

# Unicamp define linhas de ação e busca atingir metas institucionais

Planejamento Estratégico da Universidade inclui 16 programas desdobrados em 54 linhas de ação

CLAYTON LEVY

clayton@reitoria.unicamp.br

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

Os programas e linhas definem o que a Universidade vai fazer prioritariamente e como vai proceder. A lista de idéias, levantadas pela própria comunidade acadêmica, inclui questões fundamentais, que vão desde a qualificação e expansão do ensino de graduação à ampliação e revisão dos programas de pós-graduação.

"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 a assessora para assuntos de Planejamento Estratégico da Coordenadoria Geral da Unicamp (CGU), Fátima Pires. 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 e órgãos; da revisão das estratégias da Universidade; e os ciclos dos projetos estratégicos. Segundo Fátima, as informações contidas nos planos das unidades e órgãos dão embasamento à revisão das estratégias da Unicamp, que por sua vez orientam a proposta, execução e acompanhamento dos projetos estratégicos. A Avaliação Institucional subsidia todas estas revisões.

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 implantados 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,



Reunião do Planes na sala do Conselho Universitário: lista de idéias levantadas pela comunidade acadêmica



O professor Fernando Costa, coordenador Geral da Unicamp: "O Planes não poderia ser algo imposto"

a maior parcela (R\$ 360 mil) foi destinada à infra-estrutura para salas de aula. 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 sintonizados com as 54 linhas de ação, derivadas dos 16 programas aprovados em 2004, e que nor-

teiam o Planes da Unicamp.

Inovadores Desde o início o desenvolvimento do Planes foi marcado por dois aspectos inovadores. O primeiro deles definiu uma postura que vai além do planejamento imediato da instituição. A idéia, segundo os coordenadores do trabalho, era ir mais longe, tendo em vista três objetivos básicos: garantir a continuidade administrativa inde-

pendentemente das alternâncias de comando; estabelecer perspectivas de curto, médio e longo prazo; e fixar um processo de melhoria contínua de desempenho através da revisão periódica do projeto e de processos de avaliação institucional.

O outro aspecto inovador, segundo o coordenador Geral da Universidade, professor Fernando Costa, foi o envolvimento de toda a comunidade acadêmica nas discussões que resultaram na consolidação do Planes. "A participação de todas as unidades e órgãos é importante na medida em que contribui para um melhor entendimento dos ambientes interno e externo, bem como para a definição de uma visão de futuro compartilhada da Universidade", frisa Costa, que coordena todo o processo. Segundo ele, o planejamento estratégico da Unicamp foi feito a partir do planejamento estratégico de cada unidade ou órgão. "O Planes não poderia ser algo imposto".

Para Fernando Costa, também foi fundamental para o envolvimento da comunidade a criação da Comissão de Planejamento Estratégico (Copei) como uma grande célula do Conselho Universitário. Segundo ele, esse passo foi importante porque deu representatividade ao Planes. Outro fator determinante, de acordo com o coordenador geral, foi a confiança da comunidade. "As pessoas acreditaram que o processo é para valer". A sinalização para isso, segundo ele, está na forma tranquila como o processo foi capilarizado na Universidade, sem imposições e com liberdade para que as unidades escolhessem a metodologia mais adequada à sua cultura.

Unidades

É também fundamental para o Planes a sua vinculação com o

processo de avaliação institucional das unidades de ensino e pesquisa. Consolidado o processo de avaliação dos centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa, implantado dentro da ótica do Projeto Qualidade em meados da década de 1990, deu-se início também à avaliação dos órgãos da administração pelos usuários. Essa iniciativa procurou estabelecer na Unicamp uma prática pouco usual nos órgãos da administração pública, que é a de ouvir a comunidade para, a partir daí, definir estratégias de gestão.

"Com isso, a avaliação institucional deixou de ter um caráter meramente formal de cumprimento de regulações externas à Universidade e passou a desempenhar um papel preponderante na definição do futuro da Unicamp", diz o texto introdutório à proposta de auto-avaliação, elaborado pela Comissão de Planejamento Estratégico (Copei) e aprovado pelo Conselho Universitário (Consu), órgão máximo de deliberação na Universidade. Segundo os coordenadores do processo, o próprio fato de os dois textos terem sido elaborados pela Copei revela a intenção de evidenciar a vinculação entre a avaliação institucional e o Planes.

Resultados

Os resultados obtidos podem ser aferidos tanto dentro como fora da Universidade. Apenas três anos depois de implantado, o Planes 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 (Equador), Universidade Federal do Paraná (Curitiba) e prefeitura do município de Gavião Peixoto, na região 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 Fernando Costa. Para ele, 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. "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", completa.

Fotos: Antoninho Perri/Neldo Cantanti