



Uma Análise Do Processo de Planejamento Estratégico na Administração Central da Unicamp

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra; **BACIC**, Miguel Juan. **Uma Análise Do Processo de Planejamento Estratégico na Administração Central da Unicamp**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

Resumo

Este artigo apresenta uma análise do processo de planejamento estratégico em implantação na administração central da Unicamp, examinando a experiência vivida por um dos autores junto ao corpo gerencial da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU). Esta análise terá como referência os fundamentos das seguintes abordagens teóricas: Planejamento Estratégico em universidades, Avaliação Institucional de universidades, Critérios de Excelência como preconizados pelo Prêmio da Qualidade no Serviço Público (PQSP), e, Medição do Desempenho Global como estudada pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). Em função dessas abordagens serão apresentados os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria do processo em análise.

Sumário

1. A Unicamp
2. A PRDU
3. O planejamento estratégico na PRDU
4. Análise do processo de planejamento estratégico da PRDU
 - 4.1. Oportunidade do planejamento estratégico
 - 4.2. Prontidão
 - 4.3. Adequação ao contexto universitário
 - 4.4. Adequação às melhores práticas
 - 4.5. Adequação aos fundamentos do planejamento estratégico
 - 4.6. Desdobramento e alinhamento
 - 4.7. Eficácia do acompanhamento
 - 4.8. Aprendizagem organizacional
5. Recomendações
6. Conclusão



Introdução

A análise do processo de planejamento estratégico da PRDU se desenvolveu a partir de oito critérios que totalizaram 29 itens de avaliação. Referendados em recomendações encontradas na literatura, em especial na literatura que trata do planejamento estratégico em organizações como as universidades públicas, os oito critérios foram identificados como a seguir: oportunidade do planejamento, prontidão para o planejamento, adequação ao contexto universitário, adequação às melhores práticas, adequação aos fundamentos do planejamento estratégico, desdobramento e alinhamento entre os planos dos órgãos subordinados e o da PRDU, eficácia do acompanhamento do plano, e, capacidade de aprendizagem organizacional sobre a prática de planejamento estratégico.

Os critérios de “adequação ao contexto universitário”, “adequação às melhores práticas” e “adequação aos fundamentos do planejamento estratégico” se subdividiram em 8, 13 e 3 itens de avaliação, respectivamente. Os demais critérios não foram subdivididos, constituindo-se cada um o próprio item de avaliação. Portanto, foram examinados 29 itens de avaliação.

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. Assim, os 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.

O anuário estatístico 2004 da Unicamp (Unicamp, 2004) dá conta de que em 2003 a Unicamp possuía 33322 alunos matriculados, entre ensino médio, graduação, mestrado, doutorado e especialização, com um quadro de pessoal total de 9673 servidores, entre docentes e não docentes. No período entre 1994 a 2003 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 222%. Os dados também dão conta de que no período de 1994 a 2003, somando-se docentes e não docentes, houve uma redução de 15% no quadro geral de pessoal. Este aumento da “produção” de alunos formados e de publicações indexadas quando comparados à redução no quadro de pessoal nos permite entender pelo aumento da produtividade geral.

A dotação orçamentária da Universidade, da ordem de R\$ 712 milhões, é comparável ao de algumas metrópoles brasileiras¹. As despesas com água e luz, segundo o Prefeito da cidade

¹ http://www.unicamp.br/unicamp/a_unicamp/a_unicamp_historia_universidade.html, acessado em 21 de junho de 2004.

universitária, são comparáveis às de uma cidade de 50 mil habitantes. 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 a 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 refere a suprimentos, importação, contratos, patrimônio, liquidação das despesas, seleção, movimentação e desenvolvimento de pessoal e administração de obras.

Este ambiente de expansão da atividade acadêmica e de exigências por qualidade, agilidade, descentralização e diminuição de custos administrativos é o ambiente que tem desafiado a PRDU nos últimos anos.

2. A PRDU

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) coordena as funções centralizadas da administração e regula e orienta as descentralizadas, através de seus dez órgãos. Conforme publicado em seu Planejamento Estratégico² a PRDU se apresenta com a seguinte missão:

“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”.

(Unicamp/PRDU, 2003)

A PRDU possui 1630 servidores (dezembro de 2003), custando para a Universidade R\$ 59.344.066³, o que representou 9,5% dos R\$ 623.326.431 relativos ao valor bruto da folha de pagamento da Unicamp em 2003⁴. Está basicamente constituída por serviços de atendimento à academia, em atividades centrais administrativas, de saúde e de infraestrutura de equipamentos e instalações. Seus serviços operacionais são transportes, marcenaria, gráfica, construção civil, restaurante, meio-ambiente, manutenção e operação de equipamentos; e os demais estão distribuídos em atividades tipicamente administrativas, ou de escritório, além do serviço de saúde da comunidade.

Feita a contextualização Unicamp, e posicionando a PRDU dentro deste contexto, será apresentada a experiência de implantação do planejamento estratégico na PRDU.

²Disponível em http://www.prdu.unicamp.br/planes/relatorio_planes_prdu.pdf.

³Fonte: Assessoria da PRDU, folha de salários mais encargos, valores pagos no ano de 2003.

⁴Fonte: http://www.aeplan.unicamp.br/FECHAMENTO_2003.pdf, acessada em 29/06/2004, de responsabilidade da Assessoria de Economia e Planejamento da Unicamp.

3. O planejamento estratégico na PRDU

A preparação do seminário de planejamento estratégico

A preparação do primeiro seminário de planejamento estratégico da PRDU ficou a cargo do grupo de apoio. Este grupo foi constituído por assessores diretos do Pró-Reitor e alguns gerentes e assessores representantes dos órgãos que integram a PRDU. Um dos primeiros entendimentos do grupo de apoio foi por criar um método próprio, a partir dos fundamentos mais comumente encontrados na literatura, a fim de atender a algumas características do grupo gerencial da PRDU. Características tais como: nunca terem desenvolvido um planejamento estratégico juntos; não possuírem um entendimento comum sobre os conceitos envolvidos em um planejamento estratégico; representarem órgãos fracamente acoplados entre si e com rotinas operacionais pouco integradas; e, sete dos dez órgãos contarem com dirigentes empossados juntamente com a atual Reitoria.

O entendimento de que a metodologia que estava sendo desenvolvida iria experimentar ciclos de aprendizado e melhoria contínua foi uma premissa presente nas 150 horas de reunião do grupo de apoio designado para o seu desenvolvimento. Foi consenso que o grupo de apoio produziria uma metodologia que seguiria o conceito do ciclo PDSA⁵ como sugerido por Deming.

O Seminário

primeiro seminário de Planejamento Estratégico tomou q responsável por colocar o planejamento estratégico em movimento na PRDU. Em atendimento à premissa de que o processo de planejamento se desenvolveria em ciclos de aprendizado e que o primeiro seminário se deteria na identificação dos objetivos estratégicos sem desenvolver os respectivos planos de ação, seu roteiro previu como uma das ações finais do seminário uma agenda para finalização de prováveis pendências e para acompanhamento do desdobramento do planejamento estratégico nos diversos órgãos da PRDU.

O seminário deu conta dos seguintes elementos que constituiriam o PLANES da PRDU: missão, visão, valores, análise dos ambientes interno (pontos fortes e a melhorar) e externo (riscos e oportunidades), questões estratégicas, objetivos estratégicos dispostos por perspectiva do BSC, designação dos responsáveis por cada objetivo estratégico, e, identificação dos indicadores de cada objetivo estratégico; tendo seguido, de um modo geral, o roteiro estabelecido pelo grupo de apoio.

Após cinco dias de encontro o seminário findou com a nomeação dos responsáveis pelos objetivos estratégicos, ficando como “dever de casa” a identificação dos indicadores de cada objetivo estratégico, o desdobramento do PLANES PRDU em cada um dos seus dez órgãos; bem como, a conseqüente formulação de projetos e respectivos planos de ação.

O grupo de apoio, dentre outros papéis, se viu na incumbência de dar redação final aos elementos resguardando-lhes o sentido dado pelo grupo, o formato final dos diversos produtos e do documento final, bem como, de garantir a coerência entre os elementos do PLANES.

⁵ *Plan-Do-Study-Act*, este é o aperfeiçoamento do Dr. Deming ao que todos conhecem como *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), Planejar-Executar-Verificar-Agir, reforçando que a etapa de verificação tem o interesse maior do estudo voltado ao aprendizado.

Exemplos do esforço de garantir a coerência entre os elementos do PLANES, durante e após o seminário, estão refletidos nas planilhas de validação entre as questões estratégicas, os objetivos estratégicos e a análise dos ambientes interno e externo.

O Acompanhamento

Em continuidade ao planejamento estratégico seguiram-se mais seis encontros. Os dois primeiros encontros foram realizados isoladamente pelo grupo de apoio, a fim de avaliar o aprendizado do seminário e estabelecer formas de acompanhamento do “dever de casa”. Estes encontros do grupo de apoio motivaram a realização dos demais encontros do grupo gerencial. Assim, o grupo gerencial foi chamado para avaliar o desdobramento do PLANES PRDU em cada um dos seus, até então, nove órgãos, bem como para apresentar o PLANES do órgão que estava representando.

Assim, foram estabelecidos 116 (cento e dezesseis) objetivos considerados estratégicos, somando-se os da PRDU aos dos seus nove órgãos, todos tendo como referência orientadora o PLANES da PRDU. Foi preocupação do grupo de apoio correlacionar todos os objetivos, na intenção de evitar duplicidade de esforços, avaliar a vinculação dos objetivos dos órgãos com os objetivos estratégicos da PRDU e consolidar os investimentos financeiros e de pessoal demandados pelos diversos órgãos. Desta avaliação resultou a fusão de alguns projetos, extinção de outros e formulação da proposta orçamentária a ser levada à Reitoria, para submeter ao Orçamento geral de 2004.

A revisão geral

Em continuidade ao acompanhamento e com a finalidade de avaliar o andamento dos PLANES de cada órgão da PRDU, bem como examinar a evolução dos objetivos estratégicos da própria PRDU, foram agendadas novas entrevistas de sua Assessoria com os gerentes de cada um dos seus órgãos e com os gerentes de cada objetivo estratégico. As entrevistas trataram de responder se cada objetivo estratégico tinha plano de ação, como estava o seu andamento e qual a necessidade de recursos financeiros para a sua realização.

Destas entrevistas resultou a convocação para que cada gerente revisse o PLANES de seu órgão e o plano de ação do objetivo estratégico de sua responsabilidade no PLANES da Pró-Reitoria, para apresentação na primeira revisão geral em maio de 2004. Assim, dos 116 objetivos estratégicos 96% tinham planos de ação e 71% estavam em andamento. Ao final da revisão geral ainda restou como pendência o detalhamento e a medição dos indicadores de resultado para a maioria dos objetivos estratégicos.

Descrita em linhas gerais a experiência de planejamento estratégica da PRDU serão apresentadas a seguir considerações sobre esta experiência, a fim de se identificar oportunidades de melhoria e oferecer recomendações para os futuros ciclos de planejamento.

4. Análise do processo de planejamento estratégico da PRDU

A análise da experiência de planejamento estratégico da PRDU foi efetuada a partir da observação da preparação e do desenvolvimento do seminário de planejamento estratégico, do

plano estratégico da PRDU, produto do seminário, e das atividades de acompanhamento dos planos de ação. Tendo como referência os conceitos e princípios estudados na literatura, os critérios adotados para a análise são os seguintes:

1. Oportunidade do planejamento: examina a necessidade de se ter um plano estratégico e quanto que o contexto justifica a realização do planejamento naquele dado momento.
2. Prontidão para o planejamento: examina o grau de preparação das pessoas para o desenvolvimento do planejamento estratégico.
3. Adequação ao contexto universitário: examina se foram observados os aspectos que distinguem o planejamento estratégico em universidades quando comparado ao desenvolvido no mundo dos negócios.
4. Adequação às melhores práticas: examina as práticas adotadas no processo de planejamento estratégico da PRDU em comparação às sugestões encontradas em diferentes autores e registradas na revisão da literatura.
5. Adequação aos fundamentos do planejamento estratégico: examina o atendimento às três etapas entendidas como fundamentais no desenvolvimento de um planejamento estratégico, quais sejam: estabelecimento da missão e visão, análise dos ambientes interno e externo, e, elaboração das estratégias através do estabelecimento de objetivos e metas.
6. Desdobramento e alinhamento: examina se o planejamento contempla objetivos, ações ou iniciativas que cuidem do desdobramento do plano em seus órgãos subordinados, garantindo o alinhamento entre missão, visão, valores e objetivos dos diversos órgãos entre si e destes com os da PRDU, e a disseminação da missão, visão, valores e objetivos da PRDU e do órgão junto aos respectivos servidores.
7. Eficácia do acompanhamento: examina a capacidade das ações de acompanhamento de provocar o andamento do plano.
8. Aprendizagem organizacional: examina se o processo de planejamento cuidou de estabelecer mecanismos que estimulem e suportem a melhoria do próprio processo, a fim de preparar e facilitar novos ciclos de planejamento.

Portanto, a experiência de planejamento estratégico da PRDU será analisada a partir de 8 critérios, totalizando 29 itens de avaliação, como descritos a seguir.

4.1. Oportunidade do planejamento estratégico

Tendo tomado posse em abril de 2002 o Pró-Reitor, juntamente com sua equipe, passou seus primeiros seis meses de administração adonando-se dos processos de negócio sobre sua responsabilidade. Dez órgãos, mais de 1600 servidores, e serviços tão distintos e pouco integrados, quanto sinalização de vias e pagamento de diárias, dentre tantos outros, sinalizavam a complexidade e a dimensão do desafio de administrar a PRDU. Concomitantemente havia sido retomado o movimento institucional de planejamento estratégico da Unicamp. Portanto, a necessidade de viabilizar um programa de gestão, de alinhar propósitos, de monitorar o desempenho global e de inserir a Pró-Reitoria no

movimento institucional, todos estes fatores juntos, justificaram o desenvolvimento do planejamento estratégico da PRDU.

4.2. Prontidão

A percepção geral entre a maioria dos gerentes dos órgãos integrantes da PRDU era de que a rotina apresentava desafios em quantidade e/ou complexidade suficiente para tomar todo o tempo. Logo, era de se concluir que estes gerentes pouco se dedicavam ao planejamento de longo prazo, ou mesmo à análise das dinâmicas institucionais a fim de antecipar soluções de interesse das unidades acadêmicas. As primeiras conversas com os gerentes dos órgãos também deixaram claro que as práticas e/ou os conceitos relacionados a planejamento estratégico não eram de domínio geral.

Outro fator de fragilização do planejamento estratégico da PRDU foi a inexistência do plano estratégico da Unicamp. Mesmo contando com uma versão preliminar deste plano, este não tinha sido aprovado pelo Conselho Universitário e carecia de contribuições da maioria das unidades. Logo, o planejamento da PRDU se deu sem contar com diretrizes institucionalmente legitimadas.

Portanto, conscientes da baixa prontidão para empreitar o planejamento estratégico, a primeira experiência teve início, e vem sendo acompanhada, com alguma tolerância quanto à aplicação dos conceitos e aos planos de ação, em respeito às diferenças de cada órgão; talvez deixando como maior responsabilidade desta primeira experiência consolidar o planejamento estratégico como um processo de gestão a ser continuamente melhorado.

4.3. Adequação ao contexto universitário

O planejamento estratégico na PRDU tem, de um modo geral, se mostrado atento aos aspectos que diferenciam o planejamento estratégico em uma universidade do desenvolvido no mundo dos negócios, conforme explorado a seguir:

- a) **Consenso:** no mundo dos negócios a tanto a decisão por se fazer o planejamento estratégico quanto a opção pelo método se dá de cima para baixo. Nas universidades, face ao caráter altamente colegiado, o consenso é importante desde o início do processo. Isto foi observado na PRDU, que a despeito de ser um órgão prestador de serviço, tipicamente executivo e não colegiado, privilegiou-se o consenso tanto na identificação da necessidade de se planejar quanto no desenvolvimento e operacionalização do método que seria seguido. Este cuidado é ilustrado pela constituição do grupo de apoio responsável por estudar e facilitar o processo de planejamento estratégico para a PRDU. O grupo foi formado por assessores da própria PRDU e por gerentes de cada um dos seus diversos órgãos, garantindo-se igual oportunidade de participação. Outro exemplo foi o seminário e os encontros de acompanhamento envolvendo todo o primeiro escalão dos diferentes órgãos que integram a PRDU; nestes encontros os assuntos para decisão sempre foram submetidos ao plenário em busca de consenso.



- b) Sistema de valores não voltados a resultados financeiros: tendo adotado o BSC para representar sua estratégia, a PRDU privilegiou a perspectiva cliente no ápice da sua árvore estratégica, deixando a perspectiva financeira restrita a custos, e com o mesmo destaque da perspectiva legal/fiscal. Portanto, a PRDU está coerente com o segmento universidade ao não colocar como interesse último o ganho financeiro.
- c) Clientela diversificada: o reconhecimento de que a PRDU possui uma clientela bastante diversificada fez com que o primeiro objetivo estratégico “promover a satisfação do cliente” tivesse como iniciativas: “conhecer o cliente”, “medir sua satisfação” e “tornar-se conhecido pelo cliente”.
- d) Cultura da mudança: diferente do entendimento de que as universidades públicas, de um modo geral, ainda não apresentam uma cultura voltada à mudança, seja de portfólio, produtos, processos, ou estrutura organizacional, a PRDU já se coloca receptiva a mudanças. Um exemplo foi a questão, colocada no primeiro dia do seminário de planejamento estratégico, sobre quais outros órgãos deveriam integrar e quais deveriam deixar a PRDU. Desta pergunta resultou o entendimento de que o Centro Nacional de Processamento de Alto Desempenho (CENAPAD), por estar estreitamente vinculado à pesquisa, tanto no seu financiamento quanto na sua clientela, deveria integrar a Pró-Reitoria de Pesquisa; de outro lado o Centro de Saúde da Comunidade, por ser prestador de serviços e por atender à mesma clientela que a Prefeitura do campus, a Coordenadoria da Planta Física de Limeira, pela natureza dos serviços, e a Agência para Formação Profissional da Unicamp (AFPU), por apresentar estreito vínculo com a Diretoria Geral de Recursos Humanos, tanto quanto a política de desenvolvimento de pessoal quanto à clientela, deveriam ser incorporados pela PRDU. A objetividade no tratamento desta questão durante o seminário ilustrou a abertura dos gerentes da PRDU á mudanças.
- e) Planejamento estratégico como instrumento de integração: o método desenvolvido para o seminário, e a forma de acompanhamento dos planos de ação, privilegiou este aspecto. Como era início de uma nova gestão, e face ao histórico de distanciamento operacional entre os órgãos, distanciamento este caracterizado pela preferência ao despacho por escrito em detrimento do contato pessoal, aproveitou-se o seminário e os encontros de acompanhamento para que a PRDU conhecesse melhor seus órgãos e para que cada órgão pudesse (re)conhecer os demais, promovendo uma maior aproximação entre os dirigentes.
- f) Recompensa financeira por resultados: a PRDU, a exemplo da Unicamp de modo geral, não apresenta práticas de recompensa financeira por resultados alcançados no âmbito administrativo. Academicamente a Unicamp oferece premiação em dinheiro por mérito acadêmico, a exemplo do prêmio Zeferino Vaz, mas não possui equivalente premiação por mérito administrativo ou por resultados da gestão.
- g) Comprometimento da alta direção: restou consenso do grupo de apoio que o envolvimento de alguns dos dirigentes se dá especialmente na semana que antecede as apresentações, deixando dúvidas quanto à intensidade e regularidade com que tal comprometimento é exercitado. Se este comportamento for uma constante, de se apresentar envolvido com intensidade apenas proximamente às apresentações, corre-



se o risco de descrédito quanto à relevância estratégica do planejamento diante dos demais gerentes subordinados.

- h) Acoplamento entre unidades: o baixo acoplamento entre as unidades de ensino e pesquisa se reflete em redundância de atividades administrativas. Um exemplo é o concurso para contratação de pessoal realizado por uma unidade sem o envolvimento de outras unidades com igual necessidade, e outro exemplo é a aquisição de materiais iguais, a preços diferentes, por unidades distintas. Este aspecto não foi devidamente cuidado, pois não se procurou envolver, nem ouvir, o corpo administrativo das unidades no desenvolvimento do planejamento estratégico da PRDU. Este aspecto mostra-se ainda mais descuidado quando a estratégia da PRDU não explicita nenhum plano de ação que trate as atividades descentralizadas que estão sob regulamentação da PRDU.

Estas considerações demonstram uma PRDU atenta a seis dos oito aspectos que caracterizam o planejamento estratégico em universidades públicas. Os dois aspectos menos atendidos dizem respeito ao comprometimento do primeiro escalão da PRDU, em função da percepção de envolvimento pouco intenso de alguns dirigentes até a revisão geral, e o baixo acoplamento entre unidades de ensino e pesquisa, cuja questionável autonomia faz redundar atividades regulamentadas pela PRDU, sem que isto tivesse sido explicitamente atingido pelos objetivos estratégicos.

Portanto, pode-se dizer que, de um modo geral, o processo de planejamento estratégico da PRDU está adequado ao contexto universitário.

4.4. Adequação às melhores práticas

Composto de 13 itens de avaliação este critério examina as práticas do processo de planejamento estratégico da PRDU em relação às recomendações apresentadas na revisão da literatura. A seguir serão apresentadas as considerações para cada item de avaliação.

- a) Planejadores como facilitadores: o grupo de apoio constituído por representantes da própria PRDU e dos seus diversos órgãos para estudar e conduzir o planejamento estratégico da PRDU atuou essencialmente como facilitador ao desenvolver o método e garantir sua operacionalização, restringindo sua participação direta no conteúdo.
- b) Participação: a participação ficou restrita à PRDU, não trazendo ao diálogo os demais interessados nos serviços e processos da PRDU, tais como os administrativos das unidades de ensino e pesquisa, os alunos, os professores, os fornecedores e a comunidade não acadêmica que se utiliza dos serviços ou da infraestrutura da universidade.
- c) Flexibilidade: tanto o método utilizado no seminário quanto a forma de acompanhamento dos planos de ação foram marcadas pela flexibilidade na agenda e nos resultados. Um marco deste entendimento foi o consenso de que ao final de um ano o plano inteiro seria revisto. O seminário inicialmente previsto para 3 dias tomou 5 dias, restando pendências que não se resolveram mesmo após um ano de acompanhamento, a exemplo da medição e monitoramento dos indicadores e



validação das respectivas metas. Diante de tal flexibilidade fica a dúvida se os resultados serão comprometidos, o que ainda é cedo para avaliar.

- d) Razão do planejamento: é uma forte sugestão que o planejamento estratégico seja utilizado menos para prever o futuro e mais para minimizar as incertezas e se preparar para aproveitar o indeterminismo. Significa criar competências para reagir rapidamente ante a uma oportunidade ou ameaça. Exemplos de competências que facilitam o “aproveitar o indeterminismo” são a gestão de projetos; gestão por processos, gestão do conhecimento, capacidade de manter estruturas matriciais, desenvolver e manter uma cultura de mudança, utilização de sistemas integrados de informação e utilização de sistemas de apoio a decisão. Esta sugestão, apesar de não ter sido explicitamente considerada, foi atendida se consideradas as seguintes evidências: opção pelo BSC como forma de representar a estratégia e construir um sistema de medição do desempenho global; os objetivos estratégicos estão sendo gerenciados como projetos; os projetos estão se valendo de grupos constituídos por pessoas de diferentes órgãos; e, um dos objetivos estratégicos, denominado “rever e padronizar processos críticos” está cuidando de implantar a prática de gestão por processos.
- e) Não usar o planejamento para justificar decisões da administração central: o Pró-Reitor teve o cuidado de submeter ao plenário assuntos que poderiam ser diretivos, a exemplo dos órgãos que deveriam integrar ou deixar a estrutura da PRDU, e sobre os quais seria de se esperar reações contrárias de um ou outro dirigente.
- f) Não detalhar demasiadamente: o plano estratégico da PRDU se restringiu à formulação da missão, visão, valores, questões estratégicas e objetivos estratégicos. O plano de ação de cada objetivo ficou para ser desenvolvido por cada gerente de objetivo em documentos separados. Portanto, o Plano Estratégico da PRDU é um documento que estabelece as grandes ações, mas não prescreve como cada ação deve ser desenvolvida.
- g) Reforçar que o plano é dinâmico: não foram nomeados responsáveis por monitorar as principais tendências, avaliando possíveis impactos na PRDU, a fim de proativamente provocar os ajustes; e não ficou definido que a revisão geral deveria repassar a análise dos ambientes internos e externos. Assim, a PRDU sabe que o plano deve ser dinâmico, mas não explicitou mecanismos de acompanhamento do ambiente a fim de provocar os ajustes.
- h) Deixar claro que a indeterminação faz parte do cenário: esta sugestão reforça o cuidado de se analisar mais de um cenário estabelecendo estratégias para cada um deles. Na PRDU não se analisou cenários alternativos, não tendo sido opção da PRDU o estabelecimento de estratégias alternativas e seus respectivos planos de ação, deixando-a mais vulnerável caso as tendências não apresentem o comportamento previsto.
- i) Permitir objetivos de baixo investimento: na PRDU o caráter estratégico dos objetivos se deu estritamente em função da sua correlação com as questões estratégicas, não sendo atrelado ao montante de investimento requerido.
- j) Separar o que é rotina do que é estratégico: o método privilegiou a formação de grupos por diferença de formação e atuação, evitando que pessoas de uma mesma



- área ficassem em um mesmo grupo; isto dificultou que discussões de interesse restrito tivessem ressonância no grupo, favorecendo argumentos de interesse coletivo. Portanto, pode-se entender pela conformidade com esta sugestão; ressaltando, contudo, que a rotina tem comprometido a operacionalização do plano.
- k) Discutir as ações de gestão e infraestrutura posteriormente: esta sugestão reforça o cuidado de não discutir a viabilidade do objetivo durante o seminário, evitando o risco de se perder em debates sobre infraestrutura e recursos necessários ao desenvolvimento do objetivo. O roteiro previsto para o desenvolvimento do planejamento estratégico da PRDU previu que os planos de ação deveriam ser desenvolvidos posteriormente por cada gerente de objetivo junto à equipe que ele viria a constituir, orçando custos e infraestrutura necessária à sua realização. Assim foi feito, colocando a PRDU também em conformidade com esta sugestão.
- l) Preferir facilitador externo: este cuidado procura garantir que o facilitador, sendo estranho ao dia-a-dia da unidade que está se planejando, consiga se manter imparcial e com melhores chances de assegurar o foco de cada atividade, evitando discussões parciais. A PRDU optou por facilitadores internos. Esta opção fez com que em alguns momentos o facilitador deixasse de apresentar sua legítima contribuição com o conteúdo por estar preocupado com o método, e em outros momentos, não resistindo ao calor do debate, apresentasse sua posição, alongando uma ou outra discussão, comprometendo sua imparcialidade. Contudo, mesmo não estando em conformidade com esta sugestão, a opção por facilitadores internos foi favorável quando o grupo, diante de eventual esmorecimento, precisou ser provocado com ilustrações da realidade da própria PRDU.
- m) Utilizar as conclusões da avaliação institucional no planejamento estratégico: a PRDU ainda não desenvolveu sua avaliação institucional. Diferentemente do planejamento estratégico, no qual a PRDU se antecipou ao movimento de planejamento da Unicamp, a avaliação institucional ainda não possui iniciativas na PRDU. A Unicamp está coordenando o movimento de avaliação institucional⁶ seguindo os princípios preconizados pelo PAIUB⁷; contudo, os documentos de referência não orientam com maiores detalhes como avaliar os serviços sob domínio da PRDU. Os documentos de referência da avaliação institucional para os assuntos PRDU datam de 2001, trazendo alguns indicadores restritos às aquisições de materiais e ao desenvolvimento de pessoal; mas não tratam os demais serviços, a exemplo das obras e infraestrutura urbana, computação, comunicação, manutenção e saúde para a comunidade. Tais documentos falam da auto-avaliação e da validação externa para as unidades de ensino e pesquisa, nada se referindo aos órgãos da administração central. Essa constatação reforça a necessidade da PRDU desenvolver seus indicadores, seus critérios e sua própria forma de avaliação, respeitando os princípios gerais da avaliação institucional da Unicamp. Portanto, o planejamento

⁶ Para maiores detalhes consultar

http://www.cgu.unicamp.br/pei/avaliacao_institucional/Avaliacao_Institucional.pdf; acessada em 05/06/2004.

⁷ PAIUB: Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras coordenado pelo Ministério da Educação.



estratégico da PRDU ainda não se vale da avaliação institucional como instrumento de análise do ambiente interno.

Assim, das treze recomendações consideradas aqui como “boas práticas em planejamento estratégico” a PRDU demonstrou ter seu processo adequado a oito delas. As cinco recomendações às quais a PRDU ainda não se adequou, e que podem ser vistas como oportunidades de melhoria ao seu processo de planejamento estratégico, são sintetizadas a seguir, juntamente com os respectivos motivos de não adequação: “participação”, por não ter envolvido ao menos os usuários dos seus serviços; “reforçar que o plano é dinâmico”, por não ter sistematizado um processo de acompanhamento das principais tendências; “deixar claro que a indeterminação faz parte do cenário”, por não ter considerado cenários alternativos; “facilitador externo”, por ter contado unicamente com facilitador interno; e, “utilizar as conclusões da avaliação institucional no seu planejamento estratégico”, por ainda não poder contar com um processo de avaliação institucional.

Portanto, a PRDU também mostrou um processo de planejamento estratégico atento à maioria das recomendações encontradas na revisão da literatura.

4.5. Adequação aos fundamentos do planejamento estratégico

Este critério examina o atendimento aos fundamentos de planejamento estratégico mais comumente encontrados na literatura. Para tanto, serão analisados o roteiro do seminário de planejamento estratégico e seus resultados, buscando evidências do atendimento às três etapas entendidas como fundamentais no desenvolvimento de um planejamento estratégico.

- a) Estabelecimento da missão e visão: previsto no roteiro do seminário e evidenciado no documento que retrata os resultados do seminário, igualmente denominados como missão e visão;
- b) Análise dos ambientes interno e externo, levando em conta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente: a análise do ambiente interno é prevista no roteiro e é retratada no documento de resultados sob igual denominação “análise do ambiente interno”, discriminando para suas grandes áreas de negócios (administração, tecnologia e infraestrutura) os pontos fortes e os pontos a melhorar, denominação equivalente a pontos fracos; quanto a análise do ambiente externo, também está prevista no roteiro com a denominação de análise do cenário Unicamp e tendências, e aparece no documento de resultados no item denominado “análise do ambiente externo”, e seus subitens “tendências externas” e “tendências Unicamp”, nos quais para cada “tendência” apontada são registrados os aspectos favoráveis e desfavoráveis em relação à missão da PRDU, em substituição aos termos “oportunidades” e “ameaças” respectivamente.
- c) Elaboração das estratégias através do estabelecimento de objetivos e metas: é prevista no roteiro sob os títulos “identificar os objetivos estratégicos” e “estabelecer os indicadores”, incluindo-se neste o estabelecimento de metas. O documento de resultados do planejamento estratégico apresenta os objetivos, seus respectivos

indicadores e, para a maioria destes, metas; a despeito de parte dos indicadores e metas carecerem de validação e análise de correlação.

Assim, pode-se concluir pelo atendimento às três etapas entendidas como fundamentais no desenvolvimento de um planejamento estratégico.

4.6. Desdobramento e alinhamento

Examina se o planejamento contempla objetivos, ações ou iniciativas que cuidem do desdobramento do plano nos órgãos subordinados à PRDU, garantindo o alinhamento entre missão, visão, valores e objetivos destes órgãos entre si e destes com os da PRDU, e a disseminação da missão, visão, valores e objetivos da PRDU e do órgão junto aos respectivos servidores.

Como previsto no roteiro o seminário foi encerrado com a apresentação dos “próximos passos”, e dentre estes ficou o compromisso de que cada órgão realizaria seu planejamento e adotaria como referência o método e os resultados do planejamento estratégico da PRDU. Ficou também o compromisso de que o mesmo grupo que apoiou a PRDU promoveria os ajustes metodológicos e orientaria o processo nos diferentes órgãos subordinados a PRDU. Assim foi feito, tendo esta decisão facilitado o alinhamento dos planos dos órgãos entre si e destes com o plano da PRDU.

Contudo, o desdobramento não continuou ao nível das divisões e serviços que estruturam cada órgão, reduzindo o efeito de envolvimento dos demais servidores e a conseqüente disseminação da missão, visão, valores e objetivos estabelecidos. As ações de disseminação se limitaram a reuniões gerais, sob agenda de cada órgão, nas quais os servidores eram tão somente informados sobre o planejamento, sem que tivessem sido provocados a internalizar o planejamento.

Assim, pode-se entender que este critério foi parcialmente atendido. Houve desdobramento do PLANES da PRDU nos seus órgãos, mas não houve disseminação a ponto de estimular o comprometimento dos servidores. Caso não haja ações sistemáticas de disseminação, corre-se o risco de alguns dos objetivos estratégicos não produzirem os resultados que se espera, ou na velocidade que se espera, por falta de comprometimento da média gerência e/ou dos servidores.

4.7. Eficácia do acompanhamento

Ao examinar a capacidade das ações de acompanhamento de provocar o andamento do plano é de se destacar o que houveram nove reuniões do grupo de apoio para avaliar o andamento e propor formas de acompanhamento. Os encontros de acompanhamento se deram tanto ao nível dos objetivos estratégicos da PRDU como dos objetivos estratégicos de cada um dos seus órgãos.

Assim, pode-se concluir que houveram esforços estruturados e documentados de acompanhamento, tendo sido capazes de provocar o andamento do planejamento;

contudo, ainda não é possível saber se a evolução dos objetivos será capaz de assegurar a realização da visão de futuro da PRDU; em especial, por não terem sido, ainda, validadas as metas, e não estar sendo monitorado a maioria dos indicadores propostos para os objetivos estratégicos.

4.8. Aprendizagem organizacional

Examina o processo de planejamento quanto ao estabelecimento de mecanismos que estimulem e suportem a melhoria do próprio processo, a fim de preparar e facilitar novos ciclos de planejamento.

Durante o seminário uma pessoa do grupo de apoio ficou designada para registrar as conclusões de cada atividade bem como as situações que, de alguma forma, fizessem com que a atividade se realizasse diferentemente do esperado. Houve uma agenda de encontros para avaliar o resultado e os registros do seminário. Complementarmente, a cada reunião de acompanhamento a assessoria da PRDU registrou os resultados e provocou reuniões do grupo de apoio para validações e sugestões. Contudo, descuidou-se de nomear a cada reunião um responsável dedicado exclusivamente aos registros das críticas ou sugestões a fim de sistematizar o aprendizado, não garantindo a criação de um “banco” de assuntos a serem estudados a fim de promover recomendações para o novo ciclo.

Como exemplo de atividades que experimentaram algum desconforto, e ainda não foram devidamente detalhadas ou estudadas, pode-se citar: a identificação das perspectivas de interesse da gestão, que não foi um processo construído com o grupo de gerentes; o desenvolvimento de indicadores e a montagem de modelos de correlação; a relação de causa e efeito entre os objetivos, por enquanto fruto mais da experiência do que do estudo de correlação estatística; a opção por não se analisar cenários alternativos; a opção por não envolver representantes da comunidade usuária e dos fornecedores, ao menos na atividade de análise do ambiente externo; análise do ambiente interno e externo sem dados estatísticos e de comparação; o não desdobramento ao nível das divisões e serviços; a não garantia de entendimento da missão, visão, valores e objetivos por todos os servidores da PRDU; a falta da avaliação institucional como instrumento de ampliação e validação da análise do ambiente interno; o não estabelecimento de metas para alguns indicadores; e, o não estabelecimento de indicadores para o próprio processo de planejamento.

Assim, pode-se dizer que a PRDU ainda não conta com uma agenda que explore, valide e amplie estes registros, a fim de promover o aprendizado de maneira sistemática e capaz de produzir melhorias no processo de planejamento estratégico.

5.Recomendações

No intuito de induzir melhorias ao processo de planejamento estratégico da PRDU serão destacados a seguir os itens de avaliação cujas evidências não se mostraram suficientes para caracterizá-los como pontos fortes do processo; e para os quais serão apresentadas considerações e recomendações:



- Prontidão para o planejamento (item 2.): é recomendável que, antes de rodar um novo ciclo, se faça uma avaliação do estado de prontidão a fim de prever atividades que deixem as pessoas com melhores chances de contribuir, a exemplo do (re)alinhamento conceitual, do estudo do planejamento estratégico institucional, do estudo de indicadores de desempenho e satisfação, e suas comparações, e do desenvolvimento de ânimo para mudanças, além de prepará-las para que vejam o planejamento como um processo de aprendizagem organizacional.
- Comprometimento da alta direção (item 3.g.): é de se esperar níveis diferentes de comprometimento dos gerentes, em especial daqueles com pouca experiência em planejamento e/ou com maior tendência a se deixar absorver pelo dia-a-dia. Isto faz com que seja altamente recomendável o acompanhamento mais próximo do Pró-Reitor diante daqueles cujo andamento esteja aquém do esperado, no intuito de identificar as causas e facilitar o envolvimento com questões de longo prazo.
- Acoplamento entre unidades (item 3.h.): o baixo acoplamento entre as unidades de ensino e pesquisa, uma vez não sendo objeto explícito da estratégia da PRDU, poderá criar dificuldades na operacionalização dos seus objetivos estratégicos. Portanto, é altamente recomendável que se estude a questão da “centralização e descentralização” administrativa e suas estruturas organizacionais, com amplo envolvimento das unidades de ensino e pesquisa, a fim de facilitar o sucesso de objetivos como estes.
- Participação (item 4.b.): é recomendável que os futuros ciclos preveja o envolvimento direto dos usuários dos serviços e de outros de interesse na administração central da Universidade, estreitando os vínculos e melhorando a percepção do ambiente externo, a fim de aumentar as chances de promover o sucesso de suas estratégias.
- Reforçar que o plano é dinâmico (item 4.g.): a dinâmica do plano se deve de um modo geral à dinâmica dos ambientes interno e externo, e de modo especial à dinâmica das pessoas. Portanto, é altamente recomendável desenvolver ou adaptar métodos que facilitem o monitoramento dos ambientes e o acompanhamento de cada um dos gerentes. No monitoramento do ambiente pode-se eleger uma ou mais tendências a serem sistematicamente monitoradas, avaliando-se possíveis impactos na PRDU; quanto ao acompanhamento dos gerentes, pode-se estabelecer uma agenda do Pró-Reitor com cada um dos seus gerentes individualmente, a fim de lhes facilitar a dinâmica profissional e mantê-los em sintonia com as prioridades do planejamento estratégico.
- Deixar claro que a indeterminação faz parte do cenário (item 4.j.): a decisão por se considerar cenários alternativos deve ser função da dificuldade em se obter consenso sobre o comportamento futuro de uma dada tendência. É recomendável que nos futuros ciclos de planejamento a opção por se considerar cenários alternativos se dê durante o seminário de planejamento, após a análise do ambiente externo, em função de uma dada tendência ser importante para a PRDU e não haver consenso sobre o comportamento futuro daquela tendência.
- Preferir facilitador externo (item 4.l.): de um modo geral a bibliografia recomenda a condução do seminário de planejamento por facilitador externo que, atento ao



método e distante do dia-a-dia da organização, terá melhores chances de imparcialmente garantir o foco de cada atividade do seminário; contudo, a experiência da PRDU demonstrou que é possível conseguir bons resultados com facilitador interno. Portanto, não sendo possível contar com facilitador externo deve-se preparar alguém internamente que tenha grande domínio sobre o método e que seja capaz de se manter imparcial nas discussões.

- Utilizar as conclusões da avaliação institucional (item 4.m.): a avaliação institucional, se desenvolvida em conformidade com os princípios previstos na literatura, não se restringe a examinar os aspectos e processos de negócio identificados como estratégicos. A avaliação institucional poderá fazer com que aspectos até então não estratégicos ganhem a atenção da alta gerência, e outros tidos como estratégicos percam a relevância. Assim, é altamente recomendável a sua realização a fim de ampliar a percepção dos gerentes sobre o desempenho da PRDU como um todo, garantindo a visão sobre partes não consideradas estratégicas no momento do planejamento. Além disso, a realização da avaliação institucional na PRDU fará com que ela esteja em sintonia com o movimento de avaliação institucional já deflagrado em toda a Universidade; para tanto, a PRDU deverá cuidar para que sejam desenvolvidos critérios de avaliação especialmente voltados à administração, já que a avaliação institucional é um movimento historicamente voltado às unidades de ensino e pesquisa.
- Desdobramento e alinhamento (item 6.): é altamente recomendável que o desdobramento continue por todas as estruturas organizacionais da PRDU a fim de promover o alinhamento de todos os serviços às prioridades gerais da Pró-Reitoria, estimulando o entendimento dos demais gerentes e servidores sobre a missão, visão, valores, questões e objetivos estratégicos de suas partes em correlação com os níveis hierárquicos superiores.
- Aprendizagem organizacional (item 8.): é altamente recomendável que se estruture um método de aprendizagem prevendo a designação e preparação de pessoas que, ao acompanhar cada passo do processo de planejamento tanto na PRDU quanto nos órgãos, garantam o registro sistemático das oportunidades de melhoria identificadas coletivamente e uma agenda de estudo destas oportunidades oferecendo sugestões de melhoria. Cabe destacar que o método deverá considerar aspectos relativos tanto ao plano quanto ao processo de planejamento em si.

6. Conclusão

As práticas evidenciadas no processo de planejamento estratégico da PRDU apresentam-se aderentes à maioria dos princípios e conceitos estudados na literatura; e que, mesmo não contando ainda com indicadores que digam do sucesso do plano, seu processo já pode servir de referência positiva a outros órgãos e universidades que queiram se iniciar no planejamento estratégico. Contudo, fica a ressalva de que o processo ainda não conseguiu explorar adequadamente a questão da medição do desempenho global, como instrumento de administração estratégica; ainda não incorporou a avaliação institucional, como instrumento de garantia de ampliação da percepção gerencial e de validação/correção do plano estratégico,

que deverá contar com critérios que promovam a excelência; e que, ainda não se consolidou como um processo de aprendizagem organizacional.

7. Referências Bibliográficas

- 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. (MESTRADO)
- ARGUIN, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.
- 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.
- BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.
- CERTO Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução: Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p.
- 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: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 199p. (MESTRADO PROFISSIONAL)
- 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 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.
- HUERTAS, Franco. **O Método PES: Entrevista com Carlos Matus**. Tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 6 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.



- 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.
- MOEN, Ronald D.; NOLAN, Thomas W.; PROVOST, Lloyd P.. *Quality Improvement Through Planned Experimentation.* New York: McGraw-Hill, 1999. p1-46. 464p.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 2^a. ed. Tradução: OP Traduções. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SHERKENBACH, William W. **O caminho de Deming para a melhoria contínua.** Tradução de Helisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1993, 252 p.
- SOBRINHO, José Dias; BALZAN, Newton Cezar (orgs.). **Avaliação Institucional: teoria e experiências.** São Paulo: Cortez, 2000.
- UNESCO. **Documento para Política de Mudança e Desenvolvimento no Ensino Superior.** Tradução: Laura A. Ferrantini Fusaro. Educ. Bras. Brasília, 1^o. sem. 1995: p153-221.
- UNICAMP. **Anuário Estatístico Unicamp 2004.** Campinas: Unicamp/Assessoria de Economia e Planejamento, 2004.
Disponível em http://www.aeplan.unicamp.br/anuario_estatistico_2004/index.htm.
- UNICAMP. PLANES PRDU: **Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário.** Campinas: Unicamp/PRDU, Fevereiro 2003.