contribuição para o todo, já que os programas referem-se à Universidade. As unidades comporão os seus projetos pensando em atender a esse objetivo, estabelecendo uma sintonia com a missão da universidade. O processo de planejamento estratégico não tem fim. São vários ciclos de melhoria contínua. A idéia é que cada vez o ciclo gire numa qualidade mais alta. Podemos fazer uma analogia com a figura de uma mola presa ao chão. Conforme percorremos as voltas desta mola passamos repetidas vezes pelo mesmo referencial no chão, entretanto, a cada ciclo temos uma visão mais ampla e elevada das questões mais fundamentais. Um amadurecimento constante. Um círculo virtuoso.

Além disso, as discussões levaram ao entendimento de que a avaliação institucional deve ser vista como uma ferramenta de administração e, portanto, como uma ferramenta indispensável de planejamento. Ou seja: a avaliação deve oferecer subsídios para que o planejamento possa ocorrer de uma forma cada vez mais eficiente. Planejamento e avaliação devem estar sempre juntos. A avaliação apenas de um momento é estéril, uma foto estática, enquanto que a avaliação do projeto é dinâmica e sistêmica. A primeira etapa do processo ocorreu através da avaliação interna, ou seja, a auto-avaliação das unidades. Essa reflexão ocorreu levando em conta a questão do planejamento estratégico. Além da auto-avaliação é importante haver avaliações externas. Para isso, convidamos pessoas de outras instituições para apresentar um olhar crítico externo e complementar o processo de

avaliação em cada unidade. Também é importante que a auto-avaliação e a avaliação externa recebam um crivo de visão de conjunto. Isto foi feito pela Comissão de Planejamento Estratégico (COPEI). Por último, o processo foi apreciado pelo Conselho Universitário (CONSU), instância máxima das decisões Institucionais. Acredita-se que estas etapas de avaliação resultaram no crescimento qualitativo. A avaliação apontou não apenas os pontos fortes, mas também a identificação de desafios novos que devam ser incluídos no projeto institucional da universidade.

O esforço necessário para manter-se a posição atual certamente iguala-se ao esforço necessário para a conquista de novas posições de destaque no cenário nacional e internacional. Daí a necessidade de avaliarmos os pontos fracos e os pontos a melhorar e atuarmos sobre estes.

Do ponto de vista comportamental, o planejamento cria condições objetivas para que investimentos em recursos humanos sejam preservados e valorizados, tornando sem sentido as obsoletas “danças-das-cadeiras” em que os cargos de liderança seguiam valores subjetivos. O planejamento vai gradativamente valorizando a dedicação, a competência, a seriedade e a maturidade funcional, sejam nos docentes, seja em técnicos, que como gestores colocam em prática os objetivos para realizar a visão de futuro. Ou seja, o poder é efêmero, mas suas conseqüências não o são. Felizmente identificamos tendências de novos tempos em que a capacidade técnica é mais valorizada do que aspectos políticos e aspectos pessoais. Finalmente, podemos verificar atualmente que os conceitos do planejamento estratégico bem como a gestão estratégica decorrente destes, estão consolidados na comunidade universitária pois estão internalizados nas várias ações do dia-a-dia, tanto da gestão do ensino superior como no avanço do conhecimento praticados pela Unicamp.

Referências Bibliográficas

- AMARAL, Alberto. **Sistemas de Avaliação**. Revista Educação Brasileira, 16 (32):221-232, 1º. sem. Brasília, 1994.
- ÂNGELO BELLONI, José. **Uma Metodologia de Avaliação da Eficiência Produtiva de Universidades Federais Brasileiras**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, em abril de 2000. Tese (DOUTORADO)
- ANGELIM, Gustavo Pereira. **Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: Um Estudo Multicaso em Organizações Públicas Brasileiras**. Brasília: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2003. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração, do Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, em março de 2003. Tese (MESTRADO)
- ARGUIN, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L.. Do planejamento estratégico a administração estratégica. Trad.: Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981
- BALDRIDGE, J. Victor *et al.* **Alternative Models of Governance in higher education**. In: BIRNBAUM, Robert. *Organisational and governance in higher education*. Massachussets Sinn Custon Publising, 1983.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado**. Texto para Discussão no. 644. ISSN: 1415-4765. Brasília: IPEA, 1999. Disponível em www.ipea.gov.br.
- BELLONI, Isaura. **Avaliação Institucional**. In: Sobrinho, José Dias; Balzan, Newton César (orgs.) *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. – 2ª. Ed. – São Paulo: Cortez, 2000. p.87-113.
- BRASIL. **Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP ano 11**: Documento 1 – Instrumento para Avaliação da Gestão. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (MP), 2003.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação: PNE**. Brasília: Ministério da Educação (MEC), 1998.

- BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. 6 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 218p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes: hoshin kanri** 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 331p.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Administrando por objetivos: uma abordagem sócio-técnica*. Porto Alegre: Ed. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.
- CARDOSO, F.H. Universidade e Desenvolvimento. Educação Brasileira, Brasília, v.5, n.11, set 1983.
- CERTO Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tradução: Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry L. **Feitas para Durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. – 3^a. ed. – Tradução: Sílvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COSTA, Carlos Aníbal Nogueira; ARRUDA, Carlos Alberto. **Em Busca do Futuro: A Competitividade no Brasil**. pp. 335 a 357. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 390p.
- COSTA, Eliézer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 2^a. tiragem revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- DELGADO FILHO, Adauto Bezerra, *Uma Análise do Processo de Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp*. Campinas: Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós-graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total, 2004
- DEMING, W.E. *Qualidade: A Revolução da Administração* R J: Quality Mark, 1997.
- DRUCKER, P. F. *A Administração na Próxima Sociedade* : Nobel, 2002.

- ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000. 206p. (DOUTORADO)
- FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2001**: O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho. São Paulo: FPNQ, 2001.
- _____. **Critérios de Excelência 2002**: O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho. São Paulo: FPNQ, 2002.
- _____. **Critérios de Excelência 2003**: O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho e Aumento da Competitividade. São Paulo: FPNQ, 2003.
- _____. **Planejamento do sistema de medição do desempenho global**: relatório do comitê temático. São Paulo: FPNQ, 2001. 96 p.
- FORPLAD, Fórum dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais: Planejamento Estratégico. Cuiabá, 1995.
- GADOTTI, M. Relação de poder na universidade: introdução à pedagogia do conflito. São Paulo, 1980.
- GALVÃO, Lavínia de Lima. **Medição de desempenho organizacional**: as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília. Brasília, 2001. (MESTRADO)
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.
- HARDY, Cyntia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.
- HUERTAS, Franco. **O Método PES**: *Entrevista com Carlos Matus*. Tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- ISHIKAWA, K., What is Total Quality Control?, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1985.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 6 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, Philip.; MURPHY, P.E. Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education*. V. 52, n. 5 p.470-489, 1981.
- KOTLER, Philip.; Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Ed. Atlas, São Paulo. 1996.
- LERNER, Alexandra L. **A Strategic Planning: Primer for Higher Education.** Califórnia State University. Califórnia: College of Business Administration and Economics, 1999. Disponível em <http://www.des.calstate.edu/strategic.html> Acessado em março de 2004.
- MAIOCHI, Neusa Fátima. **As Organizações Universitárias e o Processo de Decisão.** In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Gestão de Universidades: novas abordagens.* Curitiba: Champagnat, 1997. pp.. 217 - 294.
- MATOS, FranciscoGomes de. *Estratégia de Empresa.* São Paulo: Makron Books, 1993.
- MEC/PAIUB. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.** Brasília: MEC, 1994.
- MEYER JR., Victor. **Considerações Sobre Planejamento Estratégico na Universidade.** In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Universidade: Organização, Planejamento, Gestão.* Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. pp. 53 - 69.
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners* New York : Free,1994. 458p.
- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*, Ed. Atlas, São Paulo, 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico.** Tradução: Nivaldo M. Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MOEN, Ronald D.; NOLAN, Thomas W.; PROVOST, Lloyd P.. *Quality Improvement Through Planned Experimentation.* New York: McGraw-Hill, 1999. p1-46. 464p.
- PARASSURAMAN, A. ZEITHAML, Valarie & BERRY, Leonard. *Delivering quality service.* New York, The Free Press, 1990.
- PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva.** Trad.: Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

- RISTOFF, Dilvo I. **Avaliação Institucional**. In: Sobrinho, José Dias; Balzan, Newton César (orgs.) *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. – 2ª. Ed. – São Paulo: Cortez, 2000. p.37-51.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2ª. ed. Tradução: OP Traduções. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. 3 ed. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SHERKENBACH, William W. **O caminho de Deming para a melhoria contínua**. Tradução de Helisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1993, 252 p.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 3. ed. rev. atual.– Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Tradução de Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: QualityMark Ed., 1993, 344 p.
- SOBRINHO, José Dias; BALZAN, Newton Cezar (orgs.). **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 2000.
- TEIXEIRA, Joaquim Barata. *O planejamento estratégico nas universidades brasileiras*. Educ. Brás. Brasília, 17(35): 201-210, 1995.
- UNESCO. **Documento para Política de Mudança e Desenvolvimento no Ensino Superior**. Tradução: Laura A. Ferrantini Fusaro. Educ. Bras. Brasília, 1º. sem. 1995: p153-221.
- UNICAMP. **Planejamento Estratégico – Fase II – Vol. 1**. Campinas: Unicamp/CGU, Setembro 2002.
- UNICAMP. **Planejamento Estratégico – Fase II – Vol. 2**. Campinas: Unicamp/CGU, Março 2003.
- UNICAMP. VOL3: **Planejamento Estratégico – Fase II – Vol. 3**. Campinas: Unicamp/CGU, Abril 2003.
- UNICAMP. VOL 4: **Planejamento Estratégico – Fase II – Vol. 4**. Campinas: Unicamp/CGU, Outubro 2003
- UNICAMP, Aval.. **Planejamento Estratégico – Avaliação Institucional**. Campinas: Unicamp/CGU, Outubro 2004.
- UNICAMP. **Planejamento Estratégico**. Campinas: Unicamp/CGU, Novembro 2004

UNICAMP. **Anuário Estatístico Unicamp 2005**. Campinas: Unicamp/Assessoria de Economia e Planejamento, 2005. Em http://www.aeplan.unicamp.br/anuario_estatistico_2005/index.htm.

VROEIENSTIJN, A. L. **Melhoria e Responsabilização: Navegando entre Cila e Caribdis**. Manual de Avaliação Externa da Qualidade no Ensino Superior. Tradução: Maria Beatriz Ribeiro de Oliveira Gonçalves. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1996. 188p. (Estudos e Debates 18).

WOLFF, Robert Paul. **O ideal da universidade**. Tradução de Sonia Veasey Rodrigues, Maria Cecília Pires Barbosa Lima. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993, 202p.

ZABOTTO, Marco Antonio Cavasin. **Planejamento Estratégico na UFSCar**. PLANES: Planejamento Estratégico – Fase II – vol. 3. Ciclo de Palestras. Campinas: Unicamp/Coordenadoria Geral da Universidade, Abril 2003.

ANEXO I

Planejamento Estratégico

Roteiro básico de elaboração em Unidades Acadêmicas (versão 1)

I - Organização do ambiente de elaboração do planejamento estratégico

- Preparação da pauta da reunião entre os dirigentes e facilitadores em função dos itens descritos a seguir;
- Reunião preliminar com os dirigentes da Unidade para **entendimentos preliminares** sobre:
 1. Objetivos do trabalho;
 2. Avaliação do nível de motivação para o planejamento estratégico na Unidade; profundidade/extensão que se deseja do projeto de elaboração do planejamento;
 3. Reconhecimento do ambiente e da cultura reinante;
 4. Levantamento de informações sobre:
 - 4.1. Existência de planejamentos anteriores e sua documentação;
 - 4.2. História da Unidade para apoiar os facilitadores na dinâmica de revisão da história da Unidade – definir os grandes marcos para a dinâmica das oficinas;
 - 4.3. Disponibilidade de documentação relacionada à Unidade: portarias, deliberações, normas, leis, entre outras;
 - 4.4. Visão de futuro da Unidade – período desejado (horizonte)
 5. Levantamento preliminar das principais dificuldades encontradas na administração da Unidade;
 6. Definição da profundidade/extensão que se deseja do projeto de planejamento;
 7. Disponibilidade de pessoas com capacidade para contribuir com os facilitadores no levantamento de informações, na análise de dados e na sua posterior implementação;

8. Identificação e designação do grupo que se encarregará da gestão estratégica – acompanhamento e avaliação do plano estratégico (opcional);
 9. Definição de um cronograma para a preparação, a elaboração e a proposição do plano;
 10. Identificação e designação dos participantes das oficinas (máximo de 30 pessoas), que devem ser amplamente representativos dos diversos setores e das diversas carreiras; definição dos critérios para a divisão dos participantes em grupos de trabalho durante as atividades da oficina. É importante que participem pessoas que possam colaborar para a revisão da história nos períodos definidos no item 4.2 acima.
- Apresentação pela equipe de facilitadores da infra-estrutura de apoio necessária para a realização da oficina e do material que é produzido:
 - Sala adequada para a realização das oficinas com disponibilidade de infra-estrutura para: projeção de slides, movimentação de cadeiras e formação de grupos de trabalho, fixação *de flips*, *post-its* e flipetas.
 - Equipamentos e material de apoio:
 - ✓ *Flips* e *posters* pré-preparados
 - ✓ Micro para a digitação da memória da oficina e para as apresentações de slides
 - ✓ Gravador (opcional)
 - ✓ *Post-its*, fita-cola ou fita crepe
 - ✓ Cartolinas
 - ✓ Canetas hidrocor, canetas, lápis, borracha, papel de rascunho
 - ✓ Questionário de avaliação (opcional)
 - ✓ Crachás
 - ✓ Material para o *coffee-breaks* (café, chá, bolachas, água)
 - ✓ Possibilidade de impressão rápida no local.
 - Outras reuniões para acertar estes itens devem acontecer até que todos os itens tenham sido discutidos.

II – Atividades a serem realizadas antes das oficinas

1. Adequação pela equipe de facilitadores do **roteiro básico** das oficinas de elaboração do planejamento estratégico, consultando os dirigentes e a equipe de apoio do Órgão, sempre que necessário;
2. A equipe de facilitadores e os dirigentes fazem a **adequação das demandas** para a realização das oficinas em função da adequação do roteiro e é fixada a data de início das atividades.
3. Os facilitadores, em função da adequação do roteiro básico, propõem um projeto para as **oficinas**, aos dirigentes da Unidade para avaliação no qual deverá constar:
 - 3.1. Cronograma de atividades;
 - 3.2. Proposta de conteúdo sobre os conceitos em função das informações coletadas sobre: cultura da Unidade; conhecimento já existente, profundidade e extensão do planejamento, entre outros;
 - 3.3. Reunião dos facilitadores com o grupo de trabalho da Unidade para informações e definição de atividades;
4. Confeccção de materiais:
 - 4.1. **Flips e posters de apoio** (regras básicas, expectativas, teia de tendências, Missão da Unicamp, Visão e valores da Unicamp, Missão da Unidade, se já existir, períodos da história da Unidade, áreas estratégicas da Unidade, ambiente interno);
 - 4.2. Preparação das **tiras de cartolina (filipetas)** para que os participantes da oficina utilizem para as suas contribuições durante as atividades previstas na oficina;
 - 4.3. **Crachás** conforme o roteiro das oficinas já adaptado;
 - 4.4. **Ofício de convocação/convite** dos participantes das oficinas com local, data e instruções gerais (vide item 6 abaixo) (ofício assinado pelo dirigente);
5. Preparação do **material de apoio** a ser entregue no 1º. dia da oficina aos participantes:
 - ✓ Apostila contendo o material das apresentações em slides que serão feitas durante a oficina e material didático para apoio aos conceitos apresentados

(artigos, exemplos de planejamentos, orientações gerais, elementos do planejamento do Órgão/Unidade superior quando for o caso, entre outros).

6. Material preparado pelo grupo técnico assessorado pelos facilitadores, obedecendo-se o cronograma acertado com os dirigentes.
7. Organização e provisão de *coffee-breaks*.
8. Um painel de tamanho adequado deve ser preparado para a realização da dinâmica de **revisão da história** do Órgão.
9. Designar alguma pessoa para a coleta e apresentação dos dados e indicadores das diversas atividades da Unidade a serem apresentados durante a dinâmica de Revisão da história.

Sugestões de dados a serem apresentados:

- Graduação nos últimos 10 anos – números e conceitos (nota de avaliação);
- Pós-graduação – desenvolvimento nos últimos 10 anos – números e conceitos;
- Pesquisas – indicadores, posicionamento no ranking nacional, adequação dos indicadores da área; recursos;
- Extensão – tipos e recursos;
- Recursos Humanos (docentes e servidores) – evolução numérica, formação (adequação);
- Recursos orçamentários e extra-orçamentários;
- Administração e processos;

III – Atividades a serem realizadas durante as oficinas

1. Consolidação do material produzido durante o dia.
2. Preparação do material necessário para a condução da seqüência dos trabalhos.
3. Acompanhamento do andamento e proposta de re-direcionamentos se for o caso.

IV – Atividades a serem realizadas após as oficinas

1. Reunião com o grupo de apoio, facilitadores e dirigentes para uma avaliação geral da oficina e dos seus resultados.
2. Consolidação final e elaboração do documento do plano estratégico.
3. Finalização da memória das oficinas.
4. Elaboração dos Planos de ação para cada um dos objetivos estratégicos com responsáveis, prazos, recursos necessários e pontos de controle.
5. Apresentação do planejamento estratégico a toda a comunidade da Unidade e ao Órgão Colegiado deliberativo da Unidade.
6. Acompanhamento da execução dos planos pela equipe de gestão estratégica.

V - Recomendações gerais

- O ideal é que a oficina seja realizada em local fora do ambiente de trabalho dos participantes para que estes possam participar das atividades sem as interrupções do seu dia-a-dia de trabalho.
- Recomenda-se que sejam alocados no mínimo 2 dias para a realização da oficina.
- Os participantes devem ser estimulados a ler o material de apoio entregue.
- O documento da memória deve conter todos os textos escritos pelos facilitadores e participantes nos flips. A ata dos fatos ocorridos deve relacionar os fatos com os itens previstos no roteiro, indicando o horário de início e término de cada uma das atividades previstas.
- O ambiente de trabalho deve sempre já estar preparado para os trabalhos do dia.

VI - Roteiro básico das oficinas

Recomendações gerais:

1. Os intervalos para lanche e almoço devem ser adaptados em cada trabalho.

2. Os critérios para o número de grupos e sua formação dependem do número de participantes da oficina.
3. O uso de *post-its* ou flipetas depende do número de participantes das oficinas.
4. É recomendável que seja realizada uma dinâmica de descontração no início dos períodos de trabalho: manhã e após almoço.
5. Cada uma das dinâmicas de trabalho pode ser conduzida por um facilitador diferente e o tempo de sua realização deve ser adaptado ao número de participantes e grupos de trabalho.
6. É recomendável que a equipe de facilitadores seja composta por no mínimo 2 pessoas.
7. No texto do roteiro abaixo, a expressão “equipe de apoio” se refere à equipe de facilitadores juntamente com a equipe da Unidade designada para auxiliar nos trabalhos da oficina.
8. Todas as dinâmicas previstas no roteiro abaixo são passíveis de adequações de acordo com as especificidades da Unidade em questão; estas adequações são determinadas pela equipe de facilitadores juntamente com a direção da Unidade durante a etapa de organização da oficina.
9. A duração de cada uma das atividades previstas no roteiro abaixo deve ser flexível e ser ajustada pelo facilitador de acordo com a condução dos trabalhos.

Seq.	Atividade	Material	Responsável	Duração
1	Abertura oficial do evento		Dirigente/CGU	30min
1.1	O dirigente abre as atividades reforçando o valor e o seu comprometimento com os resultados dos trabalhos. Ressalta a importância da presença das pessoas que foram escolhidas para se obter uma representatividade efetiva. Introdução dos trabalhos pela CGU e apresentação dos principais elementos do plano estratégico da Unicamp. Apresentação dos facilitadores. Um facilitador apresenta as regras básicas e faz			

	recomendações gerais relacionadas à forma como as dinâmicas serão conduzidas.			
2	Identificação das expectativas dos participantes			20 min
2.1	<p>Dinâmica</p> <p>O facilitador explica o objetivo da próxima atividade.</p> <p>Cada participante deve escrever nos <i>post-its</i> suas expectativas sobre o trabalho de planejamento, expressando-as na forma de resultados esperados, utilizando palavras-chaves.</p> <p><i>Um flip-chart de apoio já deve estar disponível na sala.</i></p> <p><i>O grupo de apoio distribui 3 post-its a cada participante enquanto o facilitador explica a dinâmica. Não necessariamente cada um dos participantes precisa utilizar os 3 post-its.</i></p>	2 flips, 3*x post-its onde x é o número de participantes		05 min
2.2	<p>Individualmente cada participante fixa no flip-chart disponível para esta atividade suas expectativas, sinalizando-as se possível como positivas (“carinha alegre”) ou negativas (“carinha triste”)</p> <p><i>A sinalização como positiva ou negativa é opcional.</i></p>			10 min
2.3	<p>O facilitador faz um comentário geral sobre as expectativas colocadas.</p> <p><i>O grupo de apoio inicia a organização por similaridade das expectativas colocadas, documentando-as na memória da oficina, enquanto o facilitador prepara e realiza a próxima atividade.</i></p>			05 min

3	Conceituação de Planejamento Estratégico			20 min
3.1	O facilitador apresenta através de slides os principais conceitos que serão utilizados nas próximas atividades.			
4	Definição da Missão, Princípios e Valores			
4.1	O facilitador orienta os participantes sobre o processo de construção da Missão de uma Unidade, seus princípios e valores.			10 min
4.2	Os participantes são divididos em x grupos (letras iguais) para pensarem/reverem a Missão da sua Unidade. Cada grupo indicará um relator que fará a exposição da proposta do grupo. A proposta será escrita num flip. O facilitador deve sugerir a consulta às perguntas expostas no slide de orientação para a composição do texto da Missão. <i>Na parede já devem estar afixados o texto da Missão da Unidade, se já existir alguma vigente, e o da Unicamp com seus princípios e valores.</i>	Flips – Missão da Unidade (se já houver) e da Unicamp.		30 min
4.3	Cada grupo expõe através do seu relator a sua proposta de Missão da Unidade, utilizando o flip fixado na parede ou em outro local apropriado.	x flips em branco para as propostas de Missão		(5 min p/cada grupo)
4.4	Os participantes podem fazer seus comentários através de inscrições controladas pelo grupo de apoio. O facilitador deve conduzir o debate (se for o caso) até o momento em que houver consenso com relação ao conteúdo semântico das propostas.			15 min
4.5	O facilitador explica que o grupo de apoio e o			05 min

	<p>dirigente consolidarão uma proposta de texto para a Missão da Unidade que será submetida para apreciação de todos mais à frente.</p> <p>Opcionalmente, se o grupo for pequeno (até 10 pessoas) e se o dirigente concordar, esta consolidação pode ser feita em conjunto com todos os participantes.</p> <p><i>Senão, enquanto acontece a próxima atividade, o grupo de apoio elabora, junto com o dirigente, um texto de Missão para a Unidade que será submetida para a avaliação de todo o grupo. Se for conveniente, um coffee-break pode ser introduzido neste ponto.</i></p>			
5	Revisão da história da Unidade			45 min
5.1	<p>Dinâmica</p> <p>O facilitador explica que os acontecimentos da história do Mundo, do Brasil, da Unicamp/Unidade serão lembrados em grandes intervalos de tempo (os intervalos dependem da história da Unidade) estimulando os aspectos social, tecnológico, econômico, político, serviço público e acadêmico.</p> <p>O facilitador explica também que nesse momento está se iniciando a preparação para a construção da Visão, e que a dinâmica da revisão da história inicia a construção de uma base comum entre todos, através da análise de fatos históricos/acontecimentos que marcaram a vida pessoal e o desenvolvimento da Unidade, contextualizados até o momento atual.</p>	<p>x flips com os períodos de tempo</p> <p>Os intervalos de tempo foram definidos na fase de organização da oficina.</p>		10 min
5.2	Os participantes são divididos em x grupos.	x*y flípetas		15 a 30

	<p>Cada grupo irá analisar uma linha de tempo e suas inter-relações, selecionando aqueles fatos que trouxeram maior impacto à evolução da Unidade.</p> <p><i>O grupo de apoio deve distribuir para cada grupo y flipetas para que possam escrever os fatos históricos relevantes do seu ponto de vista para o período de tempo sob sua responsabilidade.</i></p> <p><i>Os painéis estarão dispostos na sala para que os participantes individualmente e livremente possam registrar os acontecimentos lembrados.</i></p> <p><i>Pode-se também fixar o material direto na parede e somente indicar os períodos através de flipetas indicativas do período em questão.</i></p>			min (depende da “idade” da Unidade)
5.3	Apresentação dos fatos selecionados pelos grupos através de seu relator que vai fixando as flipetas no local indicado para o período correspondente.			(5 min p/ cada grupo)
5.4	Os participantes podem fazer seus comentários e acrescentar outros fatos através de inscrições controladas pelo grupo de apoio.			05 min
6	A Unidade em números	Dirigente		20 min
6.1	São apresentados dados e indicadores das diversas atividades da Unidade que representam de alguma forma a sua produção.	Slides		20 min
7	Apresentação da Missão, Princípios e Valores	Dirigente/Fac.		
7.1	<p>O texto da Missão da Unidade é apresentado pelo dirigente da Unidade.</p> <p><i>A proposta foi escrita pelo grupo de apoio em um flip fixado na parede.</i></p>	1 flip		05 min
7.2	Os participantes podem contribuir para o texto			(variável)

	<p>final e o facilitador deve cuidar para que estas contribuições sejam efetivas e agreguem valor, não se justificando preciosismos sintáticos.</p> <p>A atividade se encerra quando houver consenso entre a maioria. Se não houver consenso, a atividade se interrompe e o processo volta a acontecer em outra oportunidade, a critério do dirigente.</p>			
8	Análise do Ambiente Externo / Tendências			
8.1	O facilitador apresenta os conceitos relacionados a tendências e descontinuidades e orienta os participantes para a realização da próxima dinâmica.	Slides		05 min
8.2	<p>Dinâmica da construção da Teia de Tendências do Cenário Externo</p> <p>Os participantes irão inserir na teia de tendências, aquelas do ambiente externo, que no seu entendimento, poderão causar maior impacto no desenvolvimento da Unicamp/Unidade, considerando o desenho da teia e suas ramificações.</p> <p><i>As ramificações deverão estar pré-definidas em aspectos: social, econômico, recursos humanos, tecnológico, meio-ambiente, acadêmico, etc. Poderão ser inseridos outros aspectos, se necessário.</i></p>	Flips com a teia de tendências já fixada		20 min
8.3	<p>Estudo das tendências</p> <p>Cada participante escreverá em <i>y post-its</i> as tendências que consideram relevantes para o planejamento estratégico da Unidade.</p> <p><i>O número de post-its que serão distribuídos para</i></p>	<p><i>y * x post-its</i> grandes, onde <i>x</i> é o número de participantes</p>		20 min

	<p><i>cada participante depende do número de participantes.</i></p> <p><i>O facilitador pode ir resolvendo dúvidas com relação a redundâncias, inconsistências ou questões conceituais.</i></p>			
8.4	<p>Votação das tendências</p> <p>Cada participante receberá y <i>post-it</i> (representando votos) os quais serão fixados nas tendências, apostando naquelas mais fortes ou mais relevantes na sua opinião.</p> <p><i>O número de post-its para votos que serão distribuídos para cada participante depende do número de participantes.</i></p>	<p>$y * x$ <i>post-its</i> menores</p>		20 min
8.5	<p>O grupo de apoio contabiliza as tendências mais votadas considerando as duplicidades, consultando os participantes em caso de dúvidas e retira as demais sem perder o controle de todas as que foram apontadas e sua votação para registro na memória da oficina.</p> <p>O ideal é que, para a análise das tendências mais votadas na próxima atividade, não sejam atribuídas mais que 2 ou 3 tendências para cada grupo. Assim, se o total das tendências mais votadas exceder, pode-se proceder a uma votação em “segundo turno” dentre as mais votadas.</p>			05 min
8.6	<p>Os participantes são divididos em y grupos (números iguais) para analisarem as tendências mais votadas registrando no flip os impactos favoráveis ou desfavoráveis para o desenvolvimento da Unicamp.</p> <p>Cada grupo recebe um conjunto de tendências para analisar (recomenda-se o máximo de 3</p>	<p>y flips + flips sob demanda.</p>		20 min (depende do número de tendências atribuído a cada

	tendências para cada grupo). <i>A distribuição das tendências mais votadas entre os grupos fica a critério do grupo de apoio.</i>			grupo)
8.7	Apresentação das conclusões dos grupos através de seu relator.			20 min
8.8	Os participantes podem fazer seus comentários através de inscrições controladas pelo grupo de apoio.			05 min
9	Análise do ambiente interno			
9.1	O facilitador apresenta os conceitos e exemplos relacionados a pontos fortes, pontos a melhorar e pontos fracos enfatizando a importância da atividade para a construção da Visão. O facilitador orienta os participantes para a realização da próxima dinâmica. <i>Apesar de não estarmos utilizando ainda o gráfico radar, é interessante que o facilitador estimule os grupos a pensarem considerando os 10 Ms do gráfico.</i>	Slides		5 min
9.2	Os participantes são divididos em x (cores iguais) grupos para refletirem sobre os pontos fortes, a melhorar e pontos fracos da Unidade, transcrevendo-os para os <i>post-its</i> <i>O grupo de apoio distribui y post-its para cada grupo. A decisão sobre post-its ou flipetas fica a critério do grupo de apoio.</i>	3 flipetas com os títulos x * y post-its grandes		30 min
9.3	Apresentação das conclusões dos grupos através de seu relator. O facilitador vai agrupando as propostas segundo			(5 min p/ cada grupo)

	as similaridades com o apoio dos participantes, corrigindo as distorções conceituais.			
9.4	Os participantes podem fazer seus comentários através de inscrições controladas pelo grupo de apoio.			05 min
10	Construção da Visão			
10.1	Apresentação dos conceitos de Visão (exemplos).	Slides		10 min
10.2	O facilitador explica como será executada a próxima atividade. <i>Neste momento as conclusões dos cenários e ambiente interno devem estar disponíveis para os grupos de trabalho. Idem para a Visão de Futuro da Universidade.</i>	Flips com as tendências e pontos fortes, fracos e a melhorar já afixados.		05 min
10.3	Os participantes são divididos em x (letras iguais) grupos para refletirem sobre o que deveria ser a Visão da sua Unidade através de um texto simples e curto.	x flips		30 min
10.4	Cada grupo apresenta a sua proposta através do seu relator.			(5 min p/ cada grupo)
10.5	Os participantes podem fazer seus comentários através de inscrições controladas pelo grupo de apoio. O facilitador deve conduzir o debate (se for o caso) até o momento em que houver consenso com relação ao conteúdo semântico das propostas.			15 min
10.6	O facilitador explica que o grupo de apoio e o dirigente formularão uma proposta de texto para a Visão da Unidade que será submetida para avaliação de todos mais à frente.			05 min

	<i>Enquanto acontece a próxima atividade, o grupo de apoio elabora, junto com o dirigente, um texto de Visão para a Unidade que será submetida para a avaliação de todo o grupo.</i>			
11	Definição das questões estratégicas			65min
11.1	<p>O facilitador apresenta os conceitos que serão tratados: questões estratégicas e objetivos estratégicos.</p> <p>As questões estratégicas definidas para a Unicamp são apresentadas para servirem como referência.</p> <p>O facilitador explica como será executada a próxima atividade.</p> <p><i>O grupo de apoio distribui 3 flipetas a cada um dos participantes, enquanto o facilitador faz a sua exposição.</i></p>	Slides		10 min
11.2	Os participantes são divididos em x grupos (números iguais) e cada grupo proporá de 1 a 3 questões estratégicas, escrevendo-as nas flipetas.	x * 3 flipetas		15 min
11.3	<p>Cada um dos grupos, através de seu relator, fixará as suas propostas na parede, individualmente, lendo para os demais e respondendo a dúvidas, se for o caso.</p> <p>As questões estratégicas propostas serão fixadas abaixo da área estratégica correspondente, já afixadas na parede.</p> <p>Ao mesmo, tempo, na medida em que os grupos fazem as suas propostas, o facilitador já irá agrupando as questões estratégias similares, eliminando redundâncias.</p>	8 flipetas com as áreas estratégicas: graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, RH, equipamentos, materiais, espaço físico.		30 min
11.4	O facilitador abre um espaço para todos os participantes se manifestarem, se for o caso.			10 min

	<p><i>O grupo de apoio, juntamente com o dirigente, irá redigir frases que exprimam cada uma das questões estratégicas propostas, escrevendo-as em flipetas que ficarão expostas para a próxima atividade.</i></p> <p><i>As flipetas devem ser expostas de tal forma que os objetivos estratégicos propostos na próxima atividade sejam fixados abaixo da questão estratégica correspondente.</i></p>			
12	Definição dos objetivos estratégicos			
12.1	<p>O facilitador explica como será executada a próxima atividade.</p> <p><i>O grupo de apoio distribui flipetas a cada um dos participantes, enquanto o facilitador faz a sua exposição.</i></p>			5 min
12.2	<p>Os participantes divididos em x grupos (cores iguais) refletirão sobre as questões estratégicas, identificando de 1 a 3 objetivos estratégicos relacionados à cada questão estratégica validada na atividade anterior, escrevendo-os nas flipetas.</p> <p>Cada um dos grupos não precisa necessariamente propor objetivos para todas as questões estratégicas expostas.</p> <p><i>É importante que o facilitador estimule os grupos a pensarem nos objetivos considerando as perspectivas do BSC adaptadas para a Universidade, embora esta técnica não esteja sendo aplicada: ensino, pesquisa, extensão e assistência.</i></p>	<p>Flipetas com as questões estratégicas, x * 3 flipetas</p>	<p>Administração (as 4 do BSC)</p>	30 min
12.3	<p>Cada grupo fará uma exposição dos seus objetivos estratégicos, através de seu relator, relacionado-os</p>			(10 min p/ cada

	<p>com as questões estratégicas identificadas.</p> <p>À medida que os relatores expõem as suas propostas, o facilitador irá realizando um agrupamento dos objetivos para eliminar redundâncias, com o apoio dos participantes. É feita também uma validação do relacionamento entre a questão estratégica e os objetivos estratégicos.</p>			grupo)
12.4	O facilitador abre um espaço para todos os participantes se manifestarem, se for o caso.			15 min
13	Finalização da Oficina			
13.1	<p>Apresentação do texto final da Visão da Unidade</p> <p><i>A proposta foi escrita pelo grupo de apoio em um flip fixado na parede.</i></p>		Dirigente	05 min
13.2	<p>Os participantes podem contribuir para o texto final e o facilitador deve cuidar para que estas contribuições sejam efetivas e agreguem valor.</p> <p>A atividade se encerra quando houver consenso entre a maioria. Se não houver consenso, a atividade se interrompe e o processo volta a acontecer em outra oportunidade, a critério do dirigente.</p>			(variável)
13.3	<p>Revisão das expectativas do primeiro dia (opcional)</p> <p>Apresentação do texto da Missão, da Visão, Princípios e Valores da Unidade.</p>			10 min
13.4	<p>Planejamento das próximas atividades e atribuição de responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaboração de um plano de ação para cada 			10 min

	<p>objetivo estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> - validação dos planos de ação - acompanhamento da execução dos planos 			
13.5	Espaço para os participantes se manifestarem e fechamento da oficina pelo dirigente.		Participantes e Dirigente	

ANEXO II -

MODELO SUGERIDO PARA O ENCAMINHAMENTO DO PLANES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANES – Fase II

Nome da Unidade / Órgão



Mês / Ano

ÍNDICE

- Apresentação
- Missão.....
- Princípios e Valores.....
- Análise do Ambiente Externo
- Análise do Ambiente Interno.....
- Visão
- Questões Estratégicas
- Objetivos Estratégicos
- Quadro sintético dos objetivos viáveis

Apresentação

Falar um pouco sobre:

1. A UNIDADE / ÓRGÃO

- *A Unidade – história, evolução, números (dados disponíveis no anuário estatístico)*

2. METODOLOGIA UTILIZADA

- *A dinâmica utilizada para a elaboração do Planejamento - participantes, facilitadores...*

3. GRUPO DE ACOMPANHAMENTO

- *Informar nome, função, ramal e e-mail dos responsáveis pelo acompanhamento do planejamento da Unidade / Órgão.*

Diretor

data

Missão

Constitui o objetivo maior da Unidade / Órgão e traduz a sua razão de ser. Sua definição estabelece referências para o planejamento da Unidade.

*Rever a Missão existente (regimento, portaria de criação, planejamento anterior).
Se necessário alterá-la.*

Em poucas linhas informar se foi alterada ou mantida.

Exemplos de Missão:

UNICAMP - Proposta aprovada pelo CONSU (redação em revisão)

Criar e disseminar o conhecimento na ciência e tecnologia, na cultura e nas artes, através do ensino, da pesquisa e da extensão, dentro de referenciais de excelência em todos os campos do saber, mantendo um ambiente propício à convivência, ao livre debate das idéias e de respeito à diversidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Formar profissionais capazes de constante aprendizado, preparados para atuar com base nos princípios éticos e com vistas ao exercício pleno da cidadania.

PUC do Rio Grande do Sul

A PUCRS, fundamentada em princípios da Ética e do Cristianismo e na tradição marista, tem por Missão produzir e difundir conhecimentos e promover a formação humana e profissional, orientada por critérios de qualidade e relevância, na busca de uma sociedade justa e fraterna.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A UFSC tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIO DA UNICAMP

Administrar e viabilizar soluções integradas nas áreas de recursos humanos, materiais, financeiros, infra-estrutura e tecnologia da informação e comunicação, estabelecendo critérios, facilitando o desenvolvimento das atividades-fim da Universidade, proporcionando qualidade de vida, excelência técnica e o bom uso dos recursos.

Princípios e Valores

Princípios são os balizadores das ações da organização (pressuposto básico, não é negociável em hipótese alguma).

Valores são as virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a organização quer adquirir, preservar e incentivar (busca, esforço para seguir).

Os princípios e valores complementam o texto da missão.

Rever os existentes (regimento, portaria de criação, planejamento anterior). Se necessário alterá-los.

Em poucas linhas informar se foram definidos, alterados ou mantidos.

Exemplo - Princípios e Valores:

UNICAMP - Proposta aprovada pelo CONSU (redação em revisão) A Unicamp cumprirá a sua missão obedecendo aos seguintes princípios:

- *respeito à liberdade intelectual e à dignidade da pessoa e aos seus direitos fundamentais*
- *valorização do ser humano;*
- *respeito à diversidade e às características das diferentes áreas do conhecimento, mantendo-se a excelência em todas as suas atividades e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;*
- *conduta ética em todos os setores;*
- *gratuidade do ensino público;*
- *inserção e responsabilidade social;*
- *autonomia.*

A Unicamp procurará sempre: (**valores**)

- *acolher a diversidade cultural;*
- *atuar com agilidade, clareza, visibilidade, competência, flexibilidade e adaptação diante das especificidades e mudanças;*
- *cultivar os valores humanísticos, as capacidades críticas, reflexivas e de liderança;*
- *manter o comprometimento institucional, a credibilidade, o compromisso com a sociedade e sua qualidade de vida;*
- *estimular a preservação ambiental e a interdisciplinaridade;*
- *exercitar a criatividade e a capacidade de inovação;*
- *otimizar o uso dos recursos.*

Análise do Ambiente Externo

O ambiente externo constitui o ambiente em que se encontra a Unidade / Órgão. Todas as outras Unidades / Órgãos da Unicamp, participam também do ambiente externo. A análise é feita a fim de identificar os ofensores, os catalisadores, as ameaças e as oportunidades.

- **Ofensores** – são fatores externos **presentes**, tanto tendências como descontinuidades, que podem causar impactos **negativos** à organização.
- **Catalisadores** – são fatores externos **presentes**, tanto tendências como descontinuidades, que podem provocar impactos **positivos** à organização.
- **Ameaças** – são fatores externos **futuros**, tanto tendências como descontinuidades, que podem causar impactos **negativos** à organização.
- **Oportunidades** - são fatores externos **futuros**, tanto tendências como descontinuidades, que podem provocar impactos **positivos** à organização.

Embora não se possa exercer o controle pleno sobre eles, pode-se, em alguns casos, aproveitar em favor da Unidade / Órgão, ou ainda neutralizar e/ou reduzir os efeitos negativos visando, através de estratégias adequadas, o cumprimento da Missão e alcançar a Visão definida

Não é necessário separar nas quatro categorias, podem ser agrupados em apenas duas: oportunidades (presentes e futuras) e ameaças (presentes e futuras). É importante a clareza do que é presente e do que é futuro (e a probabilidade de concretização) para a análise

É importante identificar os impactos e refletir sobre eles. Um mesmo fator pode causar mais de um impacto. Assim ele pode ser considerado como ameaça e oportunidade, ao mesmo tempo, dependendo do impacto.

Exemplo:

Fator	Impacto	Positivo C = Catalisador O = Oportunidade	Negativo O = Ofensor A = Ameaça
1. Reforma tributária	1.1 aumento da receita	O	
	1.2 diminuição da arrecadação		A
	1.n agilidade nas contratações / aquisições	O	
n.	n.1		
	n.2		
	n.n		

Quadro 1 – Ambiente Externo

Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno constitui o ambiente da própria Unidade / Órgão em planejamento. A análise do ambiente interno é o processo de identificação dos pontos fortes, fracos e a melhorar.

- **Pontos fortes** - são fatores ou características positivas de destaque , presentes na organização, que favorecem o cumprimento da sua missão, merecendo serem levados em conta na construção das estratégias.
- **Pontos fracos** – são fatores ou características negativas de destaque, presentes na organização, que a prejudicam o cumprimento da sua missão, merecendo programas específicos para minorá-los ou eliminá-los.
- **Pontos a melhorar** – são fatores ou características positivas de destaque, presentes na organização, mas não em nível suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento da sua missão, merecendo programas específicos para melhorá-los.

Exemplo:

Quadro 2 – Ambiente Interno

Visão – (ano)

Como a Unidade / Órgão se vê no ano de xxxx (geralmente a visão é para 5 ou 10 anos).

É um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura – considerada possível – descrito de forma simples e objetiva, compartilhado por todos da Unidade / Órgão.

Exemplo:

UNICAMP – VISÃO 2013 - Proposta aprovada pelo CONSU (redação em revisão)

Pontos Fortes +F	<ul style="list-style-type: none">▪ +F 1. Docentes, funcionários e alunos com formação diversificada e provenientes de diferentes regiões do país;▪ +F 2. Crescimento qualitativo e quantitativo da pesquisa;
Pontos a Melhorar M	<ul style="list-style-type: none">▪ M 1. Capacitação e qualificação funcional▪ M 2 . Instalações e infra-estrutura▪ M 3. Conceito CAPES▪ M 4. Condições de trabalho e de estudo▪ M 5. Participação institucional▪ M 6. Índice de evasão na graduação▪ M 7. Maior inserção na sociedade
Pontos Fracos - f	<ul style="list-style-type: none">▪ -f 1. Alguns procedimentos burocráticos não informatizados▪ -f 2. Barulho▪ -f 3. Isolamento entre departamentos

A Unicamp é uma instituição pública de referência nacional e internacional, em todas as áreas de conhecimento, comprometida com o desenvolvimento sustentável da sociedade e posicionada entre as melhores universidades contemporâneas.

Questões Estratégicas

Foco no que se deve fazer para alcançar a Visão em nível macro. As questões estratégicas são aquelas que apresentam as seguintes características:

- 1. Requerem um esforço adicional por parte da Unidade;*
- 2. Provocam maior impacto na eliminação dos pontos fracos, na transformação dos pontos a melhorar em pontos fortes e no fortalecimento dos pontos fortes da Unidade;*
- 3. São consideradas inadiáveis e relevantes para a sobrevivência da Unidade.*

Sua identificação é baseada na análise dos ambientes interno e externo com foco na Visão de Futuro.

Exemplo:

UNICAMP – QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Proposta aprovada pelo CONSU (redação em revisão)

Q1 - Ensino

Expandir as atividades de ensino garantindo a indissociabilidade com a pesquisa e a extensão, assegurando a excelência acadêmica e o respeito à diversidade das áreas do saber, buscando formas dinâmicas de atuação que dêem espaço à interdisciplinaridade, contemplem mudanças de paradigmas e atendam às demandas sociais.

Q2 - Pesquisa e Pós-Graduação

Gerar conhecimento em todos os campos do saber e disseminá-lo através do ensino e de outras formas de divulgação, dentro de referenciais de excelência nos planos nacional e internacional, liderando a definição de agendas inovadoras que expressem compromissos com a sociedade e com a qualidade de vida.

Q3 - Extensão / Cooperação Técnico-Científica-Cultural

Expandir as ações de extensão universitária, garantindo a relação da Universidade com a sociedade na busca de soluções dos problemas regionais e nacionais, colocando à disposição da sociedade conhecimentos, tecnologias e serviços alinhados à necessidade de redução das desigualdades sociais.

Q4 - Administração e Gestão

Flexibilizar e agilizar as ações administrativas em todos os níveis, para facilitar o cumprimento das atividades-fim da Universidade.

Q5 - Qualidade de Vida

Criar condições para o crescimento pessoal e profissional, focado no compromisso com a Instituição e com a sociedade, gerando um ambiente interno propício à humanização das relações de trabalho e ao convívio social e cultural.

É importante estabelecer relação com os impactos (ambiente externo – quadro 1) e os pontos fortes, fracos e a melhorar (quadro 2). Sugere-se estabelecer de cinco a oito questões estratégicas. Cada questão será desmembrada em objetivos estratégicos, como exemplificado no quadro abaixo.

Questão Estratégica	AMBIENTE	
	Externo	Interno
	(Fatores - vide quadro 1)	(Pontos –vide quadro 2)
q1. Captação de Recursos Parcerias	1 , 3, n	M2, M4, M7
q2.		
q3.		

Quadro 3 – Questões Estratégicas

Objetivos Estratégicos

Propósitos prioritários e convergentes para a concretização da visão, atendendo às questões estratégicas.

Os objetivos estratégicos devem ser desmembrados em projetos (Planos de Ação) a serem implementados de modo que cada questão estratégica seja resolvida.

O objetivo estratégico pode dar origem a um único projeto, neste caso ele passa a ser o próprio projeto (Plano de Ação).

A complexidade do objetivo estratégico é que determinará a quantidade de projetos (Planos de Ação) que ele dará origem.

Exemplo:

UNICAMP – QUESTÕES ESTRATÉGICAS E OBJETIVOS

Proposta aprovada pelo CONSU (redação em revisão)

Q1 - Ensino (Questão Estratégica)

Expandir as atividades de ensino garantindo a indissociabilidade com a pesquisa e a extensão, assegurando a excelência acadêmica e o respeito à diversidade das áreas do saber, buscando formas dinâmicas de atuação que dêem espaço à interdisciplinaridade, contemplem mudanças de paradigmas e atendam às demandas sociais.

Objetivos

Modalidades de ensino:

Q1.1 – Médio e Técnico;

Q1.2 – Graduação;

Q1.3 – Pós-Graduação;

Q1.4 – à Distância;

Q1.5 – Outros programas de formação;

Q2 - Pesquisa e Pós-Graduação (Questão Estratégica)

Gerar conhecimento em todos os campos do saber e disseminá-lo através do ensino e de outras formas de divulgação, dentro de referenciais de excelência nos planos nacional e internacional, liderando a definição de agendas inovadoras que expressem compromissos com a sociedade e com a qualidade de vida.

Objetivos

- Q2.1 - Apoio institucional aos grupos existentes;
- Q2.2 - Participação institucional em órgãos e agências de fomento;
- Q2.3 - Incentivo a programas inter-unidades e inter-instituições;
- Q2.4 - Incentivo a programas multidisciplinares;
- Q2.5 - Incentivo a programas de caráter nacional/regional;
- Q2.6 - Incentivo a programas e acordos de cooperação com inserção internacional;
- Q2.7 - Participação na formulação de políticas de C & T;
- Q2.8 - Desenvolvimento e implantação de políticas de fixação de jovens talentos;
- Q2.9 - Definição de uma política de inserção institucional de centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa;
- Q2.10 - Incentivo às ações de captação de recursos, transferência de conhecimento e apoio aos pesquisadores.

Q3 - Extensão / Cooperação Técnico-Científica-Cultural (Questão Estratégica)

Expandir as ações de extensão universitária, garantindo a relação da Universidade com a sociedade na busca de soluções dos problemas regionais e nacionais, colocando à disposição da sociedade conhecimentos, tecnologias e serviços alinhados à necessidade de redução das desigualdades sociais.

Objetivos

- Q3.1 - Implementação de ações para o desenvolvimento e transferência de tecnologias;
- Q3.2 - Participação na formulação e implementação de políticas públicas;
- Q3.3 - Prestação de serviços;
- Q3.4 - Promoção de eventos;
- Q3.5 - Incentivo à realização de ações comunitárias;
- Q3.6 - Ampliação dos canais de comunicação e divulgação;
- Q3.7 - Expansão dos programas de formação continuada;
- Q3.8 - Definição e implementação de política cultural;
- Q3.9 - Ampliação da oferta de cursos.

Q4 - Administração e Gestão (Questão Estratégica)

Flexibilizar e agilizar as ações administrativas em todos os níveis, para facilitar o cumprimento das atividades-fim da Universidade.

Objetivos

- Q4.1 - Implantação de amplo processo de revisão administrativa com a finalidade de reduzir a burocracia, mapear e otimizar processos e reduzir custos de gestão;
- Q4.2 - Implantação de um projeto de gestão por processos;
- Q4.3 - Elaboração de um programa integrado de formação continuada em gestão por processos, capacitando os servidores a assumir responsabilidades pela execução de ações descentralizadas;
- Q4.4 - Aprimoramento dos processos de seleção de servidores.

Q5 - Qualidade de Vida

Criar condições para o crescimento pessoal e profissional, focado no compromisso com a Instituição e com a sociedade, gerando um ambiente interno propício à humanização das relações de trabalho e ao convívio social e cultural.

Objetivos

- Q5.1 - Definição de um programa integrado e permanente de qualificação profissional;
- Q5.2 - Criação de programas permanentes de acompanhamento de grupos com necessidades especiais;
- Q5.3 - Implantação de programas permanentes de adequação física e ambiental do local de trabalho;
- Q5.4 - Implantação de um programa de identificação de talentos;
- Q5.5 - Estímulo à criação de espaços de convivência e interação;
- Q5.6 - Promoção do exercício pleno da cidadania.

Os objetivos estratégicos devem ser relacionados às questões estratégicas. Para cada questão estratégica deverá existir pelo menos um objetivo estratégico. Um objetivo estratégico pode estar relacionado a mais de uma questão estratégica.

Para cada objetivo estratégico é importante nomear um responsável.

Objetivo Estratégico	Questões estratégicas (vide quadro 3)	Responsável
Obj 1. Criar Secretaria de Projetos e Pesquisa	q1	
Obj n.	q1, q2	

Quadro 4 – Objetivos Estratégicos

Quadro Sintético dos Objetivos Estratégicos Prioritários

Deverá ser preenchido um quadro para cada objetivo estratégico.

Não é necessário apresentar para todos os objetivos. Sugere-se apresentar apenas para os 5 (cinco) prioritários.

É de fundamental importância relacionar o objetivo às questões estratégicas e aos objetivos estratégicos da Unicamp (págs. 10 e 11).

Pode ocorrer de:

- *o objetivo se relacionar a alguma questão estratégica da Unicamp e não se relacionar a nenhum dos objetivos estratégicos da Unicamp;*
- *o objetivo não se relacionar a nenhuma das questões estratégicas da Unicamp (ex.: algum objetivo muito específico da Unidade / Órgão).*

UNIDADE / ÓRGÃO:		
Objetivo Estratégico: (vide quadro 4)		
Referência UNICAMP	QUESTÕES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	(vide questões da Unicamp – págs. 10 e 11 – identificar a quais se refere: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5)	(vide objetivos da Unicamp – págs. 10 e 11 – identificar a quais se refere: Q1.1 a Q5.6)
Produtos / Resultados Esperados		

Quadro 5 – Quadro Sintético dos Objetivos Prioritários

