

O Planes (Planejamento Estratégico) atrai interesse de duas universidades e da cidade de Gavião Peixoto

# Unicamp 'exporta' seu modelo de gestão

Foto: Divulgação

CLAYTON LEVY

clayton@reitoria.unicamp.br

Apenas três anos depois de implantado, o Planejamento Estratégico (Planes) da Unicamp já está se consolidando como referência no que diz respeito a ferramentas de gestão. Desde julho, o modelo já foi "exportado" para três instituições, no Brasil e no exterior: Universidade de Guayaquil, no Equador; Universidade Federal do Paraná, em Curitiba; e a prefeitura do município de Gavião Peixoto, na região

**Sucesso tem como base o envolvimento da comunidade universitária**

de Araraquara. Na prática, segundo seus idealizadores, a universidade não apenas desenvolveu um método eficiente para gerir seus processos internos como também confirmou sua vocação como formuladora de políticas públicas.

"O fato de outras instituições se interessarem pelo modelo da Unicamp significa que estamos cumprindo nossa função social", diz o reitor José Tadeu Jorge. Nos dias 1 e 2 de setembro ele foi um dos principais expositores do 1º Workshop de Planejamento Estratégico de Gavião Peixoto. O evento, que também reuniu representantes da Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual Paulista (Unesp) e Universidade Federal de São Carlos (Ufscar), marcou o início do processo no município. A exemplo do trabalho realizado na Unicamp, essa primeira etapa teve como objetivo sensibilizar a comunidade. O encontro envolveu cerca de 100 participantes, representando os setores público, privado, saúde, educação, segurança, agricultura, ciência e tecnologia, e líderes de diversos extratos sociais.

Com cerca de 4,5 mil habitantes, Gavião Peixoto está encravado numa das regiões mais ricas do estado. Sua economia está ancorada na citricultura e na produção sucroalcooleira, destacando-se empresas como Cutrale, Citrosuco e Usinas Zanin e Itaquê. A geração de energia elétrica também merece destaque. Mas foi a implantação do Pólo Aeronáutico, com a instalação da Embraer e Kawasaki Aeronáutica do Brasil que o município ganhou notoriedade. O pólo ocupa uma área aproximada de 18 quilômetros quadrados e abriga a maior pista de pouso e decolagem privada do mundo. São 5 quilômetros de comprimento por quase 100 metros de largura, voltada principalmente para testes e ensaios de vôos.

"Com esse perfil, é premente para o município um planejamento estratégico com apoio e orientação de universidades altamente capacitadas", diz o prefeito de Gavião Peixoto, Alexandre Marucci Bastos. Ele explica que o interesse pelo Planes da Unicamp surgiu após constatar os resultados internos alcançados pela Universidade. "Percebemos que este processo é factível na administração pública municipal em sua essência, mesmo que ainda inusitado", destaca. "Saber o que e onde se espera chegar em um determinado horizonte de tempo futuro, de forma metódica, transparente e participativa, será um ganho imensurável", completa.

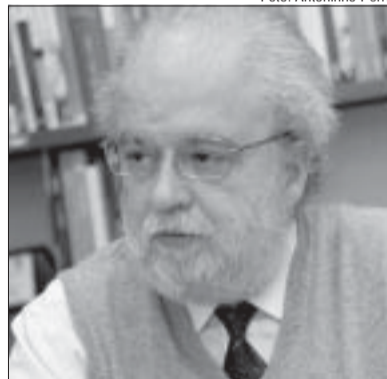
A etapa de sensibilização pretende seguir à risca o modelo da Unicamp. O município já conta, inclusive, com uma publicação nos mesmos moldes da que foi distribuída à comunidade interna da Universidade na primeira fase de implantação do Planes. O processo prevê mais dois encontros – um em outubro e outro em março de 2007 – para o desenvolvimento das próximas etapas.

O reitor Tadeu Jorge considera significativo o fato de um município



A maior pista privada para aviões do mundo, em Gavião Peixoto: planejamento estratégico é vital para a cidade encravada numa das regiões mais ricas de São Paulo.

Foto: Antoninho Perri



O reitor José Tadeu Jorge: explicações sobre o modelo em workshop

Foto: Antoninho Perri



O coordenador geral Fernando Costa, que responde pelo Planes: prova da eficiência

Foto: Reprodução



Fátima Pires, assessora para o Planes: explicações em Guayaquil e Curitiba.



Alexandre Bastos, prefeito de Gavião Peixoto: "Será um ganho imensurável"

enxergar no modelo estabelecido pela Unicamp uma referência para a sua gestão estratégica. Segundo ele, ao implantar o Planes na Universidade, um dos objetivos era tornar a instituição "imune" às mudanças de gestores. "Num município, ou em qualquer outra esfera da administração pública, esse modelo garante a perenidade no processo de governabilidade", destaca o reitor.

**Universidades** – Antes de Gavião Peixoto, o Planes da Unicamp também já havia despertado o interesse de outras duas instituições. Em julho, a assessora para assuntos de Planejamento Estratégico da Coordenadoria Geral da Unicamp (CGU), Fátima Pires, desembarcou no Equador com uma missão bem definida: apoiar o planejamento estratégico da Universidade de Guayaquil. Fátima aplicou no Equador a mesma metodologia utilizada nas unidades e órgãos da Unicamp para analisar o ambiente interno, ambiente externo, as questões estratégicas e os objetivos estratégicos. O encontro, segundo ela, foi um sucesso.

O convite para que a Unicamp participasse das atividades no Equador partiu do professor Vinício Ayala, proprietário da consultoria Rational Engineering. A empresa, com sede em Quito, venceu a licitação para conduzir o trabalho em Guayaquil. Ayala tomou conhecimento do modelo implantado na Unicamp quando fazia mestrado na Faculdade de Engenharia Elétrica. O encontro em Guayaquil também resultou numa espécie de intercâmbio entre as

duas universidades. De volta ao Brasil, Fátima trouxe na bagagem uma proposta de "árvore estratégica", adaptada para universidades, ferramenta de gestão desenvolvida pelos norte-americanos Robert Kaplan e David Norton. "A idéia é incluir, no momento adequado, mais esse recurso no Planes da Unicamp", explica.

Logo depois de Guayaquil, Fátima voltou a viajar para mais uma apresentação do Planes, desta vez na Universidade Federal do Paraná, em Curitiba. Juntamente com representantes da Universidade Federal do Espírito Santo, a assessora da CGU participou de um seminário para apresentação de casos bem-sucedidos de planejamento estratégico em instituições de ensino superior. O objetivo do evento era reunir subsídios para revisão do planejamento estratégico da Universidade Federal do Paraná, que está na fase de sensibilização da comunidade. "Houve um grande interesse por parte dos organizadores, que deverão voltar a se encontrar conosco para conhecer os detalhes de nossa metodologia", explica Fátima.

**Envolvimento** – Para o reitor Tadeu Jorge, o interesse de outras instituições se dá em razão do diferencial apresentado pelo modelo de Planes da Unicamp. "A base de nosso modelo é o alto grau de envolvimento da comunidade", analisa. O coordenador geral da Unicamp, Fernando Costa, atual responsável pelo andamento do Planes, também destaca a importância do processo. "A experiência da

Unicamp demonstra a eficiência dessa ferramenta na medida em que tem possibilitado significativa elevação no conhecimento organizacional, imprescindível para a manutenção e incremento da excelência acadêmica", diz Fernando Costa.

A primeira fase de planejamento das unidades e órgãos começou em 2003. No ano de 2004, todas as informações foram sistematizadas pela CGU através do seu Grupo de Trabalho. Esta sistematização resultou num conjunto de estratégias, programas e linhas que constituem as grandes diretrizes estratégicas da Universidade, aprovadas pela Comissão de Planejamento Estratégico (Copei) e Conselho Universitário (CONSU) no final de 2004, o que deu início ao primeiro ciclo do Planes. Durante o ano de 2005, estas diretrizes orientaram a especificação dos projetos estratégicos que implementarão as linhas de ação.

"Atualmente, as unidades e órgãos estão revisando os seus planos estratégicos do período de 2003/2004 e iniciando o seu segundo ciclo de planejamento", diz Fátima. Segundo ela, as informações darão novamente subsídios para a Universidade rever suas estratégias no final de 2006, iniciando-se o segundo ciclo do Planes/Unicamp. "Estas estratégias orientarão, no início de 2007, a revisão dos projetos estratégicos em andamento, e assim por diante", completa.

O cronograma do Planes inclui os ciclos da Avaliação Institucional; do planejamento e gestão estratégica das Unidades/Orgãos; da

revisão das estratégias da Universidade; e os ciclos dos projetos estratégicos. Segundo Fátima, as informações contidas nos planos das Unidades/Orgãos dão embasamento à revisão das estratégias da Universidade, que por sua vez orientam a proposta, execução e acompanhamento dos projetos estratégicos. A Avaliação Institucional subsidia todas estas revisões.

**Recursos** – Em abril, a Copei aprovou a alocação de recursos para o Planes da Unicamp em 2006. Um total de R\$ 1,3 milhão foi destinado ao desenvolvimento de 20 projetos, selecionados entre os 71 apresentados em 2005. Com a aprovação, encerrou-se a fase iniciada em 2004, quando foram definidos os programas e linhas a serem implementados nos próximos anos. A partir de então, iniciou-se nova fase, que prevê a execução dos projetos, acompanhada de sua análise e revisão.

Entre os recursos aprovados, a maior parcela (R\$ 360 mil) foi destinada à infra-estrutura para salas de aula. Os 71 projetos apresentados resultaram dos planejamentos estratégicos feitos pelas unidades e órgãos. A aprovação dos recursos seguiu os seguintes critérios: prioridade do projeto; abrangência institucional; impacto dos resultados com relação à visão de futuro da Universidade; e viabilidade de execução. Os projetos também deveriam estar sintetizados com as 54 linhas de ação, derivadas dos 16 programas aprovados em 2004, e que norteiam o Planes da Unicamp.