

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

Uma Análise do Processo de Planejamento
Estratégico da Pró-Reitoria de
Desenvolvimento Universitário da Unicamp

Autor: Adauto Bezerra Delgado Filho

Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

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

**Uma Análise do Processo de Planejamento
Estratégico da Pró-Reitoria de
Desenvolvimento Universitário da Unicamp**

Autor: Adauto Bezerra Delgado Filho
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

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, 2004
S.P. – Brasil

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

Trabalho Final de Mestrado Profissional

Uma Análise do Processo de Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp

Autor: Adauto Bezerra Delgado Filho
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

Prof. Dr. Miguel Juan Bacic, Presidente.
Instituição: Instituto de Economia da UNICAMP

Profa. Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza
Instituição: Instituto de Economia da UNICAMP

Prof Dr. Ademir José Petenate
Instituição: Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica

Campinas, 14 outubro de 2004.

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

D378a Delgado Filho, Aduino Bezerra
Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp / Aduino Bezerra Delgado Filho.-- Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Miguel Juan Bacic.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração - estratégica. 3. Comunidade e universidade - avaliação. 4. Gestão da qualidade total. I. Bacic, Miguel Juan. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

Dedicatória:

Dedico este trabalho à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp que, com seus mais de 1600 colaboradores, tem sido incansável na busca de soluções inovadoras de gestão tendo no desenvolvimento humano seu principal fator de sustentação.

Agradecimentos

Reverenciando a Deus por sempre me ter nas palmas de Suas mãos, homenageio a seguir algumas pessoas sem as quais este trabalho não poderia ser concluído:

Aos meus pais Aauto (in memorian) e Célia pelo exemplo de tenacidade diante dos desafios da vida; e aos meus irmãos Adalberto (in memorian), Adriano e Adeline pela capacidade de transformar as diversidades em oportunidades de aprendizado.

À Rosângela, minha esposa, por ter me “empurrado” para o mestrado e “agüentado a barra” nas minhas ausências, e aos meus filhos Henrique e Beatriz cuja existência tem sido um estímulo constante e iluminado ao meu crescimento integral.

À Vera Randi, na pessoa de quem eu agradeço a todos da Diretoria Geral de Administração da Unicamp, por ter me oferecido um terreno fértil em experiências de desenvolvimento organizacional, e por me apoiar nos primeiros meses do mestrado na expectativa de que meu aprendizado pudesse ser revertido em benefícios para a Universidade.

À Eda Marçal por ter me reapresentado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário como alguém que poderia contribuir com o seu processo de planejamento estratégico.

À equipe de assessoria e diretores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp, pela confiança depositada, e pela oportunidade que me concederam de aprendermos juntos; em especial à Gláucia e Suely, por criarem condições propícias ao aprendizado coletivo e pelo exemplo de disciplina no acompanhamento do processo de planejamento estratégico.

Aos meus colegas de Auditoria Ana Lúcia, Ana Tereza, Calil e Rosana, auditores internos da Unicamp, pela capacidade e autonomia com que desenvolvem seus trabalhos, facilitando as inúmeras horas em que me ausentei da Coordenação e me dediquei ao desenvolvimento e estudo do processo de planejamento estratégico da PRDU.

Ao Prof. Orlando Fontes Lima Júnior por ter me oferecido as primeiras provocações práticas relacionadas ao *Balanced Scorecard*, por ter me iniciado no “processo espiral” de desenvolvimento de uma dissertação; e por ter, no início deste trabalho e mesmo sem saber, colocado um “grilo” ao dizer lá no começo que a dissertação já estava pronta, só faltando “suor” para escrever.

Ao Prof. Miguel Juan Bacic por ter confiado que este trabalho “daria samba” dispondo-se a orientá-lo.

À professora Maria Carolina pelas contribuições e críticas valiosíssimas.

Ao Prof. Paulo Eduardo Moreira Rodrigues da Silva, Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário, por “exigir” que este trabalho ofecijas pragmáticas considerações fizeram com que este trabalho fosse positivamente aplicável.

E, por fim, ao Prof. Ademir José Petenate pelo entusiasmo com as questões da qualidade, por acreditar que “santo de casa também faz milagre”, e por ter confiado que eu chegaria ao fim.

*“Dirigir uma organização não é ver como ela é,
e sim ver como ela será!”.*

John Teets

Resumo

DELGADO FILHO, Aduino 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, 198 p. Trabalho final de Mestrado Profissional.

Este estudo analisa o processo de planejamento estratégico em implantação na administração central da Universidade, examinando a experiência vivida pelo autor junto ao corpo gerencial da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. 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, seguidas de uma proposta de estruturação desse processo em ciclos de melhoria contínua a fim de torná-lo uma prática permanente de gestão na administração central da Unicamp.

Palavras Chave

Planejamento Estratégico, Avaliação Institucional, Critérios de Excelência, Medição do Desempenho Global.

Abstract

DELGADO FILHO, Aduino Bezerra. *Analysis of the strategic planning process of the Development University Unit (Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp)*. Campinas: Faculty of Mechanical Engineering (Faculdade de Engenharia Mecânica), State University of Campinas (Universidade Estadual de Campinas), 2004, 198 p. Final Dissertation for Professional Master Degree.

This study analyzes the strategic planning process being implemented in the University central administration, examining the author's experience as part of its managerial staff. This analysis adopted as reference the fundamentals of the following theoretical approaches: Strategic Planning in the Universities, Institutional Evaluation in the Universities, Criteria of the Excellence as preconized by the Quality Award in the Public Service (Prêmio da Qualidade no Serviço Público-PQSP) and Measurement of the Global Performance, according to the National Quality Award Foundation (Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ). 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 central administration of Unicamp.

Key Words

Strategic Planning, Institutional Evaluation, Criterias of the Excellence, Measurement of the Global Performance.

Índice

Lista de Figuras	iv
Lista de Gráficos	iv
Lista de Quadros	v
Lista de Tabelas	v
Lista de Siglas	vi
1. Introdução	1
1.1.Motivação	1
1.2.Objetivos	7
1.3.A abordagem metodológica	7
1.4.Plano geral da dissertação	9
2. Universidades: Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional	12
2.1.Tendências no ensino superior	12
2.2.O organismo denominado universidade	17
2.3.Planejamento estratégico em universidades	18
2.3.1. Aspectos únicos em um planejamento estratégico nas universidades públicas	20
2.3.2. O processo de planejamento estratégico em universidades	22
2.3.3. Planejamento estratégico como um processo a ser continuamente melhorado	25
2.3.4. Sugestões ao processo de planejamento estratégico em	29

universidades	
2.4.Avaliação Institucional	31
2.4.1. O surgimento da avaliação institucional	31
2.4.2. Delineamento do processo de avaliação institucional	34
2.4.3. Princípios da avaliação institucional	36
2.5.Conclusão	40
3. Critérios de Excelência e Avaliação do Desempenho Global	45
3.1.Critérios de excelência	45
3.1.1. O Prêmio Nacional da Qualidade	46
3.1.2. O Prêmio da Qualidade no Serviço Público	51
3.1.2.1.Premissas do PQSP	52
3.1.2.2.Princípios do PQSP	53
3.1.2.3.Os fundamentos do PQSP	54
3.1.2.4.Os critérios de excelência do PQSP	56
3.1.2.5.O processo de avaliação do PQSP	60
3.2. Avaliação do Desempenho Global	63
3.2.1. Por que medir o desempenho organizacional	63
3.2.2. O que é medição do desempenho organizacional	64
3.2.3. Equívocos na medição do desempenho organizacional	66
3.2.4. Atributos de um sistema de medição de desempenho	68
3.2.5. Dificuldades na medição de desempenho em organizações públicas	69
3.2.6. Medição do desempenho global	71
3.2.7. Balanced Scorecard - BSC	75
3.2.7.1.O que é o BSC	75
3.2.7.2.Perspectivas do BSC	79
3.2.7.3.Alguns indicadores para as organizações públicas	80
3.3.Conclusão	82

4. Análise do Planejamento Estratégico da PRDU	85
4.1.A Unicamp	85
4.2.A PRDU	88
4.3.O planejamento estratégico na PRDU	89
4.4.Análise do processo de planejamento estratégico da PRDU	94
4.4.1. Oportunidade do planejamento estratégico	95
4.4.2. Prontidão	96
4.4.3. Adequação ao contexto universitário	97
4.4.4. Adequação às melhores práticas	101
4.4.5. Adequação aos fundamentos do planejamento estratégico	106
4.4.6. Desdobramento e alinhamento	107
4.4.7. Eficácia do acompanhamento	108
4.4.8. Aprendizagem organizacional	109
4.5.Conclusão	110
5. Proposta de estruturação do planejamento estratégico como um processo de melhoria contínua	118
5.1.Planejamento estratégico em ciclos de melhoria contínua	119
5.2.Descrição das etapas do processo	121
5.2.1. Planejamento estratégico	121
5.2.2. Execução estratégica	125
5.2.3. Avaliação estratégica	129
5.2.4. Aprendizado estratégico	130
5.3.As oportunidades de melhoria da experiência da PRDU e o processo proposto	133
5.4.Conclusão	135
6. Conclusões e Trabalhos Futuros	136
6.1.Conclusões	137
6.2.Trabalhos futuros	139

7. Referências Bibliográficas	141
8. Bibliografia Consultada	145
Anexo I – Pesquisa: A gestão administrativa da Unicamp é empírica?	149
Anexo II – Programação do seminário de Planes da PRDU	156
Anexo III – Resultados do seminário de Planes da PRDU	173
Anexo IV – Questionário de acompanhamento	189
Anexo V – Plano de ação	190
Anexo VI – Primeira revisão – resultado de um órgão	195
Anexo VII – Segunda revisão – situação geral	196
Anexo VIII – Ficha técnica dos indicadores	197
Anexo IX – PRDU – Órgãos e participantes do Planes 2003	199

Lista de Figuras

Figura		<i>Página</i>
1.	Modelo do processo de planejamento estratégico.	24
2.	A Hierarquia do Sistema de Medição	72
3.	Camadas de Indicadores da Organização..	73
4.	O Balanced Scorecard Como Estrutura Para Ação Estratégica.	76
5.	Relações de Causa e Efeito através das Perspectivas do BSC	77
6.	Ciclo PDSA e as Etapas da Gestão Estratégica	119
7.	Fluxo Geral do Processo de Gestão Estratégica	120
8.	Desdobrando a Estratégia em Ciclos PDSA	125
9.	Operação Estratégica: Atividades em Paralelo	127
10.	O Modelo para Melhoria	128

Lista de Gráficos

Gráfico		<i>Página</i>
1.	Tendências de matrículas nas Instituições de Ensino Superior.	13
2.	Dificuldades na Implementação de um Sistema de Medição de Desempenho nas Organizações Públicas.	70

Lista de Quadros

Quadro		<i>Página</i>
1.	PLANES PRDU – Cronograma Indicativo	05
2.	Fatores para diversificação das estruturas das Instituições de Ensino Superior.	14
3.	Planejamento Estratégico: diferenças entre o mundo dos negócios e a universidade	20
4.	Processo de planejamento estratégico: três modelos e suas etapas	23
5.	PQSP – Pontuação do Nível de Qualidade de Gestão.	61
6.	Atributos de um Sistema de Medição.	69
7.	BSC Setor Público: Sugestão de Itens de Avaliação por Perspectiva	81
8.	Algumas Diretrizes Para a Gestão Administrativa da Unicamp, 2002-2006.	87
9.	Análise do Processo de Planejamento Estratégico da PRDU - consolidação	111

Lista de Tabelas

Tabela		<i>Página</i>
1.	PQSP- Critérios e Itens de Avaliação	59

Nomenclatura

Abreviações

5W2H	What, When, Who, Where, Why, How, How much
BSC.	Balanced Scorecard
IES	Instituições 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
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PQAP	Programa de Qualidade da Administração Pública.
PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público.
RH	Recursos Humanos
SMD	Sistema de Medição de Desempenho

Siglas

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
CGU	Coordenadoria Geral da Universidade
CONSU.	Conselho Universitário
CRH	Conselho de Recursos Humanos
FPNQ	Fundação Prêmio Nacional da Qualidade.
PRDU.	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário.
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

Capítulo 1

Introdução

Este capítulo apresenta os motivos que levaram o autor a estudar o processo de planejamento estratégico em implantação na administração central da Unicamp; bem como, serão apresentados os objetivos, a metodologia utilizada e a estrutura geral dessa dissertação.

1.1. Motivação

Uma pesquisa sobre a gestão administrativa da Unicamp

Uma pesquisa realizada em outubro de 2001 (vide anexo I – Pesquisa: A Gestão Administrativa da Unicamp é Empírica?) 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 meio 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.

Sendo 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.

Os depoimentos dos Diretores das Unidades de Ensino e Pesquisa não trouxeram referências às práticas de planejamento e avaliação dos órgãos centrais. Mesmo que tais práticas fossem comuns aos órgãos da Administração Central, estas não tiveram a participação consciente da Direção das Unidades, permitindo entender pela ausência de esforço estruturado e explícito que busque o alinhamento das áreas meio aos anseios da Administração das Unidades.

A ausência das práticas de planejamento e avaliação na gestão das áreas meio da Universidade foi a primeira motivação que levou o autor a estudar sobre estas práticas. O segundo e definitivo motivo foi a necessidade de adoção destas práticas na administração central da Unicamp; o que será apresentado a seguir.

A necessidade de planejamento estratégico e avaliação institucional na administração central da Unicamp

Em abril de 2002 toma posse, juntamente com a nova Administração, o Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário. A busca por alguns indicadores de desempenho dos serviços subordinados à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) foi uma de suas primeiras preocupações de ordem gerencial.

Contando com nove órgãos e mais de mil e quinhentos funcionários, a PRDU congregava atividades diversas. Com atividades de natureza administrativa, de informática, telecomunicações, de engenharia, transportes, gráfica, marcenaria e urbanismo, a PRDU se apresentava como uma grande e complexa área. Assim, visualizar o desempenho global da PRDU não se mostrava como uma tarefa exatamente fácil.

A maioria dos órgãos da PRDU não teve uma história de gestão baseada em dados. Seus sistemas eram fracamente integrados e, em sua maioria, não dispunham de funcionalidades de apoio à tomada de decisão. Frases como “nossos sistemas são ricos em dados, mas pobres em informações” eram comuns no dia-a-dia gerencial. Portanto, construir um sistema de indicadores que pudesse dar conta do desempenho da Pró-Reitoria como um todo, se mostrou, do ponto de vista de gestão, como uma das primeiras necessidades.

Assim, foi pedido à Assessoria da PRDU que organizasse um banco de dados com os que deveriam ser os principais indicadores de desempenho dos serviços da PRDU. O que deveria ser medido, e como distinguir o essencial do rotineiro, foram as primeiras dúvidas que se apresentaram.

Em setembro de 2002, seis meses após a posse da nova Reitoria, assessores da PRDU convidaram alguns gerentes dos Órgãos PRDU para estudar o Balanced Scorecard (BSC) de Norton e Kaplan. A intenção foi dar à administração da PRDU ferramentas para avaliação do seu próprio desempenho e dos Órgãos a ela ligados.

A técnica do BSC, como todos vieram a entender, estava sendo amplamente difundida no mercado, e também em organizações públicas. Conforme entendimento inicial o BSC serviria, basicamente, para traduzir a missão e a estratégia da PRDU em um conjunto de medidas de desempenho que forneceria a base para um sistema de gerenciamento e medição estratégica. Esta compreensão fez sentido para o Pró-Reitor e deu orientação aos esforços iniciais do grupo.

O grupo foi formado a partir de pessoas que sabidamente tinham interesse no assunto e que também possuíam um mínimo de conhecimento sobre a técnica BSC; o que faria com que os trabalhos evoluíssem de forma mais dinâmica. Assim, o grupo se formou com dez participantes, entre assessores e gerentes dos diferentes órgãos da PRDU.

Entre setembro e outubro de 2002 foram realizadas 5 reuniões técnicas. Estas reuniões objetivaram o nivelamento conceitual entre os participantes, bem como desenvolver uma aplicação simulada de BSC na determinação de indicadores para um dos órgãos da PRDU. Ficou

acertado que o exercício não teria nenhuma pretensão de ser completo, mas tão somente percorrer na prática o raciocínio que o BSC propunha.

No decorrer dos trabalhos surgiu a idéia de contratar um curso externo de BSC para que o nivelamento conceitual fosse mais efetivo, fazendo com que o grupo tivesse a oportunidade de, a partir de um profissional externo experiente, obter orientações para aumentar as chances de sucesso do trabalho.

Paralelamente, a Coordenadoria Geral da Universidade (CGU) havia divulgado uma agenda de desenvolvimento do planejamento estratégico (PLANES) institucional. Nesta agenda as Unidades e Órgãos da Universidade deveriam produzir seu PLANES, o que levaria elementos para formulação do PLANES institucional. Assim, a PRDU também deveria apresentar o seu planejamento estratégico.

No intuito de também atender à formulação do PLANES da PRDU, o grupo entendeu como oportuno integrar os esforços voltados ao planejamento estratégico com os voltados ao BSC. Para tanto, e já entendendo que o BSC apresentava como pré-requisito a explicitação da estratégia, foi proposto que todos os órgãos da PRDU, juntamente com a CGU e Assessoria de Economia e Planejamento do Gabinete do Reitor (AEPLAN), se fizessem presentes no curso, através de seus diretores, e cada diretor acompanhado de um técnico que atendesse ao perfil abaixo descrito. Acreditava-se assim que mais pessoas estariam conceitualmente aptas a elaborar o Planejamento Estratégico de seus órgãos, garantindo a visualização dos respectivos indicadores de desempenho global.

Os participantes do curso deveriam atender ao seguinte perfil:

- Ter disponibilidade para fazer o curso.
- Ter disponibilidade para aplicação da metodologia no seu Órgão.
- Ter perfil para a facilitação/coordenação do desenvolvimento do projeto no seu Órgão.
- Ter conhecimento básico de Planejamento Estratégico.
- Ter conhecimento do “negócio” do Órgão.

Desta forma, a turma para o curso foi composta por membros do grupo inicialmente formado e outros servidores indicados pelos órgãos com a aprovação do Pró-Reitor. Além do próprio Pró-Reitor, do Assessor de Economia e Planejamento do Gabinete do Reitor e da Assessora da CGU para questões de Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional, sete dos nove diretores da PRDU participaram do curso. Ficou também decidido que os técnicos que conduziram o processo atuando como facilitadores seriam identificados durante a realização do curso.

Assim, a proposta de primeiras atividades do processo que o grupo submeteu à aprovação do Pró-Reitor está ilustrada no quadro 01.

Quadro 01

PLANES PRDU – Cronograma Indicativo

Atividade	Data limite	Envolvimento
1. Formar um grupo técnico para a prática do PLANES/BSC	Novembro de 2002	PRDU, AEPLAN e CGU
2. Realizar o Planejamento Estratégico da PRDU segundo a metodologia proposta no curso, adaptada para a realidade da Universidade.	Fevereiro de 2003	Pró-Reitor; Dirigentes e vices dos Órgãos da PRDU; Representante da AEPLAN; Assessoria da CGU.
3. Os Órgãos da PRDU realizam seu planejamento estratégico baseado no planejamento da PRDU.	Fevereiro e março de 2003	Representantes dos Órgãos da PRDU, que participaram do curso, com apoio do grupo inicial se necessário.

Fonte: rascunhos do grupo de trabalho do PLANES PRDU

As etapas previstas na elaboração do Planejamento Estratégico deveriam dar conta minimamente dos seguintes elementos:

- Missão;
- Visão;
- Objetivos estratégicos;
- Indicadores de monitoramento dos objetivos.

O curso de BSC foi realizado em novembro de 2003 e tratou estritamente dos conceitos envolvidos com a técnica, fazendo menção superficial aos conceitos envolvidos com o planejamento estratégico em si. Concluído o curso, o grupo inicial tratou de produzir uma metodologia própria de planejamento estratégico para a PRDU, considerando que a maioria dos seus órgãos nunca havia feito um planejamento estratégico com os elementos que começavam a ser propostos, e que as pessoas que passaram a compor o grupo não possuíam um senso comum sobre o que seria um planejamento estratégico e seus elementos básicos.

A literatura de apoio utilizada pelo grupo, até então, destacava exemplos do setor privado com fins lucrativos, deixando a insegurança sobre quais aspectos deveriam ser cuidados para o desenvolvimento do planejamento estratégico na administração central de uma universidade pública.

Foi neste contexto que o autor da presente dissertação elegeu como tema de estudo o processo de planejamento estratégico em implantação na administração central da Unicamp, especialmente em sua Pró-reitoria de Desenvolvimento Universitário. Cabe o destaque que o autor é Coordenador de um dos dez órgãos vinculados à PRDU e integrante do grupo de apoio ao PLANES da PRDU. Os objetivos deste estudo serão especificados a seguir.

1.2. Objetivos

Este trabalho tem os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Analisar a prática de planejamento estratégico em implantação na Administração Central da Unicamp, a partir da experiência da sua Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário.

Objetivos específicos

– Estabelecer uma referência conceitual mínima sobre as seguintes práticas de gestão: planejamento estratégico, avaliação institucional, avaliação a partir de critérios gerais de excelência em gestão e medição do desempenho global.

– Identificar oportunidades de melhoria na prática de planejamento estratégico em implantação na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário.

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

1.3. A abordagem metodológica

“Na era do caos, do indeterminismo e da incerteza, os métodos científicos andam com seu prestígio abalado. Apesar da sua reconhecida importância, hoje, mais do que nunca, se percebe que a ciência não é fruto de um roteiro de criação totalmente previsível. Portanto, não há apenas uma maneira de raciocínio capaz de dar conta do complexo mundo das investigações científicas. O ideal seria você empregar métodos, e não um método em particular, que ampliem as possibilidades de análise e obtenção de respostas para o problema proposto na pesquisa.”

(Silva, 2001:27)

Este trabalho foi elaborado a partir das seguintes etapas:

1. Revisão da literatura que trata os conceitos de Planejamento Estratégico em Universidades, Avaliação Institucional, Medição do Desempenho Global e o BSC e, modelos de avaliação da gestão organizacional a partir dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP).
2. Participação na elaboração e desenvolvimento do primeiro seminário de Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) e de sete de seus nove órgãos, envolvendo mais de 300 horas de trabalho e 200 lideranças, de primeiro e segundo escalão da PRDU.
3. Participação no desenvolvimento e acompanhamento de três dos objetivos estratégicos da PRDU.
4. Participação na formulação da sistemática de acompanhamento do primeiro ciclo de planejamento estratégico da PRDU.
5. Desenvolvimento de critérios de avaliação do processo de planejamento estratégico.
6. Análise do processo de planejamento estratégico da PRDU
7. Formulação do modelo de estruturação do processo de planejamento em ciclos de melhoria a fim de orientar a consolidação da experiência da PRDU como um processo de aprendizagem organizacional.

Considerando a proposição de Silva (2001: 20-22), este trabalho pode ser classificado quanto a natureza como uma pesquisa aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”.

Quanto à forma de abordagem é uma pesquisa qualitativa, pois:

“...considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa

qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.”

Quanto ao objetivo ganha um caráter exploratório, já que:

“... visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. ...”.

Quanto aos procedimentos classifica-se como pesquisa-ação, pois foi

“...concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

1.4. Plano geral da dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos que passam a ser sumarizados na seqüência.

O primeiro capítulo, dedicado à introdução, apresenta os motivos que levaram o autor a desenvolver este trabalho e listou os objetivos desta dissertação, apresentando o método de desenvolvimento dos conteúdos que deram sustentação à análise da experiência e a formulação do modelo de planejamento estratégico para a PRDU. Finaliza-se com a apresentação da estrutura geral dessa dissertação.

O segundo capítulo, dedicado à revisão da literatura, apresenta algumas tendências das Instituições de Ensino Superior a partir da visão da UNESCO, no intuito de justificar a adoção de práticas de gestão a exemplo de planejamento estratégico e avaliação institucional. Introduz alguns fundamentos da organização denominada Universidade para, em seguida, explorar os conceitos de Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional aplicados nas universidades. Este segundo capítulo atenderá parte do primeiro objetivo específico desta dissertação.

O terceiro capítulo, também dedicado à revisão da literatura; apresenta o tema “critérios de excelência” a partir da abordagem feita pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e pelo Prêmio da Qualidade no Serviço Público (PQSP); bem como, apresenta a questão dos indicadores a partir do tema “medição do desempenho global”, com destaque para a visão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade e para a proposta denominada *Balanced Scorecard*. Os temas “critérios de excelência” e “medição do desempenho global” inserem-se nas práticas de planejamento estratégico e avaliação institucional com a finalidade de facilitar a identificação dos pontos fortes e fracos da gestão e o conjunto mínimo de indicadores capazes de traduzir seus resultados, garantida uma visão sistêmica da organização. Este terceiro capítulo completará o atendimento ao primeiro objetivo específico desta dissertação.

O quarto capítulo apresenta a análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp (PRDU), 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 no qual a PRDU está inserida. Em seguida serão apresentados alguns dados da PRDU a fim de caracterizar suas dimensões. Feitas estas apresentações passa-se à análise do planejamento estratégico da PRDU. Este quarto capítulo atenderá ao segundo objetivo específico desta dissertação.

O quinto capítulo propõe um modelo de estruturação do processo de planejamento estratégico para a PRDU em ciclos do tipo PDSA, capaz de orientar novos e melhores ciclos de planejamento. Cada etapa do processo, apoiada nos conceitos e princípios apresentados nos

capítulos 2 e 3, sugere atividades e iniciativas que sustentarão os pontos fortes da experiência da PRDU e o desenvolvimento das oportunidades de melhoria identificadas no capítulo anterior. Assim, este quinto capítulo atende o terceiro e último objetivo específico desta dissertação.

O sexto e último capítulo apresenta as conclusões gerais da presente dissertação, reforçando que o planejamento estratégico da PRDU está sendo uma experiência de sucesso à luz dos conceitos e princípios explorados nos capítulos dedicados à revisão da literatura e que, se tratado como um processo estruturado de melhoria contínua, terá boas chances de se consolidar como um processo de aprendizagem organizacional e uma prática permanente de gestão. Ao final do capítulo serão sugeridos temas que, a partir de questões que não se resolveram nesta dissertação, poderão ser objeto de trabalhos futuros.

Capítulo 2

Universidades: Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional

Este capítulo apresenta algumas tendências das Instituições de Ensino Superior a partir da visão da UNESCO, no intuito de justificar a adoção de práticas de gestão a exemplo de planejamento estratégico e avaliação institucional. Introduce alguns fundamentos da organização denominada Universidade para, em seguida, explorar os conceitos de Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional aplicados nas universidades.

2.1. Tendências no Ensino Superior

Trabalhos da UNESCO apontam para algumas tendências que irão marcar a administração das IES neste início de século. O “documento para política de mudança e desenvolvimento no ensino superior¹”, traz o que a UNESCO vê como tendências maiores em ensino superior, a partir das quais são formuladas perspectivas para as políticas-chave neste campo. Destacaremos aquelas que encontram paralelo na Unicamp e que justificam a adoção das práticas de planejamento estratégico e avaliação institucional.

O documento publicado em 1995 já chamava a atenção que a educação superior estava em crise em todos os países do mundo. “Apesar do fato de que há mais pessoas matriculadas, a capacidade de suporte público está declinando”. Fazendo referência à

¹ Publicado em 1995 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. 7 place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP.

limitação de fundos públicos para financiamento do ensino superior, o documento destaca que os “institutos de ensino superior precisam melhorar sua administração e fazer uso mais eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis”. Fazem referência específica à necessidade de mais rigor dos mecanismos de seleção e treinamento do pessoal administrativo e funções de gerenciamento no ensino superior.

Adicionalmente, o documento em referência aponta algumas tendências para o Ensino Superior: expansão quantitativa de alunos; diferenciações de estruturas institucionais, programas e formas de estudo; e, dificuldades financeiras. Estas tendências serão comentadas a seguir.

Expansão quantitativa de alunos

A UNESCO aponta um crescimento real no número de matrículas no ensino superior em todo o mundo, projetando a continuidade da expansão quantitativa até 2015, conforme ilustrado no gráfico 01 - Tendência de matrículas nas IES. Destaca que esta expansão tem se concentrado mais nos programas de estudo envolvendo gastos menores com pessoal, equipamento e funcionamento em geral do que em ramos que demandam maiores gastos, tais como ciências naturais e tecnologia.

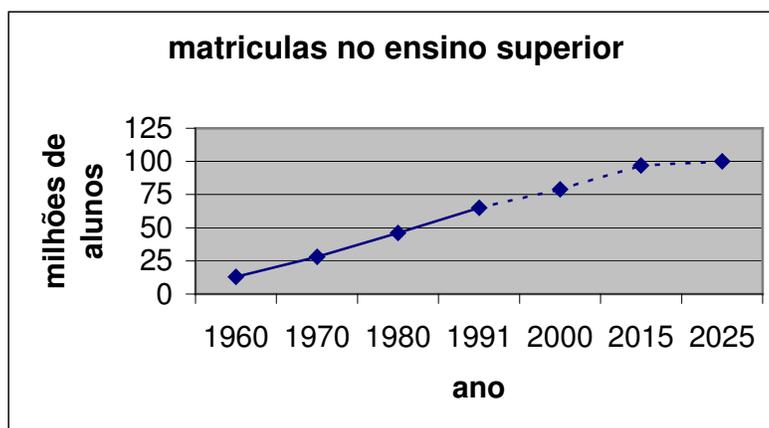


Gráfico 01 - Tendência de matrículas nas IES

Fonte: UNESCO, 1995.

Diversificação de estruturas e formas

O ensino superior como um todo tem tido uma transformação abrangente num curto espaço de tempo. Mudanças profundas nas estruturas institucionais e formas do ensino superior, assim como métodos do ensino, treinamento e aprendizagem, têm sido ou estão sendo promovidas pelos governos nacionais e pelas próprias instituições. Os principais fatores apontadas pela UNESCO para esta diversificação são apresentados no quadro 02 – Fatores para diversificação das estruturas das IES.

Quadro 02 - Fatores para diversificação das estruturas das IES.

<p>Fatores externos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumento da necessidade social para o ensino superior e necessidade de suprir uma clientela diversificada;• Cortes drásticos nos gastos públicos para o ensino superior;• Mudanças constantes das necessidades do mercado de trabalho, que solicitam às IES provisões para o treinamento de novos profissionais nos campos tecnológicos e de gerência em novos contextos, como resultado da globalização e regionalização das economias.	<p>Fatores internos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Enorme avanço na ciência, resultando no desenvolvimento de disciplinas acadêmicas e sua maior diversificação;• Aumento da conscientização sobre a necessidade de promover a aproximação interdisciplinar e métodos de ensino, treinamento e pesquisa;• Desenvolvimento rápido de novas informações e tecnologias das comunicações, além do aumento de sua aplicabilidade a várias funções e necessidades no ensino superior.
--	---

Fonte: UNESCO, 1995.

Dificuldades na obtenção de recursos e fundos públicos

Segundo a UNESCO para a maioria dos países e suas IES o crescimento do número de estudantes no ensino superior não tem sido acompanhado por aumentos na alocação de recursos em termos reais, dessa forma obrigando muitas instituições a fazer cortes em seus orçamentos e até mesmo em seus quadros docentes. Fazendo referência aos recursos

repassados diretamente pelos governos, o documento afirma ainda que quase nenhum país pode suportar um sistema de ensino superior somente com fundos públicos.

O incentivo para a procura de fundos alternativos faz parte das estratégias das IES que pretendem se desenvolver a um ritmo maior do que o financiamento público permite. Há muita pressão para que haja uma modificação na distribuição das responsabilidades de custeio e promoção de diversas atividades que possam gerar renda, tais como contratos de pesquisa, serviços acadêmicos e culturais e cursos de curta duração.

Destarte os princípios de liberdade acadêmica e autonomia institucional as IES, segundo a UNESCO, devem buscar outros fundos, além de procurar a avaliação de seus institutos de pesquisa e educação. Eficiência e custos passam a ser uma preocupação constante para estas IES.

A eliminação dos pontos fracos na administração é de suma importância nesse processo de superar as restrições financeiras. Portanto, é do interesse do ensino superior, privado e público, que sejam consideradas as questões de avaliação institucional e qualidade como vitais para um sistema que corresponda e dê conta da administração e governo.

Focando a América Latina a Unesco, na Conferência Mundial em Educação Superior² em 1998, destacou a Educação Superior como apresentando as seguintes tendências:

“...uma expansão fora do comum de alunos buscando a educação superior; uma persistência de desigualdades e dificuldades no acesso ao ensino superior; uma relativa restrição de investimentos públicos no setor; um rápido aumento e diversificação de instituições que trabalham na educação superior; e, um crescimento da participação do setor privado na composição da oferta de educação superior.”

² World Conference on Higher Education. Higher Education in the Twenty-first Century. Vision and Action. – UNESCO – Paris - 5–9 October 1998 - Volume I - *Final Report*

O Plano Nacional de Educação³ (PNE) do Governo Brasileiro parte de um diagnóstico cujos indicadores confirmam as previsões da Unesco. Esse plano prevê que como resultado de um conjugado de fatores demográficos, aumento das exigências do mercado de trabalho, além das políticas de melhoria do ensino médio, haverá uma explosão na demanda por educação superior.

A matrícula no ensino médio deverá crescer nas redes estaduais, sendo provável que o crescimento seja oriundo de alunos das camadas mais pobres da população. Isto certamente levará a uma demanda crescente de alunos carentes por educação superior. O diagnóstico destaca que a matrícula nas instituições de educação superior vem apresentando um rápido crescimento nos últimos anos. Comparando os anos de 1997 e 1998, o número total de matriculados saltou de 1 milhão e 945 mil para 2 milhões e 125 mil. Houve, portanto, um crescimento de 9% de 1997 para 1998, índice igual ao atingido pelo sistema em toda a década de 80.

A pressão pelo aumento de vagas na educação superior, que decorre do aumento acelerado do número de egressos da educação média, já está acontecendo e tenderá a crescer, afirma o PNE. Deve-se planejar a expansão com qualidade, evitando-se o fácil caminho da massificação. Para fazer frente a essa expansão, o sistema de educação superior deverá se profissionalizar ainda mais. Essa profissionalização implica na definição de competências específicas e na dotação de novas capacidades humanas, políticas e técnicas, tanto nos níveis centrais como nos descentralizados, tendo como objetivo o desenvolvimento de uma gestão responsável.

Tendências como as apresentadas aqui, por si só, justificam a adoção de práticas como planejamento estratégico e avaliação institucional pelas universidades. O próximos itens tratarão de responder o que é este organismo denominado universidade, e como ele tem visto e aplicado os conceitos de planejamento estratégico e avaliação institucional.

³ Plano Nacional de Educação enviado pelo Ministério da Educação ao Congresso Nacional em fevereiro de 1998.

2.2. O organismo denominado Universidade

Desenvolver uma definição sociológica da universidade através de seus propósitos, segundo Wolff, não é uma tarefa fácil, face à diversidade de motivos aos quais pode servir. Segundo Wolff:

“Universidades foram criadas por todos os tipos de motivos: para preservar uma velha fé, para granjear prosélitos para uma nova fé, para treinar trabalhadores habilitados, para melhorar o padrão de profissões, para expandir as fronteiras do conhecimento e mesmo para educar os jovens”. (Wolff, 1993:25)

A fim de facilitar a compreensão do organismo social denominado universidade, Wolff sugere quatro idealizações de universidade a partir da simplificação de seus propósitos:

- Universidade como santuário do saber: cujo propósito fundamental seria iniciar o estudante no diálogo, inteirá-lo das grandes idéias eruditas e desenvolver aquela sensibilidade e receptividade que permitirá a ele compartilhar da tradição com seus companheiros iniciados nos saberes eruditos.
- Universidade como campo de treinamento para as profissões liberais: instituição dedicada ao estudo das ocupações que exigem curso superior e treinamento especializado, cuja graduação se dá em duas partes uma básica e outra profissionalizante, e conclui-se com um diploma que habilita o estudante ao exercício de uma profissão.
- Universidade como agência de prestação de serviço: primando pela disponibilização dos seus saberes aos anseios sociais de contexto através da promoção de serviços, seja “vendendo” tecnologias, estudos, treinamentos, seja prestando assessoria ou assistência.
- Universidade como linha de montagem para o homem do sistema: universidade como uma firma capitalista, formando homens necessários ao

mercado, e respondendo, enquanto processo de formação e desenvolvimento do conhecimento, à lógica do mercado.

Estrada (2000;14), falando das concepções de universidade, cita Dreze e Debelle, e Rossato, ao afirmar que as concepções de universidade se dividem em dois grandes grupos: “o idealista, ou Universidade do Espírito”, onde a universidade se desenvolve como centro de educação, pesquisa ou progresso; e “o funcional, ou Universidade do Poder”, onde a universidade é vista como um prestadora de serviços à nação.

No Brasil, conforme sua Constituição Federal de 1998, em seu artigo 207, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Portanto, para ser enquadrada como Universidade no Brasil é necessário agir nos campos do ensino, da pesquisa e da extensão; o que significa dizer que a universidade brasileira é tanto idealista quanto funcional, ficando sob a autonomia de cada instituição universitária a ênfase em um ou mais dos modelos acima.

Os próximos tópicos tratam os conceitos de planejamento estratégico e avaliação institucional aplicados nas universidades.

2.3. Planejamento estratégico em universidades

Lerner (1999) defende que o planejamento estratégico pode ajudar a universidade a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações que se farão necessárias. Destaca a necessidade de se repensar estrategicamente a universidade fazendo a seguinte citação:

“Instituições de ensino superior que não repensarem os seus papéis, responsabilidades e estruturas, podem esperar tempos difíceis na próxima década e próximas gerações. Algumas não irão sobreviver. Muitas terão que fazer muito mais com bem menos”.

Glassman & Rossy, n.d.(*apud* Lerner, 1999).

Estrada (2000;2-3) registra que, a exemplo das demais instituições de ensino superior, a universidade também passa por uma série de questionamentos “não apenas sobre seus objetivos e funções, mas também no que se refere à sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade.”

Estrada (2000), em sua revisão bibliográfica, reforça a conveniência de realizar planejamento estratégico em universidades, a exemplo das demais organizações complexas. No entanto, diferentemente das organizações privadas, o planejamento estratégico nas universidades públicas precisa considerar alguns aspectos organizacionais e culturais típicos a essas universidades. Dos autores citados por Estrada, Cope é referenciado dizendo que:

“(...) apesar das diferenças fundamentais existentes entre as Empresas Privadas e as Instituições Públicas, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos.”

Estrada (2000;56)

Lang (*apud* Estrada, 2000:5) também estabelece distinções entre o planejamento estratégico nas universidades e nas empresas, e faz o seguinte registro:

“Certamente, há uma diferença ao administrar e planejar no âmbito das organizações lucrativas, pois os indicadores econômicos são bússolas mais precisas na medição da eficiência e da eficácia organizacional. Nas organizações não lucrativas, dentre as quais está a universidade pública, não há a mesma unanimidade quanto aos objetivos e sua relevância e quanto ao emprego de meios e instrumentos. Aqui, a administração e o planejamento precisam perder parte de sua rigidez técnica, impessoal, e incorporar uma componente mais complexa: a participação”.

Assim, o t3pico seguinte destaca alguns aspectos que diferenciam o planejamento estrat3gico em institui33es de ensino superior n3o lucrativas do realizado em organiza33es lucrativas.

2.3.1. Aspectos 3nicos em um planejamento estrat3gico nas universidades p3blicas

Os estudos de Maiochi (1997), Meyer Jr. (1988), Lerner (1999), Sobrinho (2000), Estrada (2000), Zabotto (2003) e Costa (2003) permitem entender as diferen3as entre o planejamento estrat3gico empresarial e o das universidades p3blicas. O quadro 03 - Planejamento Estrat3gico: diferen3as entre o mundo dos neg3cios e a Universidade – destacará as diferen3as mais marcantes.

Quadro 03

Planejamento Estrat3gico: diferen3as entre o mundo dos neg3cios e a Universidade

Aspectos	Mundo dos neg3cios	Universidades
Consenso	Diretivo do tipo <i>top-down</i> . A rela33o padr3o/empregado 3 muito clara e o poder central 3 bem definido. Estrutura pouco colegiada.	Devido 3 import3ncia da governan3a compartilhada no gerenciamento de uma universidade, o envolvimento dos professores 3 vital e a constru33o de um consenso desde o come3o 3 essencial. Destaque-se que o “poder centralizado” em universidades n3o 3 muito forte. Estrutura 3 fortemente colegiada.
Sistema de valores	Essencialmente voltado aos resultados financeiros.	Investimento a longo prazo na educa33o de pessoas.
Clientes	Aqueles que pagam, ou	Universidades n3o t3m um

	podem pagar, diretamente pelos serviços ou produtos. São facilmente identificáveis, permitindo segmentação e estabelecimento de objetivos e metas.	cliente bem definido; alunos, funcionários, comunidade e sociedade podem ser considerados “clientes”. Como consequência, definir metas e medir a efetividade de forma consistente com a missão da universidade é problemático.
Cultura	Cultura de mudança é inerente à necessidade de sobrevivência no mercado.	Pouco atenta ao ambiente externo, a demanda ainda é maior que a oferta e competição não é vista como um risco à sobrevivência. Voltada ao desenvolvimento e manutenção do saber, sua natureza favorece a preservação.
Planejamento estratégico como instrumento de integração	O produto final, o plano, é tão ou mais importante que o processo de planejamento. Um plano medíocre coloca em risco a sobrevivência da empresa.	A participação no “pensamento estratégico” é mais importante do que o produto final, o plano. Um plano medíocre, mas bem alinhado, é melhor do que um bom plano sem participação.
Recompensa	Privilegiam a participação financeira nos resultados, ou nos lucros da empresa, em especial se obtidos como fruto de sua estratégia.	De um modo geral as pessoas não são recompensadas em função do desempenho financeiro.
Comprometimento da Alta administração	O comprometimento é natural pois os ganhos da alta administração geralmente	Os ganhos da alta administração não estão atrelados aos resultados, e a

	estão atrelados aos resultados; e a permanência nos cargos é função direta do sucesso da empresa.	permanência nos cargos, ou “fazer a sucessão”, está mais dependente das relações políticas do que dos resultados alcançados.
Acoplamento entre unidades ou órgãos	É essencial à sobrevivência da empresa; por exemplo: se vendas fecha mais contratos do que a produção é capaz de atender a empresa terá sérios problemas; se Pesquisa e Desenvolvimento não inova, marketing tem dificuldades em atrair a clientela.	Fracamente acoplada, suas unidades possuem razoável autonomia acadêmica, o que induz a igual autonomia administrativa; portanto, o fraco acoplamento deve ser considerado ao se projetar o processo de planejamento estratégico.

Fonte: elaboração própria

2.3.2. O processo de planejamento estratégico em universidades.

Estrada (2000;7) adverte que “ainda são muito poucos os trabalhos sobre planejamento estratégico na área da administração universitária, e são menos ainda, ou praticamente inexitem, os que tratam sobre o desenvolvimento do processo de implementação do mesmo.”

Existem diversos modelos sobre implementação do planejamento estratégico, tais como os propostos por Certo e Peter (1993), Sink e Tuttle (1993), Hamel e Prahalad (1995), Kaplan e Norton (1997), Costa (2003^a). Estes modelos, entre muitos outros, apresentam em comum as seguintes etapas entendidas como fundamentais:

- Estabelecimento da missão e visão;
- Análise dos ambientes interno e externo, levando em conta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Elaboração das estratégias através do estabelecimento de objetivos e metas.

Procurando modelos de planejamento estratégico mais voltados às organizações de ensino superior Estrada (2000) selecionou três concebidos especialmente para organizações públicas e para as sem fim lucrativos. Suas etapas são sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 04

Planejamento Estratégico: Três Modelos e Suas Etapas

BRYSON	ARGUIN	CUNHA
		I – <i>Cultura e Poder</i>
		II – <i>Sistema Organizacional</i>
1. Acordo Inicial	1. Filosofia e orientação da instituição	1. Visão
2. Atribuições	2. Análise do meio externo	2. Valores
3. Missão e Valores	3. Análise do meio interno	3. Missão
4. Avaliação do Ambiente	4. Integração do meio externo e do meio interno	4. Grupos de relação
5. Assuntos Estratégicos		5. Oportunidades e ameaças
6. Formulação Estratégica		6. Pontos Fortes e Fracos
7. Revisão e Adoção do Plano		7. Questões estratégicas
8. Visão de Sucesso		8. Estratégias
9. Implementação		9. Ações estratégicas
10. Reavaliação do Processo		

Fonte: Estrada (2000:78)

Embora os modelos acima apresentem os fundamentos mais comumente encontrados na literatura, cabem destaques para o modelo de Bryson e o de Cunha. No modelo de Bryson os destaques vão para as etapas de acordo inicial e de reavaliação do processo. A etapa de acordo inicial trata de identificar as pessoas que deverão participar do processo e com elas desenvolver consensos sobre interesses, responsabilidades e agendas; e a etapa de reavaliação do processo tem o intuito de fazer com que o planejamento estratégico se torne um processo a ser melhorado continuamente. No modelo de Cunha o destaque é a etapa que antecede o planejamento estratégico propriamente dito, na qual se analisa cultura, poder e sistema organizacional da instituição para verificar as condições de implantação do planejamento estratégico.

Defendendo o planejamento estratégico como um processo necessário às universidades, Lerner (1999) apresenta-o como ilustrado na figura 01 – Modelo do processo de planejamento estratégico.

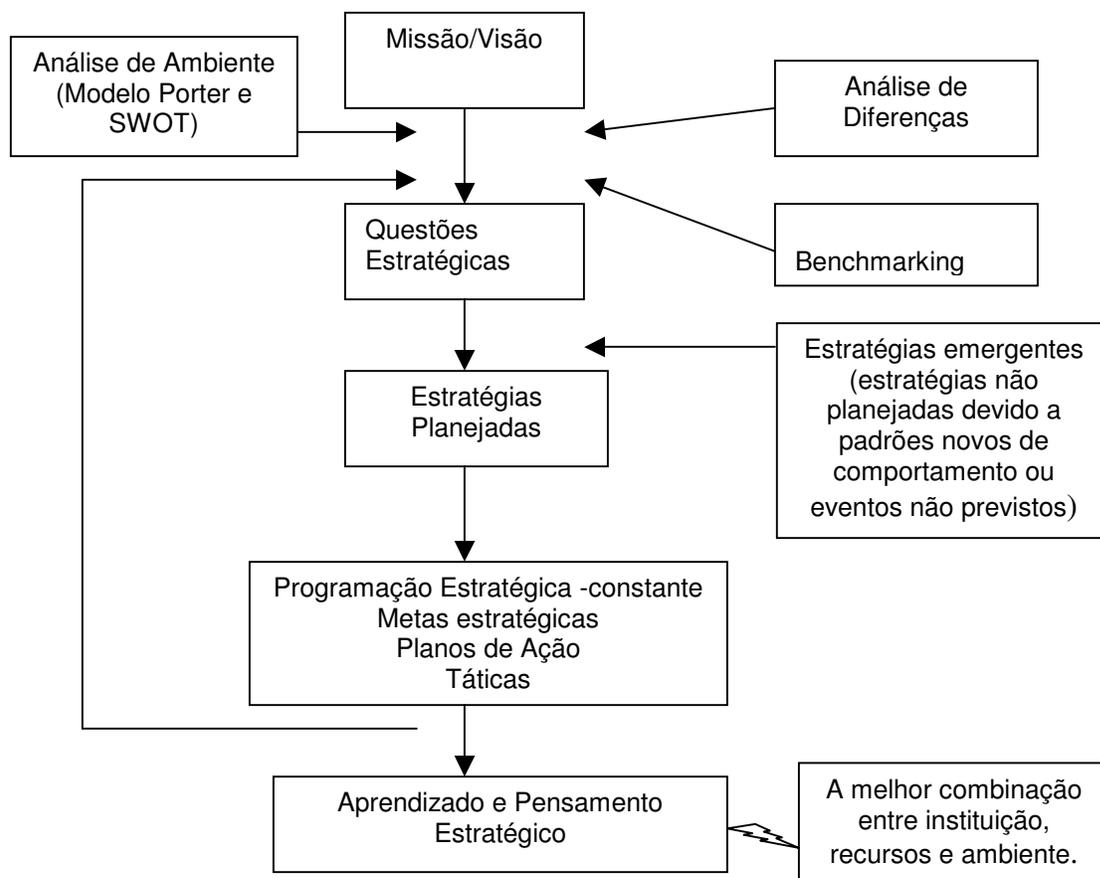


Figura 01 – Modelo do processo de planejamento estratégico
Fonte: adaptado a partir de Lerner (1999)

A seguir será apresentada uma síntese do significado dos principais elementos deste modelo:

- **Visão e Missão:** a identificação da Visão e da Missão é o primeiro passo de qualquer planejamento estratégico. A Missão da universidade estabelece as razões da existência da organização e a Visão o “estado” ideal que a organização deseja alcançar. A Missão e a Visão permitem identificar os principais objetivos em termos de metas e desempenho. Ambos são definidos dentro do contexto da filosofia da universidade e são utilizados para o desenvolvimento e avaliação das estratégias (planejadas e emergentes).

Nenhum dos próximos passos fará sentido se a organização não está certa sobre seu papel na sociedade e onde quer chegar.

- **Questões Estratégicas:** são questões fundamentais que a universidade deve tratar para conseguir atender a sua Missão e ir em direção ao futuro desejado, sua visão de futuro.
- **Metas Estratégicas:** as metas deverão ser específicas, mensuráveis, estabelecidas por consenso, factíveis e fixadas observando uma relação tempo/custo aceitável pela equipe e liderança.
- **Avaliação Estratégica:** as avaliações periódicas das estratégias, táticas e programas de ação são essenciais para a verificação do sucesso do processo de planejamento estratégico. A universidade deve medir o desempenho atual comparando com expectativas previamente fixadas e considerar quaisquer mudanças ou eventos que podem provocar impacto na seqüência de ações.
- **Aprendizado Estratégico:** considerando os resultados da avaliação estratégica a universidade precisará rever o seu processo de planejamento estratégico a fim de capacitá-lo a produzir novos e melhores resultados. Este aprendizado deverá dar conta de identificar as causas das diferenças entre as expectativas e os resultados obtidos e apontar as mudanças que dêem melhor sustentação ao processo.

2.3.3. Planejamento estratégico como um processo a ser continuamente melhorado

Collins e Porras (1995:125) reforçam a necessidade da organização de se permitir mudar, ao defender que:

“Uma empresa visionária preserva e protege cuidadosamente a sua ideologia central, mas todas as manifestações específicas de sua ideologia central têm que estar abertas a mudanças e à evolução. É absolutamente essencial não confundir ideologia central com cultura, estratégia, tática, operações, políticas ou outras práticas não-centrais. Com o tempo, as normas culturais

têm que mudar. A estratégia tem que mudar. As linhas de produto têm que mudar. As metas têm que mudar. As competências têm que mudar. As políticas administrativas têm que mudar. A estrutura organizacional tem que mudar. Os sistemas de recompensa têm que mudar.(..). a única coisa que uma empresa não deve mudar com o passar do tempo é sua ideologia central (...).”

Ao discorrer sobre a implantação do planejamento estratégico nas Empresas, Costa (2003:250) sugere que não se deve ter a pretensão de ter sucesso em tudo que se planejou, seja em relação ao processo seja em relação às estratégias, por meio de um único ciclo. É de se esperar níveis crescentes de aprendizado à medida que, em ciclos sucessivos de melhoria do tipo PDCA⁴, verifica-se o que poderia ter sido melhor e planeja-se novo ciclo introduzindo as mudanças entendidas como necessárias.

Collins e Porras (1995:218) reforçam a conveniência da flexibilidade nos planos organizacionais de longo prazo, portanto abertos ao aprendizado, recomendando que tais planos não sejam exaustivamente detalhados; ilustrou tal recomendação citando Tichy e Sherman em *Control Your Destiny or Someone Else will*:

“(...) Em vez de dirigir um negócio de acordo com um plano estratégico(...) detalhado, Welch acreditava em definir apenas algumas metas claras e abrangentes. Depois, com objetivos específicos, seus funcionários tinham liberdade para trabalhar qualquer oportunidade que vissem de desenvolver estas metas. (...) planos detalhados normalmente fracassam, pois as circunstâncias mudam inevitavelmente.”

Ao defender o processo de Planejamento estratégico em ciclos sucessivos de melhoria, Costa nos estimula a buscar o conceito de melhoria contínua proposto por Demming, como apresentado por Scherkembach (1993:48): planejar, executar, estudar e

⁴ *Plan, Do, Check, Act.*

agir corretivamente⁵. Estes quatro estágios se operacionalizam em etapas, cabendo ao “estudar” a etapa responsável por observar o que foi aprendido com os resultados e com o próprio processo de gestão. Invoca-se assim o conceito de aprendizado no contexto organizacional.

Estrada (2000:59) afirma que a universidade deve, ao longo do processo, “aprender com o mesmo e aperfeiçoá-lo de forma que possa tornar-se permanente e contínuo na organização.” Aprender com o processo demandará que a organização se prepare para isso como uma “organização de aprendizagem” preconizada por Senge.

Senge (1998, p. 37) define a Organização de Aprendizagem como um ambiente onde as “pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

Angelim (2003) faz uma revisão da literatura com a intenção de buscar o conceito de aprendizagem organizacional. Nesta revisão Angelim se depara com dois conceitos: o de aprendizagem organizacional e o de organização de aprendizagem. Angelim leva-nos a entender que o primeiro, aprendizagem organizacional, detém-se mais na observação e na análise da natureza e do processo de “aprendizagem e desaprendizagem” dentro das organizações; já o segundo, organização de aprendizagem, concentra-se no desenvolvimento de modelos normativos e metodológicos para criar a mudança.

Para fins deste trabalho importa o sentido amplo dado por Senge ao conceito de organização de aprendizagem, que pressupõe a inclusão do conceito de organizações que aprendem, onde a organização se preocupará em criar condições para facilitar o processo de aprendizagem, bem como, avaliar sistematicamente o processo em si a fim de melhorá-lo continuamente facilitando ainda mais as mudanças.

⁵ PDSA: *Plan, Do, Study, Act*.

A implantação do planejamento estratégico é um processo de aprendizado. A exemplo do que diz Campos (1992) ao se referir à implantação de um programa da qualidade, a implantação do planejamento estratégico não deve ter regras muito rígidas, mas estar adaptada às necessidades, usos e costumes da instituição. O planejamento estratégico deve ser visto como o aperfeiçoamento do gerenciamento já existente.

Costa (2003), ao falar da implantação do planejamento estratégico, reforça que as características básicas de uma metodologia de implantação são a evolução, a transformação e o aprofundamento progressivos do uso. O posicionamento de Costa estimula a inferência de que detalhes metodológicos a serem inseridos no processo de planejamento estratégico devem considerar o grau de prontidão, o amadurecimento e a familiarização com os conceitos do planejamento estratégico. “Deve haver flexibilidade nas formas de fazer, mas solidez nos conceitos e princípios”, além de um cronograma de acompanhamento rígido, para evitar que outros interesses do dia-a-dia se sobreponham aos compromissos a assumir.

Kaplan (1997:262-263), citando Mintzberg e Simons, reforça alguns aspectos inerentes ao aprendizado estratégico. Para os fins deste trabalho cabe destacar os seguintes:

- As estratégias são incrementais e surgem ao longo do tempo.
- A formulação e a implementação da estratégia se confundem.
- A estratégia é um processo.

Costa (2003) permite entender que o processo de planejamento estratégico deverá prever e experimentar ciclos de aprendizado e melhoria contínua. Este entendimento irá minimizar sensações de frustração diante de objetivos que, mesmo inicialmente entendidos como estratégicos, não venham a sair do papel, ou quando da percepção que algum aspecto “fundamental” não fora devidamente explorado durante um dado ciclo de gestão.

2.3.4. Sugestões ao processo de planejamento em universidades

Matus em entrevista a Huertas (1996), Lerner (2000), Costa (2003) e Zabotto (2003) apresentam algumas sugestões para aumentar as chances de sucesso do processo de planejamento estratégico. A seguir serão apresentadas aquelas que são comuns entre estes autores:

- **Planejadores como facilitadores:** garantir que os planejadores atuem essencialmente como facilitadores, catalisadores, inquisidores, educadores e sintetizadores para orientar o processo de planejamento, favorecendo a construção coletiva do plano, evitando “planos de gabinete”.
- **Participação:** as organizações devem encorajar a participação ativa do maior número de pessoas possível, incluindo docentes, funcionários, alunos e ex-alunos, envolvendo-os num diálogo constante no processo de planejamento estratégico, para gerar um sentimento de propriedade do processo e dos resultados obtidos.
- **Flexibilidade:** as tarefas estratégicas devem ser interpretadas não como uma hierarquia rígida de seqüência de ações, mas sim como um esquema conceitual útil para o tratamento das questões essenciais para que as operações institucionais sejam bem sucedidas.
- **Processo de aprendizado:** o planejamento estratégico deve ser encarado como um processo, portanto de evolução contínua, de aprendizado coletivo.
- **Razão do planejamento:** uma das razões mais importantes do planejamento estratégico não é prever o futuro, mas minimizar as incertezas e se preparar para aproveitar o indeterminismo.

Matus em entrevista a Huertas (1996) e Zabotto (2003) permitem entender por alguns cuidados especiais na condução do processo de planejamento estratégico:

- **Não usar planejamento estratégico para justificar decisões da administração central:** decisões antipáticas e já esperadas por alguns segmentos, não devem ser “oportunizadas” através do planejamento estratégico.

- **Não detalhar demasiadamente:** deixar o “como” para outro documento a fim de não comprometer a objetividade de um documento que se pretende orientador, e não ameaçar a flexibilidade necessária à operacionalização das ações de caráter estratégico.
- **Reforçar que o plano é dinâmico:** o planejamento estratégico não pode “engessar” a instituição, ao contrário, deve prepará-la para responder proativamente à dinâmica do ambiente.
- **Deixar claro que a indeterminação faz parte do cenário:** a análise de cenários não pode ter a pretensão de determinar o futuro, sempre que possível analisar mais de um cenário e prevendo estratégias para cada um deles.
- **Permitir objetivos de baixo investimento:** o caráter estratégico dos objetivos não tem haver com o valor de investimento que será demandado; mas sim com a importância dele na realização da visão de futuro. Portanto, objetivos de baixo valor podem, e devem, ser contemplados.
- **Separar o que é rotina do que é estratégico:** não ceder à tentação de discutir e contemplar aspectos do cotidiano só por que incomodam,; deve-se resguardar o impacto direto do objetivo na consecução da visão de futuro.
- **Discutir as ações de gestão e infraestrutura posteriormente:** em regra as questões de administração se relacionam ao “como”, e como tal devem ser contempladas em momento oportuno, posterior ao planejamento.
- **Preferir facilitador externo:** sempre que possível utilizar a figura do facilitador externo, que cuidará para que o seminário transcorra conforme planejado, não deixando o grupo se perder em discussões parciais.

O item seguinte apresentará o que a universidade entende por avaliação institucional, seus princípios e processo.

2.4. Avaliação 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.

2.4.1. O surgimento da avaliação institucional

Vroeijenstijn (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.

“Um dos pré-requisitos para o funcionamento bem sucedido e para a administração do ensino superior reside nas boas relações com o Estado e com a sociedade com um todo. Essas relações devem ser baseadas nos princípios de liberdade acadêmica e autonomia institucional, que são essenciais para a preservação de qualquer instituição de ensino superior como comunidade de livre pesquisa, podendo realizar suas funções criativas, reflexivas e críticas na sociedade”.

(Unesco, 1995:157).

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 à ameaça de privatização.

Na Europa, segundo o então Secretário Geral da associação das Universidades dos Países Baixos, Vroeijsstijn (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 Vroeijsstijn os Governos estavam pressionando as instituições de ensino superior a prestarem mais atenção à qualidade e assumirem a responsabilidade por ela:

“... mais autonomia e liberdade para as instituições de ensino superior, se for garantida a qualidade através de um sistema bom e funcional de Avaliação Externa da Qualidade, que não só contribua para sua manutenção e fortalecimento, mas que lhe dê um caráter público.”

(Vroeijsstijn, 1996:21)

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), como pode ser constatado na seguinte declaração:

“... 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 a auto-avaliação.”.

(Amaral, 1994:224)

Na década de 90, no Brasil, já era consenso a 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)⁶. 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.

⁶ www.mec.gov.br/Sesu/paiub.shtm Página acessada em novembro de 2003.

2.4.2. Delineamento do processo de avaliação institucional

Vroeijenstijn (1996) destaca que deverão ser considerados os diferentes aspectos da qualidade no delineamento do processo de avaliação: a qualidade do *input*, a qualidade do processo e a qualidade do *output*; ressaltando ainda que os diferentes grupos de interesse na Universidade devem ser chamados a participar.

“Devemos distinguir as exigências de qualidade estabelecidas pelo estudante, pelo mundo acadêmico, pelo mercado de trabalho, pela sociedade e pelo governo”.

(Vroeijenstijn, 1996:31).

A Unesco destaca como essencial a participação dos docentes e pesquisadores na construção do processo de avaliação, ao dizer que:

“A avaliação e aumento da qualidade devem começar com e envolver, ativamente, os professores e o pessoal de pesquisa, dado seu papel central nas atividades das instituições de ensino superior.”

(Unesco, 1995:159).

Vroeijenstijn (1996:37), ao afirmar que “padrões e critérios também constituem um assunto de barganha e negociação entre as partes envolvidas”, reforça o entendimento que o processo de avaliação deve ser amplamente discutido, buscando uma construção que privilegie as diferentes percepções dos diversos grupos de interesse.

Colocações como as de Vroeijenstijn e da UNESCO passam a simbolizar a preocupação com o delineamento e com a identificação dos atores que devem participar no desenvolvimento e operacionalização do processo de avaliação institucional. Esta preocupação pode ser visualizada também em Ristoff, como citado a seguir:

“(...) e este processo só logrará êxito se for coletivamente construído e se puder contar com intensa participação de seus membros, tanto nos procedimentos e implementação, como na utilização dos resultados”.

Ristoff (2000:49)

Comentando as características gerais de um processo de avaliação institucional, Ângelo Belloni (2000:95) diz que “a avaliação de uma universidade procura levar em consideração os diversos aspectos das múltiplas atividades-fim e das atividades-meio necessárias à sua realização.”. Complementa afirmando que “tanto a decisão de fazer avaliação quanto à definição das dimensões a serem priorizadas na avaliação são decisões políticas”.

Amaral (1994), Unesco (1995), Vroeijenstijn (1996), Ângelo Belloni (2000), dentre outros, sugerem que a avaliação do desempenho institucional deve minimamente passar pelas seguintes dimensões:

- **Ensino de Graduação e de Pós-graduação:** aspectos relativos aos conteúdos curriculares, seqüência dos conteúdos, relação teoria-prática, participação em pesquisa e extensão, perfis profissionais em face de perspectivas do desenvolvimento científico e tecnológico e das necessidades sociais, desempenho docente, etc.
- **Pesquisa:** relevância científica, técnica e político-social dos projetos ou linhas de pesquisa em desenvolvimento, interdisciplinaridade e continuidade das linhas de pesquisa, impacto dos resultados das pesquisas, intercâmbio com outros centros, etc;
- **Extensão:** relevância técnico-científica, político-social e cultural das atividades desenvolvidas, contribuição ao ensino, etc;
- **Infraestrutura para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão:** enfocando recursos humanos (qualificação e treinamento do pessoal técnico, desempenho, etc) e físicos (espaço físico, equipamentos e materiais técnicos e científicos, laboratórios, acervo bibliográfico, etc), infra-estrutura acadêmica

(regime de trabalho em relação à carga docente de pesquisa, de ensino, extensão, de administração e ao número de alunos por turma, e eficiência e qualidade do processo de administração acadêmica);

- **Administração:** compreendendo dois aspectos: a) recursos humanos (dimensionamento, função e qualificação do corpo administrativo, seja em nível da administração central seja nos institutos/faculdades e departamentos); b) estrutura administrativa e colegiada abrangendo as instâncias deliberativas, considerando eficiência e eficácia do processo decisório, legitimidade, autonomia, integração, etc.

2.4.3. Princípios da Avaliação Institucional

Desde sua criação o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB⁷: - se apresenta como norteado pelos seguintes princípios e diretrizes:

- Respeito à identidade institucional (perfis, missões, condições, necessidades e aspirações);
- Mediante um processo de adesão;
- De globalidade;
- Com ampla participação de toda a comunidade acadêmica vinculada a cada instituição; e,
- Referenciados também por uma avaliação externa.

O PAIUB e o estudo apresentado por Amaral (1994) permitem o entendimento de que os sistemas de avaliação tanto europeus quanto Brasileiro apresentam dois pontos em comum:

- **Auto-avaliação:** relatório produzido pela própria instituição como peça inicial do processo de avaliação e fruto de estudo crítico, onde se apontam as debilidades e os pontos fortes da instituição ou do programa de ensino, elaborado de acordo com um conjunto de regras pré-definidas; e,

⁷ www.mec.gov.br/Sesu/paiub.shtm .(Página acessada em novembro de 2003).

- **Exame por comissão externa:** comissões de peritos, externos à instituição ou programa avaliado, que formam uma opinião tendo por base de partida o relatório de auto-avaliação. É esta avaliação externa que confere credibilidade ao processo junto à sociedade.

Sobrinho(2000) destaca que para o estabelecimento da sistemática de avaliação, qualquer metodologia predefinida deverá ser considerada apenas como uma referência; o que significa dizer que cada universidade deverá sempre procurar estabelecer a sua própria sistemática, em função dos objetivos que espera atingir com o processo de avaliação.

Segundo Amaral (1994) um bom sistema de avaliação deve observar alguns preceitos:

- Deve ser gerido pela instituição, de preferência por intermédio de uma comissão com boa representatividade interna dos grupos de interesse;
- Ter por finalidade essencial a melhoria da qualidade, em um conceito de qualidade previamente explorado sob as diferentes óticas dos grupos que constituem a universidade;
- Ter como peça essencial do sistema a auto-avaliação;
- Deve contar com a avaliação externa por peritos para validar a avaliação perante o governo e a sociedade;
- Não deve haver ligação entre avaliação e financiamento;
- A avaliação deve ser cíclica e independente; e,
- As instituições devem procurar concretizar as recomendações dos peritos.

“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.”

(Sobrinho, 2000)

Mesmo recomendando que cada instituição deve desenvolver seu próprio processo de avaliação institucional, Sobrinho (2000) entende que qualquer processo terá melhores chances de êxito se observar os seguintes princípios: totalidade, integração, processo, pedagogia, orientação formativa, qualidade e ênfase qualitativa, flexibilidade, credibilidade, comparabilidade, institucionalidade, e, permanência.

Analisando o documento do PAIUB, Ristoff (2000) enxerga que alguns dos princípios acima estão presentes no texto, e lhes traduz o significado como segue:

- Globalidade (totalidade): avaliar a instituição a partir de suas diversas atividades (ensino, pesquisa, extensão, administração, aulas, laboratórios, titulação docente, biblioteca, registros, livrarias universitárias, serviços, organização do poder, ambiente físico...), “enfim, todos os elementos que compõem a vida universitária, devem fazer parte da avaliação para que ela seja a mais completa possível. (...) o valor que buscamos com a avaliação não pode ser absolutizado a partir de indicadores parciais...”;
- Comparabilidade: estabelecer um linguajar comum dentro da universidade e entre as universidades. Sem o objetivo de ranquear as universidades, este princípio busca uma uniformidade básica de metodologia e indicadores;
- Respeito à identidade institucional: procura reforçar que cada universidade possui características próprias e deve ser vista, cada uma, no contexto das inúmeras diferenças existentes no país.
- Não-punição ou premiação: o processo não deve estar vinculado a mecanismos de premiação ou punição; incluída aí a alocação ou não de recursos. Ao contrário, deve prestar-se para auxiliar na identificação e na formulação de políticas, ações e medidas institucionais que impliquem atendimento específico ou subsídios adicionais para o aperfeiçoamento de insuficiências encontradas. A avaliação precisa ser um processo de construção, não pode correr o risco de se limitar a punir ou premiar perdendo de vista o aperfeiçoamento contínuo da instituição como um todo.
- Adesão voluntária: um processo de avaliação que se baseia na auto-avaliação não pode ser imposto, sob o risco da auto-avaliação ser um instrumento meramente

formal, desprovida dos elementos necessários à impulsão da melhoria, e de não ter legitimidade política.

- Legitimidade (credibilidade): garantida e adesão voluntária, legitimidade política, é preciso legitimidade técnica; o que significa dizer que a metodologia deve ser capaz de garantir a construção de indicadores adequados, acompanhados de uma abordagem analítico-interpretativa que dê significado às informações, e as informações sejam fidedignas e construídas em tempo hábil de serem absorvidas pela comunidade universitária.
- Continuidade (permanência): permite a comparabilidade dos dados entre períodos, refletindo o grau e a direção da evolução. Permite também testar a confiabilidade do processo e dos resultados da avaliação. A continuidade garantirá a implantação da cultura da avaliação.

Os demais princípios podem ser descritos, a partir de Sobrinho (2000), como segue:

- Integração: a avaliação deve ser capaz de construir uma visão integradora das partes que compõem a universidade. De cada parte avaliada deve-se buscar a compreensão das áreas e estruturas mais abrangentes, buscando as coerências.
- Processo: a avaliação institucional não se extingue com os relatórios e diagnósticos, mas insere-se na vida acadêmica, tornando-se parte de sua cultura. Como processo terá seus movimentos distintos, os seus tempos presentes e o passado, resguardando o seu caráter pró-ativo e prospectivo.
- Pedagogia: tem valor formativo, produzindo conhecimentos e juízos de valor sobre a própria universidade, a fim de permitir a melhoria das suas demais dimensões. A cada ciclo de avaliação a universidade tem que se perceber aprendendo.
- Orientação formativa: evidencia proativamente as necessidades de transformação do próprio processo e de seus agentes projetando o que é necessário para melhorar a instituição.
- Qualidade e ênfase qualitativa: os dados quantitativos devem instrumentalizar e provocar os debates de cunho qualitativo. Mais importante do que as estatísticas pura e simplesmente, é a busca de significação que a avaliação como um todo deve permitir.

- Flexibilidade: a avaliação deve permitir-se flexibilizar o próprio método e sua agenda; sem, contudo, abrir mão de seus princípios e objetivos acordados coletivamente.
- Institucionalidade: o processo avaliativo deve se desenvolver sobre toda a instituição, com o apoio oficial das diversas instâncias deliberativas até o nível do Conselho Universitário, e pelos caminhos formais.

Atendido a estes princípios gerais, Ristoff sintetiza a função do processo de avaliação institucional fazendo a seguinte citação:

“...precisa ser espelho e lâmpada, não apenas espelho. Precisa não apenas refletir a realidade, mas iluminá-la, criando enfoques, perspectivas, mostrando relações, atribuindo significado”.

M. H. Abrams (*apud* Ristoff, 2000:50)

2.5. Conclusão

O declínio do volume de recursos públicos no financiamento do ensino superior e a pressão por aumento do número de vagas têm provocado as instituições de ensino superior a buscar mais intensamente outras fontes de recursos, a reduzir seus custos e rever suas estruturas e formas de ensino. Aliada a estas tendências, em especial no Brasil, o crescimento das instituições privadas de ensino superior tem provocado uma certa competição pelos recursos oriundos das agências de fomento à pesquisa.

Fazer frente a estas tendências tem exigido das universidades um esforço estruturado e sistemático de alinhamento das percepções da comunidade acadêmica e uma definição institucional de prioridades de investimentos e ações. Para facilitar este alinhamento e construir coletivamente consensos em torno de prioridades institucionais, as universidades têm buscado lançar mão de práticas de gestão tais como planejamento estratégico e avaliação institucional.

Atenta à sua vocação original, se mais voltada ao desenvolvimento do saber, à formação profissionalizante ou à prestação de serviços, a universidade tem buscado adotar a prática do planejamento estratégico para também rever seu perfil, valores e desenvolver sua visão de futuro e respectivas estratégias.

.A experiência das universidades públicas na adoção da prática de planejamento estratégico tem recomendado observar alguns aspectos que as distinguem das organizações com fins lucrativos, nas quais tal prática é mais largamente utilizada. As universidades possuem estruturas colegiadas, em geral, com uma quantidade de conselhos deliberativos em número bem maior do que as empresas privadas, o que aumenta a necessidade de obtenção de consenso desde o início do processo. O comprometimento da alta administração tende a se dar menos por interesses em resultados financeiros e mais por resultados que dêem visibilidade política, pois os principais cargos são preenchidos por eleição, como também são eleitos os membros dos diferentes conselhos deliberativos. Isto faz com que a própria opção pela adoção da prática de planejamento estratégico demande uma ação política para obtenção de aval das instâncias colegiadas. Outra distinção diz respeito à qualidade do plano estratégico. Se na empresa privada a qualidade do plano pode colocar em risco a sobrevivência da empresa, na universidade pública, de um modo geral, a sobrevivência ainda não é uma preocupação presente, permitindo a produção de planos menos sensíveis aos possíveis riscos ou ameaças do ambiente externo. Planos assim concebidos tendem a explorar e criar estratégias mais voltadas ao seu ambiente interno, buscando tratar seus pontos fracos, e pouco focados no cliente ou no mercado. Tal aspecto se de um lado coloca em risco a qualidade do plano, de outro permite à universidade ser mais cuidadosa na obtenção do consenso, daí a afirmação de que para a universidade mais vale um plano “mediocre” mas bem “alinhado” do que um bom plano que não tenha sido legitimado pelo consenso.

Ressalte-se que as universidades no Brasil ainda gozam do excesso de demanda por vagas oferecidas, tornando o aspecto concorrencial menos agressivo; isto é ainda mais fácil de se verificar na universidade pública, cuja gratuidade se constitui fator natural de atração da demanda. Este “mercado” garantido tem dispensado a universidade pública de se

preocupar com estratégias competitivas. Portanto, não é o mercado ou a concorrência que tem oferecido riscos diretos à sobrevivência das universidades públicas. Tal risco só se torna presente quando a universidade é submetida a processo de avaliação externa.

No intuito original de se proteger de avaliações externas que pudessem colocar em risco sua imagem, ou sobrevivência, junto ao governo e à sociedade, a universidade vem há três décadas desenvolvendo o tema avaliação institucional. Em complemento à prática de planejamento estratégico a avaliação institucional é uma prática de gestão há mais tempo conhecida da universidade, se propondo a dois objetivos gerais: o de promover melhorias internas e o de prestar contas ao governo e à sociedade. Como complemento ao processo de planejamento estratégico, o processo de avaliação institucional é capaz de fornecer elementos para caracterização do ambiente interno e identificação de oportunidades de melhoria, bem como evidenciar se as estratégias estão provocando melhorias de forma sistêmica.

Validado pela avaliação externa, o processo de avaliação institucional se vale da auto-avaliação, ou avaliação interna, para levantar oportunidades de melhoria na gestão do ensino, da pesquisa, das atividades de extensão, da infraestrutura de produção acadêmica e da administração.

A exemplo do planejamento estratégico, a opção pela avaliação institucional também deve ser fruto de consenso desde o início. Consenso quanto à oportunidade da avaliação e quanto ao processo e critérios de avaliação. Em respeito ao aspecto colegiado das decisões, forte característica da universidade, alguns princípios devem ser seguidos a fim de minimizar resistências e maximizar o alcance da avaliação. Um destes princípios diz respeito à institucionalidade. Tanto a oportunidade quanto o processo de avaliação devem ser referendados pelas diversas instâncias colegiadas, em especial o conselho universitário. Garantido o interesse institucional da avaliação, o processo deve ser tecnicamente legitimado. A comunidade acadêmica, naturalmente questionadora, cobrará a fundamentação técnica do método de avaliação. Mesmo entendido como de interesse institucional a adesão ao processo de avaliação deve ser voluntária, o que exigirá o

exercício continuado de divulgação e outras formas de estímulo à participação. As formas de divulgação e estímulo à participação devem deixar claro que a avaliação não terá nenhum efeito de punição ou recompensa, pois qualquer destes interesses pode colocar em risco o aspecto educativo e formativo da avaliação, pois a avaliação enquanto processo social dificilmente será aceita por todos, e tanto a punição quanto o reconhecimento serão questionados quanto à justiça; além do que o reconhecimento pode se tornar um fim em si mesmo, distanciando a avaliação da sua finalidade primeira que é promover melhorias duradouras. Por ser um processo educativo e formativo, aumentando o aprendizado da comunidade sobre seus processos organizacionais e ampliando sua compreensão sobre o sistema universidade, a avaliação institucional deve ser cíclica. Para tanto será imprescindível que a universidade se esforce por implementar as recomendações decorrentes das avaliações; caso contrário, a finalidade de promover melhorias ficará comprometida, e não percebendo melhorias o processo ficará desacreditado.

Portanto, pode-se concluir que ambos os processos na universidade, planejamento estratégico e avaliação institucional, devem atender aos mesmos princípios, institucionalidade, globalidade, voluntariedade, não vinculado a punições ou recompensas, devem ser cíclicos e voltados à melhoria da instituição. Pode-se concluir também que são processos complementares, pois um pode demandar o outro. O planejamento estratégico ao estabelecer uma visão de futuro para a universidade exigirá que a universidade reconheça e trabalhe suas capacidades e limitações, a fim de realizar sua visão de futuro. A avaliação institucional, por sua vez, tendo como objetivo alimentar o planejamento estratégico ou promover melhorias e prestar contas à sociedade, demandará planos de ação de alcance estratégico, seja pelos resultados de longo prazo, seja por estarem relacionados à sobrevivência da instituição. Há de se destacar que, por serem processos complementares e cíclicos, é indiferente qual processo deve vir primeiro; pois, a avaliação institucional poderá demandar um planejamento estratégico e o planejamento estratégico poderá demandar uma avaliação institucional. O importante é que a universidade comece, indiferente se por um ou outro processo, buscando realizar os dois de tal maneira que um complemente o outro.

O próximo capítulo apresentará a questão dos indicadores, como identificar os de interesse estratégico e institucional, a partir do tema medição do desempenho global; bem como, apresentará a questão dos critérios de avaliação, buscando responder sobre quais os aspectos ou dimensões organizacionais mínimas uma organização deve ser examinada a fim de lhe garantir uma avaliação sistêmica.

Capítulo 3

Critérios de Excelência e Medição do Desempenho Global

Os temas critérios de excelência e medição do desempenho global inserem-se nas práticas de planejamento estratégico e avaliação institucional com a finalidade de facilitar a identificação dos pontos fortes e fracos da gestão e o conjunto mínimo de indicadores capazes de traduzir seus resultados, garantida uma visão sistêmica da organização.

Este capítulo apresentará o tema critérios de excelência a partir da abordagem feita pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e pelo Prêmio da Qualidade no Serviço Público (PQSP); bem como, apresentará a questão dos indicadores a partir do tema “medição do desempenho global”, com destaque para a visão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade e para a proposta denominada *Balanced Scorecard*.

3.1. Critérios de Excelência

Os Critérios de Excelência são práticas referenciais de gestão encontradas naquelas organizações tidas como excelentes, e reconhecidas através de avaliação promovida por organizações não governamentais, sem fins lucrativos, dedicadas à promoção da qualidade total das corporações. Neste trabalho será destacada a abordagem da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, instituição responsável pelo PNQ e a quem o Governo Brasileiro tem reconhecido como competente para promoção da qualidade nas organizações em geral, e cujo prêmio tem sido entregue pelo próprio Presidente da República; bem como, será apresentada a equivalente abordagem proposta pelo Governo Federal para suas organizações.

Um dos importantes aprendizados trazidos pelos prêmios nacionais da qualidade é a mensagem de que um sistema de avaliação, para ser consistente, precisa contar com critérios claros, e de aceitação geral, que balizem as avaliações. Outro importante aprendizado é que tais critérios induzirão o desenvolvimento organizacional à medida que sejam alicerçados em fundamentos estudados e entendidos como princípios avançados de gestão.

Assim, para ilustrar o que se entende por critérios de excelência, e visualizar a utilidade deste conceito no desenvolvimento de um sistema de avaliação organizacional, será apresentada uma visão geral dos fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que se propõe aplicável a qualquer organização, para em seguida apresentar os princípios, fundamentos e critérios do Prêmio da Qualidade no Serviço Público (PQSP), que se propõe contextualizado às organizações públicas.

3.1.1. O Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é um reconhecimento, na forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O PNQ se baseia em critérios de excelência desenvolvidos a partir das práticas de gestão encontradas em organizações cuja história de sucesso as colocam como empresas excelentes para os acionistas, para os clientes, para os empregados, para os fornecedores e para a sociedade onde atuam.

Algumas organizações brasileiras vêm se utilizando internamente dos Critérios de Excelência do PNQ para induzir melhorias dos seus sistemas de gestão a partir dos resultados advindos da auto-avaliação, a exemplo do Ministério do Planejamento e Gestão, do Gabinete da Casa Civil da Presidência da República, do Serpro, da Petrobrás, Furnas, SENAI, das Delegacias Federais de Agricultura, dentre outras. Destaque-se que o Governo Federal inspirado no PNQ criou um nível de premiação intermediária, o Prêmio Qualidade

do Governo Federal, a fim de estimular seus órgãos executivos a adotarem os critérios de excelência como referencial em seus processos avaliatórios.

“Inicialmente o Prêmio Nacional da Qualidade adotou integralmente os critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award (Estados Unidos). Tendo avaliado vários prêmios, tanto no Brasil como no exterior, incluindo o Deming Prize (Japão), a preferência pelo Prêmio Malcolm Baldrige se deveu ao fato de este estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão. Evoluindo desde seu primeiro ciclo, em 1992, o PNQ vem incorporando inovações em sintonia com as principais premiações internacionais, a exemplo da criação de novas categorias de premiação como a Categoria - “Organizações Sem fins Lucrativos”, criada em 1999. Estas inovações buscam facilitar a adoção dos critérios do PNQ por toda e qualquer tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, independentemente do setor de atividade econômica a qual pertença.”

(FPNQ, 2001)

Os idealizadores do prêmio Malcolm Baldrige construíram o alicerce dos critérios de premiação, ou de excelência, em valores organizacionais que eles denominaram de fundamentos da excelência.

“Estes fundamentos caracterizavam as práticas organizacionais que marcaram as organizações de sucesso, tidas como excelentes. Estes mesmos fundamentos foram utilizados na estruturação do PNQ. À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados os fundamentos da excelência sofrem atualizações”.

(FPNQ, 2002)

Os fundamentos da excelência do PNQ, em sua versão 2003, que serviram de referencial para os Critérios de Excelência 2003 (FPNQ, 2003), são os seguintes:

1. *Liderança e constância de propósitos*: estabelece que se espera da alta administração a busca do equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas e a promoção do desenvolvimento da organização de forma harmônica, sustentada e virtuosa. Destaca que é esperado da liderança a participação pessoal, ativa e continuada para criar clareza e unidade de propósito nas pessoas, direcionando-as para a busca da excelência. Chama a atenção para a expectativa de um comportamento ético da liderança, e exemplar quanto a planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho organizacional; bem como, quanto a capacidade de promover a motivação e o alinhamento das pessoas aos propósitos da organização.
2. *Visão de futuro*: reforça que a sobrevivência da organização dependerá também de quanto ela está orientada para o futuro, devendo assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização. Defende que a organização que almeja sucesso sustentado e duradouro em suas atividades planeja, pensa e aprende estrategicamente.
3. *Foco no cliente e no mercado*: defende que a organização que busca a excelência do desempenho deverá conhecer as necessidades atuais e futuras dos clientes, devendo desenvolver estratégias, planos de ação e processos orientados em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes, sem perder de vista o movimento dos concorrentes e a dinâmica do mercado.
4. *Responsabilidade social e ética*: pressupõe que o sucesso sustentável dependerá também da capacidade de, reconhecendo a comunidade e a sociedade como partes interessadas da organização, cumprir e superar as obrigações legais pertinentes à organização; bem como, dependerá do

exercício da consciência moral e cívica da organização advinda da ampla compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade.

5. *Decisões baseadas em fatos*: apresenta como princípio para tomada de decisão a análise de fatos e dados gerados em cada um dos processos da organização, bem como os obtidos externamente, incluindo referenciais comparativos pertinentes. Afirma que a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e deve também desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.
6. *Valorização das pessoas*: defende que a organização de sucesso leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades das pessoas na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovendo o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável; o que favorece o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.
7. *Abordagem por processos*: pressupõe que a identificação e análise de processos levam ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permitem a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores, favorecendo o desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho.
8. *Foco nos resultados*: defende que o sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes (acionistas, clientes, empregados, fornecedores, governo e sociedade, dentre outros).
9. *Inovação*: pressupõe que a inovação não deve estar restrita somente às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio; para tanto, todos devem ser encorajados e

incentivados a desempenhar muito além da rotina do dia a dia, promovendo-se o exercício da inventividade e da engenhosidade.

10. *Agilidade*: característica desejável em qualquer organização, este fundamento reforça a necessidade de ser capaz de alterar rapidamente as estratégias, decorrentes de cenários em mudança, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados; bem como, apresenta como fundamental o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas.
11. *Aprendizado organizacional*: este fundamento defende que uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho; logo, o aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.
12. *Visão sistêmica*: este fundamento reforça que o entendimento de que as organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto. Assim, é pressuposto deste fundamento que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização bem como a interação desta com o mundo externo. Destaca também que a visão sistêmica direciona o uso do sistema de indicadores para correlacionar as estratégias com os principais processos para melhoria do desempenho, visando o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas.

Ressalte-se que estes fundamentos são valores evidenciados como práticas de gestão naquelas organizações cujo sucesso sustentado as coloca como excelentes. Assim, e como demonstrado pelos ciclos sucessivos de premiação, a adoção de valores como estes aumentam as chances de sucesso das organizações. Portanto, é suposição deste trabalho que a identificação de equivalentes fundamentos para as universidades levará ao desenvolvimento de critérios de avaliação com maiores chances de impulsioná-las à excelência.

O próximo item apresentará uma visão geral do equivalente ao PNQ para o Governo Federal: o PQSP. Inspirado no PNQ o PQSP se apresenta especificamente voltado às organizações públicas.

3.1.2. O Programa de Qualidade no Serviço Público

Coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal, o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) tem por objetivo a mobilização e a sensibilização das organizações públicas brasileiras quanto à necessidade de melhoria da qualidade da gestão pública e do desempenho institucional.

O PQSP classifica em quatro tipos as organizações públicas (em qualquer esfera de governo): administração direta, autárquica e fundacional, empresa pública e sociedade de economia mista; estimulando e apoiando suas organizações na realização da auto-avaliação da gestão e de ações de melhoria contínua.

“Criado em 1991, como um subprograma setorial do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, foi inicialmente orientado para a promoção de melhoria em processos. Após ser chamado de Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP), em 1997, desmembra-se do PBQP e é elevado à categoria de programa, passando a inspirar-se fortemente no modelo do PNQ, mas promovendo as adaptações

necessárias ao contexto da administração pública. Assim, finalmente em 1999, passa a denominar-se PQSP, reforçando seu foco na melhoria da gestão como um todo.”

(Galvão, 2001)

Em sua versão para 2003, o PQSP continua alicerçando seus critérios de excelência nos princípios constitucionais da administração pública⁸ – moralidade, publicidade, legalidade, impessoalidade e eficiência – e promove a disseminação de sete critérios de gestão pela qualidade: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informação, Pessoas, Processos e Resultados.

Os tópicos seguintes apresentarão um resumo das premissas que norteiam o processo de avaliação proposto pelo PQSP; bem como, discorrerá sobre seus princípios, fundamentos, critérios e processo.

3.1.2.1. Premissas do PQSP

“ O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público”⁹.

Reforçando a possibilidade de excelência para as organizações públicas, o PQSP foi desenhado a partir das seguintes premissas:

- a) Adoção do referencial teórico “gerenciamento da qualidade total”.
- b) Uso de estrutura informal e em rede constituída por consultores *ad hoc*.
- c) Adesão espontânea das organizações ao Programa sem utilização de instrumentos coercitivos, mas baseada na sensibilização.
- d) Abrangência de organizações das esferas municipal, estadual e federal, pertencentes a qualquer um dos três Poderes.

⁸ Constituição Federal, artigo 37.

⁹ BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP ano II*: Documento 1 – Instrumento para Avaliação da Gestão. Brasília: MP, 2003. p5.

- e) Melhoria contínua da gestão por meio de avaliação do desempenho organizacional.
- f) Reconhecimento das melhores práticas de gestão, baseado no sistema de auto-avaliação.

3.1.2.2. Princípios do PQSP

O Modelo de Excelência em Gestão Pública adotado pelo PQSP estabelece oito princípios norteadores do programa:

1. *Satisfação dos clientes*: identificar claramente quem são os clientes (outras organizações públicas ou privadas, cidadãos ou servidores), quais são as suas necessidades e expectativas e avaliar regularmente o grau de satisfação deles em relação aos serviços e produtos oferecidos.
2. *Envolvimento de todos*: envolver e comprometer todos os servidores e dirigentes com o desempenho institucional e com o processo de melhoria contínua.
3. *Gestão participativa*: estimular as contribuições individuais e a participação coletiva nas decisões.
4. *Gerência de processos*: eliminar as barreiras hierárquicas e departamentais para melhorar os processos de trabalho.
5. *Valorização das pessoas*: facilitar o desenvolvimento humano e profissional com vistas a maior satisfação dos servidores.
6. *Constância de propósitos*: compartilhar a visão de futuro com todos os servidores.
7. *Melhoria contínua*: ir além da solução dos problemas e procurar novas oportunidades para melhorias e inovações.
8. *Gestão pró-ativa*: antecipação e respostas rápidas às mudanças do ambiente.

3.1.2.3. Os Fundamentos do PQSP

Os primeiros fundamentos são constitucionais: “a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, moral, impessoal, pública e eficiente”. O termo de Avaliação da Gestão Pública interpreta estes fundamentos e, alicerçado neles, estabelece os demais fundamentos para a avaliação da Gestão Pública em 2003.

A seguir será apresentado um resumo dos fundamentos preconizados pelo PQSP, a fim de evidenciar os valores entendidos pelo Governo Federal como desejáveis nas organizações públicas de um modo geral. Os fundamentos constitucionais estão identificados por letras e os demais por números, e seus significados serão resumidos destacando-se suas diferenças quando comparados aos fundamentos preconizados pelo PNQ. São eles:

- A. **Legalidade:** reforça a obrigatoriedade da estrita obediência à lei ao declarar que “nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.”
- B. **Moralidade:** este fundamento estabelece que a gestão pública deve ser pautada por um código moral; esclarecendo não tratar-se de princípios individuais de foro íntimo, mas de princípios morais de aceitação pública.
- C. **Impessoalidade:** importante distinção entre o setor privado e o público. Reforçando que não existe “cliente preferencial” para administração pública, este fundamento restringe o tratamento diferenciado apenas aos casos previstos em lei, a exemplo do idoso e dos portadores de necessidades especiais. Enfatiza que a cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser oferecidos a todos os usuários indistintamente.

- D. Publicidade: a fim de garantir que qualquer pessoa tenha o direito de julgar a administração pública, este fundamento reforça a necessidade de ser transparente, dando publicidade aos dados e fatos da administração pública, como forma eficaz de indução do controle social.
- E. Eficiência: este fundamento reforça que os serviços devem ser prestados com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Chama a atenção para a necessidade de otimização dos recursos ao esclarecer que “não se trata de redução de custo a qualquer custo, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto”.
1. Excelência dirigida ao cidadão: pontua a necessidade de oferecer produtos e serviços de valor para os cidadãos a fim de proporcionar-lhes maior satisfação; destaca que para tanto as organizações públicas devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para buscar níveis crescentes de satisfação do cidadão e da sociedade.
 2. Gestão participativa: reconhecendo que a administração pública ainda se rescinde de uma estrutura essencialmente hierarquizada, este fundamento defende que o estilo da gestão pública de excelência deve ser participativo. Para tanto, esclarece, a liderança deverá buscar “o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos”.
 3. Gestão baseada em processos e informações: a exemplo do PNQ, este fundamento sugere que as organizações públicas devem ter os processos produtivos como objeto permanente de melhoria; para tanto define que “gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e avaliar, analisar e melhorar seus resultados, proporcionando melhor desempenho à organização”.

4. Valorização das pessoas: pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho.
5. Visão de futuro: estabelece que as organizações públicas devem antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade e que isto está diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado, possível e voltado à sociedade.
6. Aprendizado organizacional: idem ao PNQ.
7. Agilidade: idem ao PNQ.
8. Foco em resultados: idem PNQ.
9. Inovação: fazer mudanças significativas (tecnologia, métodos e valores) para melhorar continuamente os serviços e produtos da organização.
10. Controle social: criar canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização relativamente aos impactos que possa causar à saúde pública, à segurança e ao meio ambiente.

3.1.2.4. Os Critérios de Excelência do PQSP

Dentre os oito projetos estratégicos do PQSP, um dos principais é denominado Avaliação e Premiação na Administração Pública. O instrumento é composto por 26 itens agrupados em sete critérios. Cada item contém uma assertiva sobre uma situação ou prática institucional considerada como de excelência.

De acordo com o Termo de Avaliação da Gestão Pública do PQSP¹⁰, os sete critérios são os seguintes:

1. *Liderança*: aborda a composição e o funcionamento do sistema de liderança da organização, ou seja, como a alta administração, a partir das macro-orientações de Governo, atua para definir e disseminar os valores, políticas e orientações estratégicas entre os funcionários, levando em conta as necessidades de todas as partes interessadas.
2. *Estratégias e Planos*: verifica como a organização, a partir de sua visão de futuro, formula estratégias e as desdobra em planos de execução de curto e longo prazo.
3. *Cidadão e Sociedade*: examina como a organização identifica seus clientes, entende suas necessidades, estreita e avalia seu relacionamento com os mesmos. Examina, ainda, como ela divulga seus serviços para reforçar sua imagem.
4. *Informação*: procura constatar como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes, e como os utiliza de maneira eficaz para a melhoria de seus principais processos.
5. *Pessoas*: analisa a maneira como a organização prepara e estimula os funcionários para alcançar as diretrizes estratégicas, e, ainda, como cria e mantém um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à participação e ao crescimento individual e institucional.

¹⁰ BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP ano II*: Documento 1 – Instrumento para Avaliação da Gestão. Brasília: MP, 2003. p5.

6. *Processos*: averigua os principais aspectos do funcionamento interno da organização, incluindo a estruturação de seus processos com base em suas competências legais, a definição de serviços com foco nas necessidades dos clientes, a implementação e operacionalização de seus processos finalísticos, os de apoio e os relativos a seus fornecedores.

7. *Resultados*: refere-se à evolução do desempenho da organização em relação à satisfação dos clientes, à melhoria dos serviços e dos processos organizacionais, à satisfação dos funcionários, quanto ao bem-estar e à capacitação, à gestão dos fornecedores, ao cumprimento de metas, à aplicação de recursos financeiros e aos níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos.

A tabela 01 – PQSP: Critérios e itens de avaliação - relaciona os critérios e itens a serem examinados e as respectivas pontuações máximas:

Tabela 01 – PQSP: Critérios e itens de avaliação

Critérios e Itens		Pontos
1	Liderança	90
	1.1 Sistema de liderança	30
	1.2 Cultura da Excelência	30
	1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2	Estratégias e Planos	90
	2.1 Formulação das estratégias	30
	2.2 Desdobramento das estratégias	30
	2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho	30
3	Cidadãos e Sociedade	90
	3.1 Imagem e conhecimento mútuo	30
	3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
	3.3 Interação com a sociedade	30
4	Informação	90
	4.1 Gestão das informações da organização	30
	4.2 Gestão das informações comparativas	30
	4.3 Gestão do capital intelectual	30
5	Pessoas	90
	5.1 Sistemas de trabalho	30
	5.2 Desenvolvimento e capacitação	30
	5.3 Qualidade de vida	30
6	Processos	90
	6.1 Gestão de processos finalísticos	30
	6.2 Gestão de processos de apoio	20
	6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
	6.4 Gestão orçamentária e financeira	20
7	Resultados	460
	7.1 Resultados relativos aos cidadãos	100
	7.2 Resultados relativos à sociedade	40
	7.3 Resultados orçamentários e financeiros	100
	7.4 Resultados relativos às pessoas	60
	7.5 Resultados relativos aos fornecedores	40
	7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos	60
	7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
Total de Pontos		1000

Fonte: Instrumento para avaliação da Gestão Pública. Brasil, MP, 2003.

3.1.2.5. O processo de avaliação do PQSP

O PQSP admite a participação de unidades internas pertencentes às estruturas organizacionais como secretarias, delegacias e departamentos regionais de um ministério ou divisões de uma empresa pública. Doravante quando utilizado o termo “organizações” subentende-se também as unidades internas.

A partir dos sete critérios de excelência previstos pelo PQSP a organização realiza um processo de avaliação para verificar o nível de coerência de suas práticas gerenciais em relação ao modelo de gestão ideal, o chamado Modelo de Excelência em Gestão Pública. Para tanto, a organização é incentivada a participar voluntariamente do PQSP, e, a partir daí, são indicados alguns dos seus membros para realizarem um treinamento sobre o processo de auto-avaliação da gestão. Ao final desse treinamento espera-se que os próprios funcionários sejam capazes de verificar o nível de qualidade de gestão da organização. Busca-se com isso incentivar as organizações públicas a adoção contínua de melhores práticas de gestão, uma vez que o processo de auto-avaliação implica na descoberta de discrepâncias entre a prática de gestão existente na organização e o modelo de gestão ideal.

“Nesse sentido, a avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo ideal, e, como consequência, é complementada por um planejamento da melhoria da gestão a partir dos pontos fracos identificados. Após a execução desse planejamento, cujo foco é justamente a melhoria dos pontos fracos, a organização entra em um novo ciclo de avaliação de suas práticas gerenciais para verificar as melhorias implantadas. Como resultado, espera-se alcançar um patamar de gestão mais elevado em relação ao anterior.”

(Angelim, 2003)

Para oferecer um maior nível de confiança nos resultados gerados pela auto-avaliação da gestão, as organizações interessadas podem solicitar uma validação externa, que consiste na verificação, por avaliadores externos indicados pelo PQSP, da avaliação realizada pela própria organização. Em função dessa validação externa, o programa emite certificados de reconhecimento de gestão que variam de 0 a 1000 pontos, conforme quadro a seguir.

Quadro 05 – PQSP: Pontuação do nível de qualidade de gestão

Pontuação	Nível de Gestão
0 a 99	Não há certificação
100 a 199	Gestão Nível 1 (N1)
200 a 299	Gestão Nível 2 (N2)
300 a 399	Gestão Nível 3 (N3)
400 a 499	Gestão Nível 4 (N4)
500 a 599	Gestão Nível 5 (N5)
600 a 1000	Gestão Nível 6 (N6)

Fonte: Angelim, 2003:13.

Conforme Angelin (2003), até 2002, 750 organizações vivenciaram o processo de auto-avaliação da gestão segundo os critérios do modelo previsto no PQSP; dessas, 170 passaram por um processo de validação externa. Os estudos de Angelim apontam que quanto maior a quantidade de ciclos de avaliação de gestão por que passa uma organização, maior a evolução nos seus respectivos níveis de qualidade de gestão.

Angelim (2003:74) conclui seu trabalho dizendo que “(...) há uma correlação positiva significativa entre o potencial de aprendizagem organizacional e o nível de qualidade de gestão das organizações (...)”. Demonstrou estatisticamente que as organizações públicas que foram classificadas em níveis mais altos de gestão apresentaram maior potencial de aprendizagem. O entendimento de Angelim reforça que a organização que realiza um processo de avaliação a partir dos critérios de excelência, procuram:

“(...) não apenas qualificar o nível de gestão da organização com base em um modelo considerado ideal, mas sim provocar a

organização a passar por um processo de aprendizado, uma vez que o processo de auto-avaliação implica a descoberta de discrepâncias entre a prática de gestão existente na organização e o modelo de gestão ideal.”

(Angelim, 2003:12).

Batista (1999:10) referindo-se a avaliação das organizações públicas, a partir dos critérios de excelência previstos no então Programa de Qualidade e Participação da Administração Pública (atual PQSP), disse que “Se realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão institucional funciona como forma de aprendizado sobre a própria organização e como instrumento de internalização dos princípios, valores e práticas da gestão pela excelência.”.

Ângelo Belloni (2000) abre espaço para os critérios de excelência, a exemplo dos previstos no PQSP, PNQ e outros, ao dizer que:

“ As menções a critérios de avaliação encontradas na literatura não seguem um padrão uniforme de definições de conteúdo, porém estabelecem duas grandes referências, pois há: um conjunto de critérios substantivos, como qualidade, pertinência, relevância, eficácia social, importância e utilidade, que se referem a compromissos institucionais ante as necessidades políticas e culturais da sociedade e que estão associados a um construto que chamamos qualidade institucional; e, um conjunto de critérios instrumentais, como produtividade, eficiência, eficácia e efetividade, que se referem a objetivos e processos internos à instituição e que estão associados a um construto que chamamos desempenho organizacional.”.

Ângelo Belloni (2000:30)

Ressalte-se que os critérios de excelência, como previstos pelos PNQ e PQSP, são fundamentados em valores evidenciados como práticas de gestão em organizações cujo sucesso sustentado as coloca como excelentes. Assim, e como demonstrado pelos ciclos sucessivos de premiação, a adoção de valores como estes aumentam as chances de sucesso das organizações. Portanto, é suposição deste trabalho que a identificação de equivalentes fundamentos para as universidades levará ao desenvolvimento de critérios de avaliação com maiores chances de impulsioná-las a excelência.

O próximo tópico apresentará a questão da medição do desempenho global, um dos pressupostos do PNQ e do PQSP, como forma de representar o sucesso da organização através de um conjunto de indicadores que, associados, falam do desempenho da organização como um todo.

3.2. Avaliação do Desempenho Global

Campos (1992), Sherkenbach (1993), Sink e Tuttle (1993), Vroeijensstijn (1996), Sobrinho (2000) defendem que a prática de avaliação do desempenho, por si só, favorece a promoção de melhorias. No entanto, reforçam Kaplan e Norton (1997), as organizações devem cuidar para que a avaliação alcance as diferentes dimensões ou perspectivas da organização; caso contrário, corre-se o risco de promover mudanças que não resultem em melhoria para a organização como um todo. Como sintetizar a avaliação do desempenho da organização como um todo, orientada pela sua estratégia, é o tema deste tópico.

3.2.1. Por que medir o desempenho organizacional

A dinâmica das organizações públicas, por dificuldades no financiamento de suas ações¹¹, e das organizações privadas, pelo ambiente altamente competitivo, tem se caracterizado pela busca incessante de redução de custos¹². Esta redução, de um modo geral, tem provocado o “enxugamento” do quadro de pessoal próprio das organizações.

¹¹ Participação do setor público nas economias nacionais e dificuldades de financiamento das ações de governo ver COSTA, Carlos Aníbal Nogueira; ARRUDA, Carlos Alberto. *Em Busca do Futuro: A Competitividade no Brasil* P. 335 a 357. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

¹² Redução de custos como estratégia competitiva ver PORTER, Michael E.. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Esses desafios aliados à automação e a busca pela otimização de processos fizeram com que as funções tradicionais exigissem menos recursos; em contrapartida tornaram mais complexas as funções analíticas, tais como engenharia, marketing, gerenciamento e administração. Com isso os ciclos dos processos também se encurtaram. Este ambiente “nervoso” tem tornado mais complexa a tarefa de saber se a organização está no caminho certo e se está se desenvolvendo na velocidade adequada a seus objetivos. Diante disto, medir o desempenho global da organização é uma necessidade.

3.2.2. O que é a medição do desempenho organizacional

Segundo Sink e Tuttle (1993), a medição de desempenho deve ser vista como um subsistema da organização e, como tal, deve ser resguardada sua integração com os demais subsistemas organizacionais. Assim, só faz sentido falar de medição de desempenho, desde que inserida no sistema organizacional, sendo uma decorrência natural do seu processo de planejamento e avaliação.

“Somente quando abordamos o sistema e integramos e coordenamos nossas iniciativas é que vemos progresso e conseguimos a melhoria contínua”.

(Sink & Tuttle, 1993).

Medição de desempenho, segundo a *National Academy of Public Administration* (apud Galvão, 2001:5) é “a aplicação de uma medida ou de um conjunto de medidas de suporte à tomada de decisão e às operações de uma organização e visa monitorar o alcance da missão, dos objetivos e das prioridades” Dessa maneira, conclui Galvão, medição de desempenho é um sistema que precisa ser desenhado, gerenciado e avaliado periodicamente.

Clark (apud Galvão, 2001) complementa a definição dizendo que um sistema de medição de desempenho organizacional é o conjunto de “pessoas, métodos e ferramentas

para geração, análise, discriminação e avaliação de dados e informações sobre múltiplas dimensões de desempenho nos níveis individual, de grupo e organizacional para múltiplos interessados”.

Segundo Galvão quatro elementos podem influenciar o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho organizacional:

- O tipo de sistema organizacional: setor público ou setor privado; manufatura ou serviços; ramo de atividade (óleo, automotivo, eletrônicos, financeiro etc.); tamanho e estrutura (grande, pequeno, verticalmente integrado, altamente diferenciado, especializado, etc.)
- A unidade específica de análise: grupo de trabalho, departamento, divisão, fábrica, centro de custo, firma, indústria, etc.
- A maturidade do sistema organizacional em termos de gerenciamento, habilidades dos funcionários, tecnologia de informação e processo organizacional; e,
- As características do ambiente político, econômico e social.

Sink e Tuttle (1993) vinculam a questão do desempenho ao conceito de planejamento estratégico ao definir o gerenciamento do desempenho como um esforço estruturado capaz de criar visões do estado futuro que se almeja, avaliar o estado em que a organização se encontra no momento em comparação à visão, criar estratégias para a obtenção do estado futuro almejado, reunir forças de modo a caminhar rumo a essa visão, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de nos fazer caminhar rumo ao estado futuro almejado, principalmente em termos de níveis de desempenho, implementar sistemas de medição e avaliação, e, assegurar que existam sistemas de apoio cultural que recompensem e estimulem o progresso. Falam da complexidade de um bom sistema de medição ao dizer que:

“Os melhores sistemas de medição são um misto de objetivo e subjetivo, quantitativo e qualitativo, intuitivo e explícito, difícil e

fácil, bom-senso e regras de decisão ou mesmo inteligência artificial”.

(Sink & Tuttle, 1993).

De um modo geral Sink e Tuttle oferecem duas perspectivas que poderão condicionar o início da medição: a partir das visões de futuro da organização ou como respostas aos seus desafios competitivos.

“O estímulo para a mudança é criado, seja criando-se uma visão que nos atraia, seja criando a cristalização de um problema, oportunidade ou desafio”.

(Sink & Tuttle, 1993).

Mesmo reconhecendo a possibilidade de se começar a medição de desempenho em qualquer parte e a qualquer momento da organização, Sink e Tuttle sugerem que o ideal seria começar pelo planejamento estratégico.

3.2.3. Equívocos na Medição do Desempenho Organizacional

Ainda no intuito de reforçar o que as organizações estão aprendendo com a sistematização da medição do desempenho organizacional, segue uma relação de equívocos ou de falsas impressões, segundo Sink e Tuttle (1993), que costumam desviar os gerentes que buscam desenvolver um sistema de medição do desempenho da organização:

- ✓ Medir o que é mais fácil de ser medido esperando encontrar evidências de qualidade;
- ✓ Medir pensando apenas em controlar, estimulando a cultura do controle, do atendimento de metas, inadvertidamente comprometendo a busca de melhorias; e,

- ✓ Medir com a intenção de encontrar desvios e apontar culpados, transformando a medição em um processo que antecede a punição, distanciando-se mais uma vez da busca de melhorias.

Referindo-se a algumas crenças que comprometem o desenvolvimento de um sistema de medição eficaz, Sink e Tuttle destacam os seguintes paradigmas:

- *A medição é ameaçadora:* quando o sistema de medidas é usado para diminuir recursos ou autonomia, exigir novos relatórios e aplicar ações disciplinares. O problema não está no sistema de medição, mas no fato de que este está sendo usado como instrumento de um estilo gerencial baseado no medo e na intimidação.
- *A precisão é essencial à medição útil:* a medição do desempenho para ser útil não precisa ser tão precisa. A finalidade básica da medição do desempenho é dizer à organização se ela está se encaminhando na direção correta; para tanto a precisão na medição é dispensável.
- *Enfoque em um único indicador:* As organizações são complexas e nelas a performance também é complexa. O desempenho organizacional não pode ser medido por um único indicador. Tanto o gerenciamento de um único indicador como de um único ponto de informação dão margem a erros de decisão.
- *Ênfase excessiva em produtividade do pessoal:* As organizações são o resultado da somatória de vários fatores de produção. Enfatizar a produtividade da mão de obra pode levar a organização a desvalorizar a contribuição dos demais fatores como determinantes do desempenho total. Assim, faz-se necessário adotar a medição de múltiplos fatores de produção, em complemento ao fator pessoas, afim de garantir melhores decisões gerenciais.
- *As medidas subjetivas não são confiáveis:* as organizações de trabalho intelectual e prestação de serviços necessitam de medir dimensões menos objetivas do desempenho. Dimensões tais como moral do pessoal e

satisfação dos clientes são dimensões essencialmente subjetivas. A tecnologia de medição associada a atitudes e percepções está bem desenvolvida e pode levar a medidas confiáveis e válidas. Este tema é objeto de estudo da psicologia organizacional.

- *Os padrões funcionam como teto de desempenho*: usa-se frequentemente a idéia de padrão como se ele fosse absoluto; assim, é mais adequado usar a idéia de meta, que permite o entendimento de superação. Este entendimento será conveniente desde que a superação não traga sobrecarga às outras partes da organização.

3.2.4. Atributos de um Sistema de Medição de Desempenho

Um sistema de medição para ser eficaz e prestar de maneira eficiente seu serviço de apoio à decisão deverá, a exemplo dos demais sistemas, ser cuidadosamente planejado. O modo como os dados e informações são armazenados, recuperados e representados vão determinar a efetividade de um sistema de medição. Portanto, sistemas de medição efetivos não serão desenvolvidos ao acaso, demandarão um processo criterioso de planejamento; caso contrário poderão comprometer a tomada de decisão.

Clark (*apud* Galvão, 2001) ilustra quais seriam os atributos normativos de um bom sistema de medição de desempenho organizacional, conforme apresentado no quadro 06 – Atributos de um sistema de medição.

Quadro 06

Atributos de um sistema de medição

Atributos	Descrição
Conhecimento dos resultados e progressos	Transmitir o progresso das mudanças planejadas e os resultados ao longo do tempo. Fornecer <i>feedback</i> às pessoas e grupos.
Visibilidade	Ser altamente visível para aos usuários.
Dados longitudinais	Apresentar dados de forma longitudinal para que possam observar padrões presentes nos dados.
Apresentação gráfica	Apresentar os dados graficamente em lugar de tabelas.
Análises estatísticas	Apresentar os dados estatisticamente para permitir análise e inferências.
Definições operacionais claras	Definir de maneira clara desempenho e outros termos-chave.
Simplicidade	Medições devem ser apropriadamente simples.
Critérios de desempenho	Balacear as medidas entre as diversas dimensões de desempenho.
Visão sistêmica	Refletir a visão sistêmica da organização.
Ênfase no cliente	Orientar as medições primariamente para os clientes.
Indicadores qualitativos e quantitativos	Sistema de medição deve ser balanceado entre medidas qualitativas e quantitativas.
Desenho participativo e flexível	Desenvolver com todos aqueles que dele farão uso. Ser adaptável frente a novas mudanças do ambiente e às necessidades dos usuários ao longo do tempo.
Medição em nível individual, de equipes e organizacional	Conter indicadores-chave de desempenho em todos os níveis.
Alinhamento ascendente	Medidas referentes a um determinado nível devem estar associadas a outras localizadas no nível acima.
Cobertura funcional	Desenvolver conjunto de medidas para cada componente organizacional, todas as áreas devem possuir medidas.
Estratégia, ações e medidas	Ligar estratégias, ações e medidas através de um processo formal.
Processo formal PDCA	Permitir aos membros entender como suas decisões e atividades afetam os negócios inteiros.
Informação oportuna	Regular, freqüente e no prazo apropriado.
Informação relevante	Necessária à tomada de decisão ou resolução de problemas.
Informação precisa	Com precisão necessária para seus fim e margem de erro conhecida.
Informação completa	Em quantidade suficiente para seu fim independente do volume de <i>inputs</i> .

Fonte: Galvão, 2001:31.

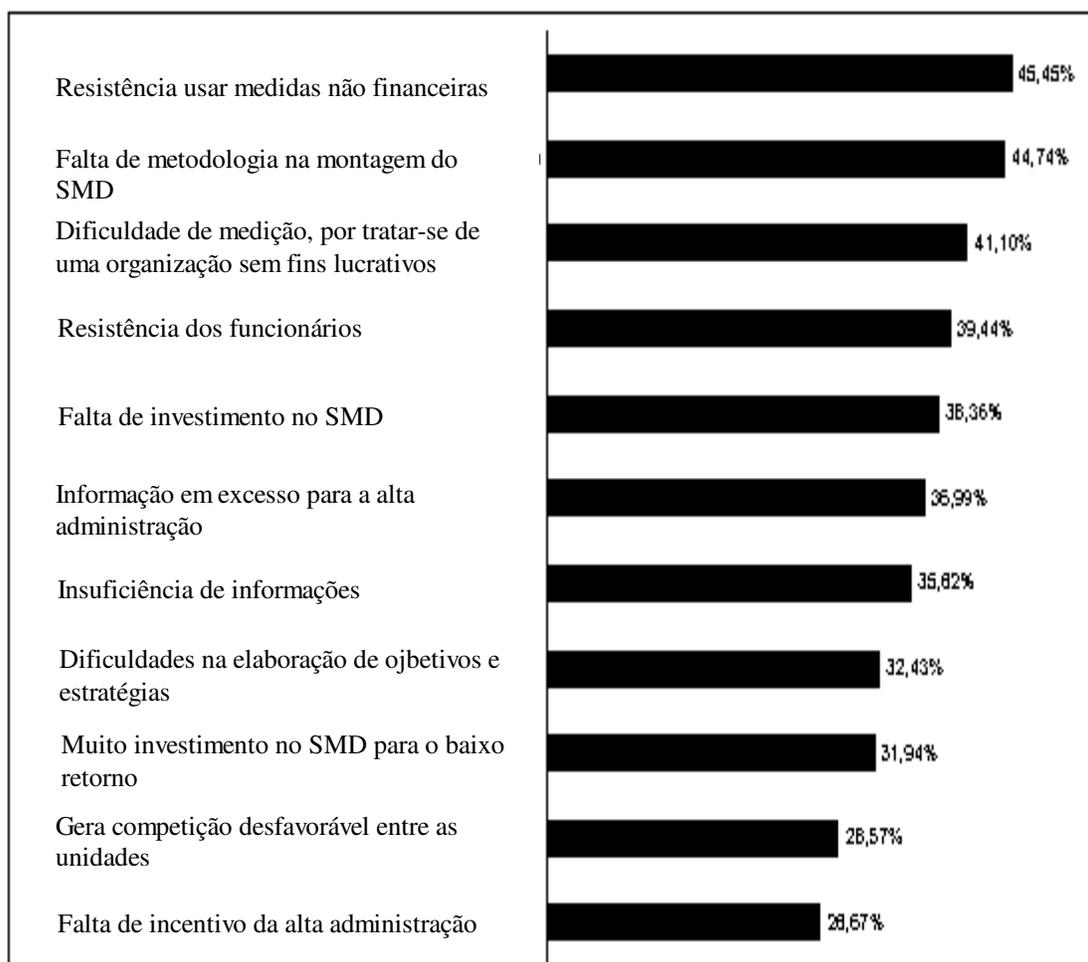
3.2.5. Dificuldades na medição de desempenho em organizações públicas

Segundo pesquisa de Galvão (2001), as principais dificuldades em desenvolver ou utilizar um sistema de medição de desempenho para as organizações públicas, participantes

do Programa de Qualidade no Serviço Público, são: a resistência em usar medidas não financeiras e a falta de metodologia na montagem de um sistema de medição de desempenho. A seguir está reproduzido o resultado da pesquisa. O gráfico 02 ilustra tais conclusões que, é de se recomendar, deverão ser consideradas na modelagem de um sistema de medição em universidades.

Gráfico 02

Dificuldades na implementação de um sistema de medição de desempenho nas organizações públicas



Fonte: Galvão, 2001:100.

3.2.6. Medição do desempenho global

Formado em agosto de 1999, por 27 organizações dos mais diversos setores, o Comitê Temático Medição do Desempenho Global, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, concluiu inicialmente que a influência de um bom sistema de medição na cultura organizacional é muito maior do que a simples constatação de que as metas estão sendo atingidas. Dentre os diversos benefícios que a adoção de um sistema de medição pode trazer, o Comitê destacou os seguintes: a clarificação das prioridades e das interligações entre as iniciativas dos diversos setores gera alinhamento e cria linguagem e objetivos comuns; a transparência na divulgação de resultados e o uso de critérios objetivos para reconhecimento das pessoas impulsiona sua motivação para a busca do sucesso da organização; e, por último, os subprodutos da implementação de um sistema de medição estruturado podem representar mais benefícios do que o painel de indicadores gerado como produto final do sistema.

“A questão não é se o sistema de medição do desempenho de uma organização é importante ou não, mas sim se a medição sistemática, seguindo uma estrutura planejada, faz diferença na capacidade de uma organização apresentar resultados excelentes e sustentáveis.”

(FPNQ, Comitê Temático Medição do Desempenho Global, 2001)

Ratificou o Comitê que o desempenho global não é simplesmente a soma do desempenho dos setores e das unidades de uma organização; pois, a somatória dos bons resultados pode não representar o sucesso da organização com um todo. Assim, o sistema de medição deve mostrar não só se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados, mas também se foram alcançados de forma equilibrada. Logo, o desempenho global da organização refere-se tanto ao valor agregado às partes interessadas pela organização quanto à realização da sua estratégia propriamente dita.

Assumindo que um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que deve ser levado periodicamente à atenção dos gestores de uma organização, o Comitê concluiu que é suficiente para a arquitetura de um sistema de medição de desempenho global a hierarquização dos indicadores em três níveis: estratégico, gerencial e operacional; conforme ilustração a seguir.

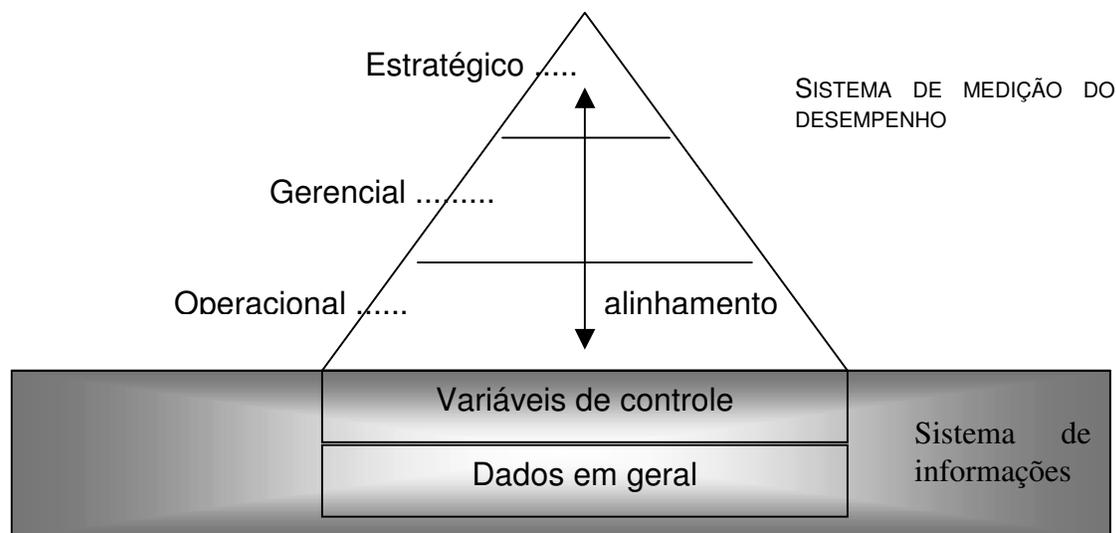


Figura 02 – A Hierarquia do Sistema de Medição

Fonte: FPNQ - Relatório do Comitê Temático, 2001:9

O Comitê entende que um dado passa a ser considerada indicador quando o dado se referir a algum aspecto crítico para a organização. Sabendo que a dinâmica da organização faz com que os aspectos se alternem quanto à criticidade, é de se considerar que o que é um indicador em um dado momento poderá ser tão somente um dado ou variável de controle em outro momento. Portanto, o quadro de indicadores de uma organização é tão dinâmico quanto o seu conjunto de estratégias ou situações críticas.

Sendo o dado um indicador, pode restar a dúvida se tal indicador é de interesse estratégico, gerencial ou operacional. Neste ponto o Comitê entende que os indicadores estratégicos e gerenciais tendem a ser dados trabalhados, ou seja, são dados resultantes da consolidação de dados operacionais e geralmente retratam tendências, não se limitando a valores estáticos de um único momento.

As experiências das organizações representadas no Comitê mostraram que a hierarquização em três níveis costuma ser suficiente. No entanto, como os diversos níveis organizacionais também desenvolvem seus respectivos planejamentos estratégicos, esta hierarquização em três níveis passa a se reproduzir a partir do nível organizacional objeto do planejamento estratégico.

Destacando a necessidade de alinhamento dos indicadores de primeiro nível à estratégia organizacional, e que o desdobramento para o segundo e terceiro níveis preserve este alinhamento, as camadas de indicadores da organização como um todo pode se evidenciar como ilustrado na figura a seguir:

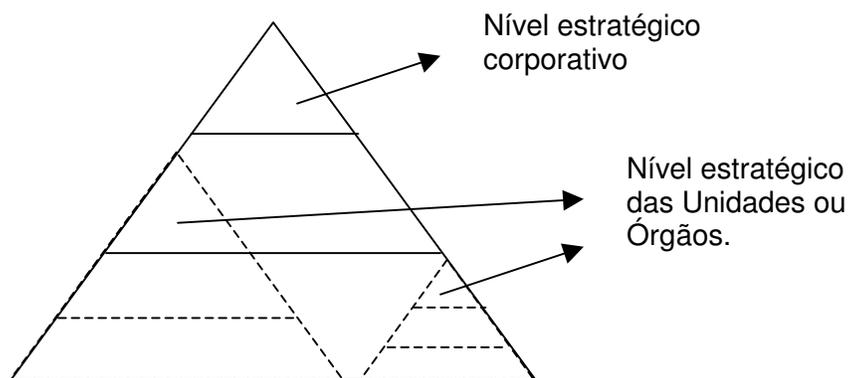


Figura 03 – Camadas de indicadores da Organização

Fonte: adaptado do Relatório do Comitê Temático, 2001 p-10

Tendo adotado a definição de estratégia como “o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência a longo prazo”, o Comitê concluiu que toda organização tem uma estratégia, formal ou não, que deve ser decomposta em objetivos para comunicá-la e para gerar ação. Concluiu ainda que estes objetivos devem ser mensuráveis e identificados nas diferentes perspectivas organizacionais de interesse estratégico, a fim de lhe assegurar a visão sistêmica. Feito assim, o sistema de medição de desempenho estaria naturalmente alinhado à estratégia organizacional.

Face à inter-relação entre objetivos, e seus indicadores, o Comitê concluiu que a organização poderá estudar os resultados dos indicadores ao longo do tempo e aprender

sobre a estratégia e sobre o próprio negócio, à medida que as relações de causa e efeito entre os objetivos são validadas.

Segundo o Comitê, as funções primordiais de um sistema de medição de desempenho global são as seguintes (FPNQ, 2001:38):

- *Comunicar a estratégia e as prioridades da alta direção e dos gestores.*
- *Servir como a base para o reconhecimento da dedicação coletiva.*
- *Analisar problemas estratégicos de forma pró-ativa.*
- *Apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização.*
- *Apoiar o aprendizado da organização.*

Ao final de um ciclo de medição de desempenho global, a análise crítica dos indicadores deverá ser capaz de produzir um ou mais dos seguintes efeitos (FPNQ, 2001:49):

- *Alterações nos planos estratégicos;*
- *Alterações nas metas; e,*
- *Alterações nos próprios indicadores e nos seus métodos de cálculo.*

Ao se referir às metodologias de planejamento do sistema de medição de desempenho global, o Comitê destacou três métodos: intuitivo, Gerenciamento pelas Diretrizes¹³ (GPD) e Balanced Scorecard (BSC), como os mais usuais pelas empresas representadas no Comitê. Contudo, conclui o Comitê, estes três métodos são “três patamares do processo evolutivo do sistema de medição, que exigem graus de maturidade crescentes”. Assim, reforça a indicação do BSC ao registrar que sua metodologia é bastante aderente aos critérios de excelência do PNQ (FPNQ, 2001:14).

¹³ Mais informações ver Gerenciamento pelas Diretrizes de autoria de Vicente Falconi Campos. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

3.2.7. Balanced Scorecard – BSC

Galvão (2001) reforça a larga utilização desta metodologia ao citar diversas organizações que utilizam ou estão em processo de implementação do BSC, destacando aquelas com atuação no Brasil.

“(...) HSBC, Metrobank, General Eletric, Hewlett-Packard, Apple Computer, DuPont, Governo Federal dos Estados Unidos, Governo Federal da Austrália, entre outras. Seguindo esta tendência, muitas organizações no Brasil também aderiram ao BSC, tais como Petrobrás, Embrapa, ENAP, ALCOA, Unidade de Negócios Classificados do Correio Brasiliense e o Banco do Brasi(...)”.

(Galvão, 2001:38).

Considerando que o BSC tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para traduzir a estratégia organizacional em um conjunto de indicadores que permitem avaliar o desempenho global da organização, este tópico apresenta seus principais conceitos, com o objetivo de mostrá-la como possível à universidade, no esforço de estruturação do sistema de medição do seu desempenho global.

3.2.7.1 O que é o BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, o BSC pode e deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, traduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

O *Balanced Scorecard* mede o desempenho organizacional abrangendo quatro dimensões críticas - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - denominadas de *perspectivas*, para a gestão estratégica da organização. Kaplan e Norton

(1997) esclarecem que o modelo permite a utilização de um número maior de perspectivas, conforme as necessidades e contingências específicas de cada organização. Por exemplo, podem ser desenvolvidas as perspectivas da responsabilidade social, ambiental ou cultural. Mas o importante é que as medidas de desempenho sejam equilibradas, abranjam todos os níveis da organização, da alta administração até o nível hierárquico mais baixo, de forma a possibilitar o alinhamento de todos os recursos à estratégia organizacional.

Como sistema de gestão estratégica, conforme ilustrado na figura 04, o BSC é uma ferramenta para viabilizar processos gerenciais críticos (p. 9-10), tais como:

- *Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.*
- *Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.*
- *Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.*
- *Melhorar a capacidade de reconhecer a posição atual e fomentar o aprendizado estratégico.*

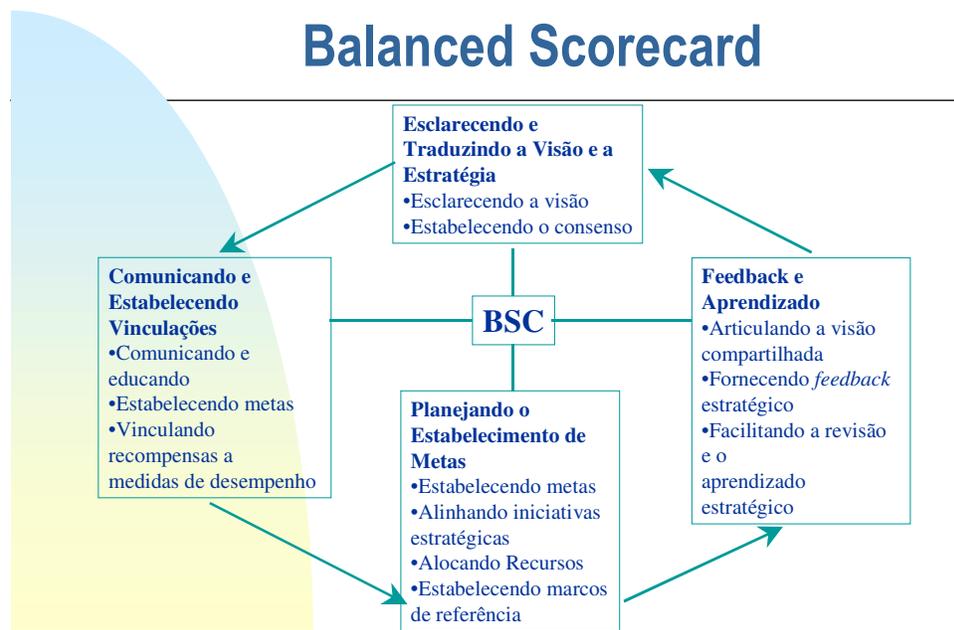


Figura 04: O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica

Fonte: Adaptado a partir de Kaplan,1997:12.

Concebido para o ambiente competitivo, a lógica de construção do BSC segue o seguinte caminho: estabelecem-se metas financeiras, priorizando a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa; em seguida e com a atenção voltada às metas financeiras, a equipe gerencial elege os segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo; estabelecidas as metas financeiras e de clientes, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos, com destaque para aqueles processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas; e, por último, estabelece-se as metas de aprendizado e crescimento, motivando os investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos organizacionais. Estes investimentos, espera-se, produzirão inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas, numa relação de causa e efeito como ilustrado na figura 05.

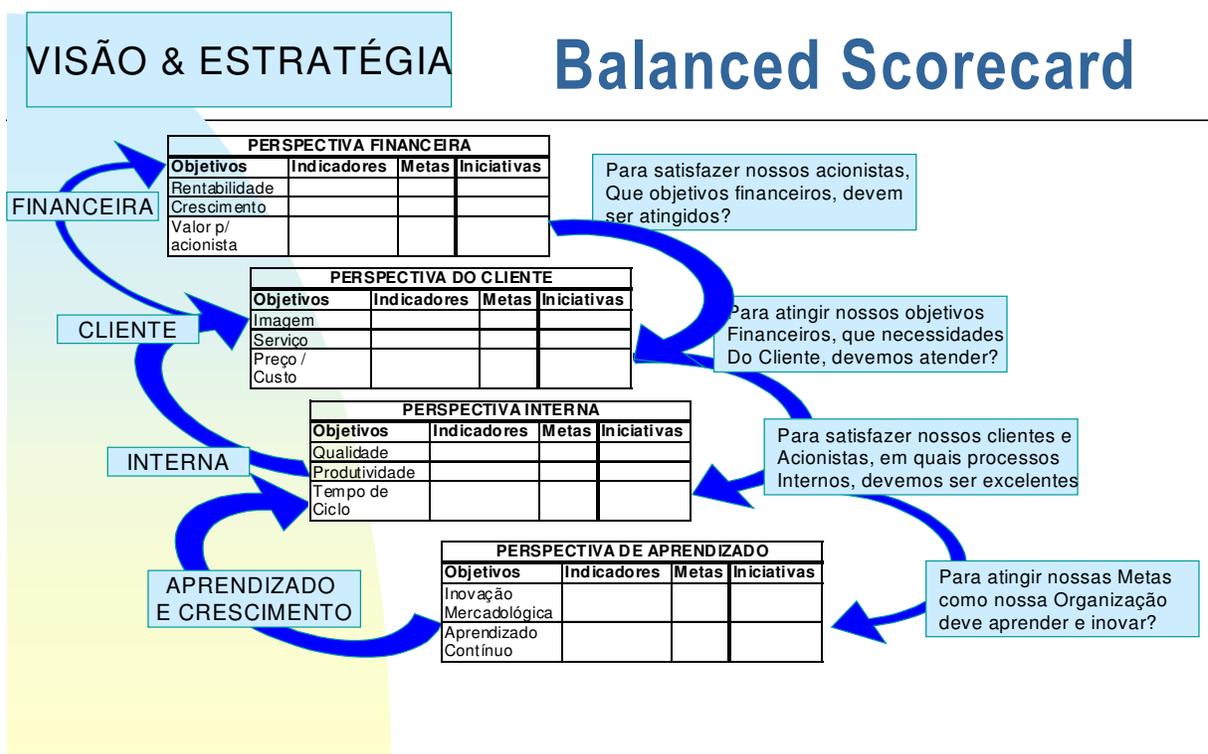


Figura 05: Relações de Causa e Efeito através das Perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado a partir de John Coggan e Lyamara Bonvechio, *Workshop RH Balanced Scorecard*. Compaq, 29/nov/2000.

Assim, verifica-se que o BSC se baseia na construção de um conjunto de indicadores interligados numa relação de causa e efeito e alinhados com a estratégia da corporação, garantindo uma visão sistêmica do desempenho organizacional.

Kaplan (2000:385-397) ao responder as perguntas mais freqüentes, feitas aos autores por empresas interessadas na adoção do BSC, destaca que o BSC pode ser indistintamente implantado em qualquer organização; porém, ressalta que sua adoção “como sistema de gestão estratégica exige alguma maturidade e sofisticação gerencial”. Recomenda que a gerência deverá preferir um estilo participativo e práticas mais flexíveis de administração, tais como gerenciamento por processos ou por projetos, relações funcionais se sobrepondo às relações hierárquicas, planejamento estratégico dentre outras. Sugerem que melhores benefícios serão colhidos por aquelas organizações que se aproximarem destas práticas.

Salienta que o BSC funciona melhor quando a alta administração está buscando meios de comunicar com mais eficácia a estratégia e os objetivos das unidades de negócio. Portanto, sugerem que a implantação se dê inicialmente com aquele gerente que vê no BSC um complemento natural ao seu estilo gerencial.

Quanto à necessidade de se ter os dados prontos e disponíveis como condição para implantação do BSC, os autores esclarecem que após o primeiro projeto de BSC, muitos indicadores ainda não estão prontos para inclusão nos relatórios. A exemplo de Sink e Tuttle (1993), os autores destacam que é um erro entender que “se não podemos medir o que queremos, é melhor querer o que podemos medir; vamos usar alguns indicadores para os quais já temos dados”. Os autores reforçam que se o projeto do BSC foi cuidadoso, os indicadores identificados representam as informações mais importantes da organização. Caso os indicadores não existam, é provável que alguns processos gerenciais críticos não estejam sendo gerenciados. Nestes casos os autores recomendam paciência e que se instituem novos processos para obtenção das informações.

Falando da quantidade de indicadores que serão suficientes para representar a estratégia de uma organização, os autores defendem que as empresas têm conseguido

retratar suas estratégias com um *scorecard* de vinte a vinte e cinco indicadores; ressalte-se que esta quantidade refere-se a indicadores de interesse estratégico, que deverão ser desdobrados nas diversas áreas da empresa.

3.2.7.2. Perspectivas do BSC

A seguir serão resumidos os aspectos explorados em cada uma das quatro perspectivas inicialmente previstas por Kaplan e Norton:

- Perspectiva Financeira: a fim de sintetizar os reflexos econômicos produzidos pelo desempenho organizacional, as medidas financeiras indicam se a estratégia escolhida, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados aos olhos dos acionistas.
- Perspectiva do Cliente: está voltada à articulação das estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros. A finalidade desta perspectiva é sinalizar para a empresa o que os clientes valorizam e escolher a proposta de valor viável a ser oferecida. Para tanto, os indicadores estarão dizendo sobre três classes de atributos que devem ser monitorados: dos produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço), relacionamento com os clientes (qualidade da experiência na obtenção do serviço ou produto, tempo e relações pessoais) e imagem e reputação.
- Perspectiva dos Processos Internos: voltada aos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, esta perspectiva deverá agrupar aquelas medidas que traduzam o desempenho e os resultados dos processos responsáveis por atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, e por garantir altos retornos financeiros satisfazendo as expectativas dos acionistas. As medidas mais comuns nesta perspectiva estão relacionadas a tempo e qualidade. Como exemplo pode-se citar: tempo

de ciclo do processo, taxas de retrabalho, percentual de processos sob controle estatístico, solicitação não atendida ou transação não realizada, índice de acerto na primeira rodada de produção, etc. Nesta perspectiva deverá ser considerada a cadeia inteira do atendimento: inovação, operação e pós-venda (garantias, assistência técnica e esclarecimentos).

- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: o sucesso das perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos, dependerão dos investimentos que a empresa fará no desenvolvimento de seu pessoal, no aperfeiçoamento de seus sistemas de informação e no alinhamento e qualificação dos procedimentos e rotinas organizacionais. Diferentemente do encontrado nas outras perspectivas, na do aprendizado e crescimento as empresas ainda não desenvolveram muitos indicadores específicos; assim, algumas medidas genéricas sugeridas por Kaplan e Norton dizem respeito a: percentual de funcionários-chave alinhados com os objetivos estratégicos do BSC, disponibilidade de informações estratégicas e percentual de processos que alcançam índices determinados de melhoria.

3.2.7.3. Alguns indicadores para as organizações públicas

Galvão (2001) ao fazer uma pesquisa sobre a prática de medição do desempenho global das organizações públicas participantes do Prêmio de Qualidade no Serviço Público, sugere itens de medição dispostos de forma balanceada nas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton, conforme quadro 07 - BSC Setor Público – Sugestão de Itens de Avaliação por Perspectiva.

Kaplan ressalta que na inexistência de indicadores tangíveis e mesmo que não tenha o mesmo efeito que as medições, a avaliação textual é um referencial que atende a muitos dos objetivos de um sistema formal de indicadores de desempenho, motivando as ações que se mostrarem necessárias. Os comentários servem de base tangível para a atribuição de responsabilidades, revisões, *feedbacks* e aprendizado.

Quadro 07
BSC Setor Público – Sugestão de Itens de Avaliação por Perspectiva

Dimensão	Item
Perspectiva financeira	<i>Medidas financeiras e orçamentárias</i>
	Crescimento da receita
	Limite orçamentário
	Melhoria da produtividade
	Despesas de pessoal
	Redução de custos
	Retorno sobre o PL
	Retorno sobre investimentos
Utilização de ativos	
Perspectiva do cliente	<i>Medidas de satisfação do cliente</i>
	Realização de pesquisa de satisfação do cliente e frequência da pesquisa
	<i>Atributos escolhidos para geração de satisfação ao cliente</i>
	Preço
	Qualidade
	Tempo de entrega ou resposta
	Acesso à informação
	Instalações para atendimento
Pessoal qualificado no relacionamento com o cliente	
Imagem e reputação	
Perspectiva dos processos internos	<i>Medidas dos processos</i>
	Monitoramento dos defeitos dos serviços e produtos
	Medição do tempo entre o pedido e a entrega do produto
Existência de contabilidade de custos dos serviços e produtos	
Perspectiva de aprendizagem e crescimento	<i>Medidas sobre a força de trabalho</i>
	Frequência de realização de encontros sobre estratégia com servidores
	Carga horária de treinamento por servidor
	Incentivo aos funcionários para a apresentação de sugestões
	Monitoramento do n.º de sugestões apresentadas
	Realização de pesquisa de satisfação referente ao ambiente de trabalho
Medição de retenção de pessoas -chave	
Medição da produtividade por funcionário	

Fonte: Adaptado a partir de Galvão, 2001. p-61.

Para as universidades públicas que pretendem desenvolver seu BSC, os itens propostos por Galvão se constituem em uma primeira referência, que pode iluminar a identificação de indicadores em função de seus objetivos estratégicos.

3.3. Conclusão

O tema critérios de excelência trouxe referências para se avaliar os pontos fortes e fracos da gestão, passo previsto no planejamento estratégico e um dos objetivos da avaliação institucional. O tema medição do desempenho global estabeleceu os princípios e cuidados de um sistema de medição de desempenho organizacional, apresentando uma forma de identificar e correlacionar os indicadores que dirão do sucesso da organização como um todo, do ponto de vista de sua estratégia.

Como referência para o desenvolvimento de critérios próprios para a avaliação institucional este capítulo apresentou os fundamentos dos critérios de excelência previstos no PNQ e no PQSP, detalhando o processo de avaliação deste último.

È de se destacar a correspondência entre os princípios da Avaliação Institucional e as seguintes premissas do PQSP:

- Uso de estrutura informal e em rede constituída por consultores *ad hoc*.
- Adesão espontânea das organizações ao Programa sem utilização de instrumentos coercitivos, mas baseada na sensibilização.
- Melhoria contínua da gestão por meio de avaliação do desempenho organizacional.
- Reconhecimento das melhores práticas de gestão, baseado no sistema de auto-avaliação.

A administração pública que identificar seus pontos fortes e fracos a partir de critérios de avaliação como os previstos pelo PQSP terá boas chances de desenvolver estratégias que as coloquem também como organizações excelentes para os seus usuários, funcionários, fornecedores, governo e sociedade.

Toda organização tem uma estratégia, formal ou não, que deve ser decomposta em objetivos a fim de gerar ação. Estes objetivos devem ser mensuráveis e identificados nas

diferentes perspectivas organizacionais de interesse estratégico. A identificação de objetivos nas diferentes perspectivas organizacionais assegurará o caráter sistêmico da estratégia, aumentando suas chances de sucesso.

Monitorar o sucesso de uma estratégia é se valer de um sistema de medição de desempenho global que dê conta da medição dos indicadores de cada objetivo estratégico, dispondo-os numa relação de causa e efeito. Um bom instrumento para estruturar um sistema de medição de desempenho global tem sido o BSC.

O BSC pode ser adotado indistintamente por qualquer organização; porém, sua implementação como sistema de medição de desempenho global exige alguma maturidade e sofisticação gerencial. Tal maturidade e sofisticação podem ser caracterizadas pela disseminação de um estilo gerencial preferencialmente participativo e pela adoção de práticas mais flexíveis de administração, tais como gerenciamento por processos ou por projetos, e relações funcionais se sobrepondo às relações hierárquicas. Além destas características, é pré-requisito de um sistema de medição de desempenho global adoção do planejamento estratégico como uma prática permanente de gestão.

Os desafios mais comuns na implementação de um sistema de medição de desempenho global em organizações públicas têm sido a resistência em usar medidas não financeiras, a falta de metodologia na montagem do sistema, dificuldade de medição dos indicadores, resistência dos funcionários diante do tema medição de desempenho, falta de investimento no sistema de medição, e, informação em excesso.

Considerando que o BSC monitora apenas os indicadores diretamente relacionados aos objetivos estratégicos, e a literatura tem dado conta que algo em torno de 20 a 25 indicadores costumam ser suficientes para traduzir a estratégia da organização, o desafio de excesso de informação é minimizado. Quanto à falta de investimento em um sistema de medição de desempenho e a dificuldade de medir os indicadores, estes desafios serão proporcionais ao grau de atualização tecnológica da administração. Como o BSC se estrutura a partir de indicadores de resultados que sintetizam a combinação de outros

indicadores, sua alimentação é fortemente dependente dos sistemas informatizados, que quanto mais integrados menos exigirá consolidações manuais e mais rápida e confiável se dará a alimentação do sistema; logo, exige-se investimento em tecnologia. Talvez pouco investimento para aquelas organizações tecnologicamente atualizadas e que já disponham de sistemas de apoio à decisão, e muito investimento para aquelas cujos sistemas são basicamente operacionais e pouco integrados. Quanto à falta de metodologia este desafio é minimizado com o BSC, já que este se apresenta como um método; contudo, demandará investimento de tempo e estudo para a adequação do método às possibilidades da administração. Quanto à resistência natural à medição de desempenho e às medidas não financeiras, estes desafios demandarão capacitação gerencial no tema medição de desempenho, e alinhamento constante sobre os propósitos da medição de desempenho organizacional, com destaque especial para os objetivos preconizados pelo BSC, tais como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia para toda a administração, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, e, melhorar a capacidade de reconhecer a posição atual e fomentar o aprendizado estratégico.

Portanto, o planejamento estratégico e a avaliação institucional têm nos critérios de excelência e no BSC, instrumentos capazes de qualificar as atividades de análise do ambiente interno e de medição do desempenho global da organização, facilitando o desenvolvimento das estratégias da administração universitária.

Com as considerações acima este capítulo é concluído e finaliza-se a parte dedicada à revisão da literatura. Completa-se assim o atendimento ao primeiro objetivo específico dessa dissertação; qual seja, “estabelecer uma referência conceitual mínima sobre as seguintes práticas de gestão: planejamento estratégico, avaliação institucional, avaliação a partir de critérios de excelência em gestão e medição do desempenho global”.

O próximo capítulo tratará de analisar a experiência da PRDU no desenvolvimento do seu planejamento estratégico, a partir dos conceitos e princípios apresentados nestes dois capítulos.

Capítulo 4

Análise do planejamento estratégico da PRDU

Este capítulo apresentará a análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp (PRDU), 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 no qual a PRDU está inserida. Em seguida serão apresentados alguns dados da PRDU a fim de caracterizar suas dimensões. Feitas estas apresentações passa-se à análise do planejamento estratégico da PRDU.

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. 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 da Unicamp.

A dotação orçamentária da Universidade, da ordem de R\$ 712 milhões, é comparável ao de algumas metrópoles brasileiras¹⁴. As despesas com água e luz, segundo o Prefeito da cidade 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.

A seguir algumas diretrizes administrativas que explicitam as expectativas da alta administração quanto à área meio da Unicamp, sob responsabilidade central da PRDU.

¹⁴ http://www.unicamp.br/unicamp/a_unicamp/a_unicamp_historia_universidade.html, acessado em 21 de junho de 2004.

Quadro 08
Algumas Diretrizes para a Gestão Administrativa da Unicamp
2002-2006.

DIRETRIZES DA REITORIA PARA 2002-2006
1. "... reduzirmos o custo da Administração Central em favor das atividades-fim." (pág.50)
2. "...implantação de um modelo sistêmico de gestão com acompanhamento de resultados."(pág.58)
3. "A administração em geral precisa ser mais eficiente, e para isto é essencial uma nova política de atualização de sistemas e procedimentos." (pág.61)
4. "... desonerar o tempo do docente das tarefas administrativas." (pág.61)
5. "... tornar muito mais ágil a administração da Universidade."(pág.61)
6. "... é preciso adotar procedimentos descentralizados sempre que possível e viável economicamente."(pág.61)
7. "Ao lado de recuperar a avaliação institucional, é preciso vinculá-la a um processo de planejamento estratégico pelo qual as unidades e órgãos estabeleçam metas e procedimentos para construir seu futuro e o futuro da instituição. Além disso, é preciso que o processo de avaliação abranja todos os órgãos da Universidade, inclusive aqueles voltados aos serviços e os da administração central."(pág.62)

Fonte: Adaptado do Programa de Gestão "Bons tempos para a Unicamp – Reitoria Unicamp, 2001

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.

4.2. 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 Estratégico¹⁵ 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\$ 59.344.066¹⁶, o que representou 9,5% dos R\$ 623.326.431 relativos ao valor bruto da folha de pagamento da Unicamp em 2003¹⁷. 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.

¹⁵Disponível em http://www.prdu.unicamp.br/planes/relatorio_planes_prdu.pdf.

¹⁶Fonte: Assessoria da PRDU, folha de salários mais encargos, valores pagos no ano de 2003.

¹⁷Fonte: http://www.aeplan.unicamp.br/FECHAMENTO_2003.pdf, acessada em 29/06/2004, de responsabilidade da Assessoria de Economia e Planejamento da Unicamp.

4.3. 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.

Em função deste contexto o grupo de apoio estabeleceu que o seminário de planejamento estratégico da PRDU deveria ser capaz de atender as seguintes premissas:

- Cuidado na exploração dos conceitos;
- Cuidado na criação do clima para contribuições coletivas, para o pensar e agir em grupo de maneira construtiva;
- Estabelecimento dos objetivos estratégicos já dentro das perspectivas do BSC, uma prática não referenciada na bibliografia deste trabalho e que se mostrou proveitosa;
- Estabelecimento de gerentes de objetivo estratégico, a exemplo de gerentes de projeto;
- Fixação das responsabilidades pelo acompanhamento da agenda e da evolução do PLANES¹⁸ para a Assessoria da Pró-Reitoria;
- Facilitador interno;
- Patrocínio direto do Pró-Reitor;

¹⁸ PLANES: abreviação de planejamento estratégico.

- Não detalhamento do como será desenvolvido cada objetivo/projeto estratégico; e,
- Planejamento em ciclos do tipo PDSA.

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 PDSA¹⁹ como sugerido por Deming.

A programação do seminário, em detalhes, está disposta no anexo II – Programação do Seminário de Planejamento Estratégico da PRDU, e seus resultados estão reproduzidos no anexo III – Resultados do Seminário de Planejamento Estratégico da PRDU. A programação do seminário sofreu várias alterações até chegar ao formato reproduzido em anexo.

O Seminário

Fruto de cento e cinquenta horas de preparação o primeiro seminário de Planejamento Estratégico tomou quarenta horas de reunião gerencial, entre os meses de fevereiro e abril de 2003, tendo sido 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.

¹⁹ *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.

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 estratégicas²⁰, objetivos estratégicos²¹ dispostos por perspectiva do BSC²², designação dos responsáveis por cada objetivo estratégico²³, e, identificação dos indicadores de cada objetivo estratégico²⁴; 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.

Cabe salientar que o seminário do PLANES²⁵ da PRDU estava sendo realizado juntamente com a revisão de algumas estruturas organizacionais da administração central. Duas questões colocadas pelo Pró-Reitor nos primeiros dias do seminário, quando cada órgão deveria apresentar sua missão e visão, ilustrariam esta movimentação: quais órgãos deveriam fazer parte da PRDU, e quais deveriam estar em outras estruturas. Estas duas perguntas provocaram o convite e participação para que um órgão, até então externo à PRDU, viesse a integrar o seminário; bem como, fez com que fosse apresentado à Reitoria a sugestão de incorporação de dois outros à PRDU e a saída de um terceiro para outra Pró-Reitoria.

A reconstrução da missão, visão e valores da PRDU se deu a partir dos elementos que se enxergavam comuns às missões e visões dos seus órgãos. O movimento de

²⁰ Questões estratégicas: questões fundamentais a serem respondidas ou desenvolvidas a fim de garantir o sucesso da visão de futuro, observadas as análises dos ambientes interno e externo..

²¹ Objetivos estratégicos: grandes ações que, observadas as questões estratégicas e respeitadas as análises dos ambientes interno e externo, deveriam assegurar a realização da visão de futuro.

²² Perspectiva do BSC: o grupo de apoio identificou as seguintes perspectivas de interesse estratégico: cliente, financeira, responsabilidade legal/fiscal, processos, e, inovação e aprendizado.

²³ Responsável por cada objetivo estratégico: um dirigente ou assessor do mais alto escalão de um dos órgãos da PRDU que responderia pelo sucesso do objetivo estratégico.

²⁴ Indicador de objetivo estratégico: medida(s) que diz(em) do sucesso do objetivo estratégico.

²⁵ Abreviatura utilizada em toda a Unicamp para designar Planejamento Estratégico,. Na PRDU esta abreviatura acolhia tanto o documento que formalizaria os elementos do planejamento estratégico da PRDU, bem como todas as atividades que se desenvolveriam a fim de garantir a sua realização.

reconstrução de sua missão, visão e valores, se deu da base para o topo, ou das partes para o todo; porém, teve como elemento fundamental de síntese e de norte a atuação do Pró-Reitor. Um exemplo marcante de sua intervenção foi a priorização da perspectiva Cliente no topo da “árvore estratégica”²⁶ da PRDU, um feito até então incomum na administração central, cujo serviços ainda têm um forte caráter normativo e regulador para as Unidades acadêmicas.

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. 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. Estas planilhas podem ser encontradas no anexo III – Resultados do Seminário de Planejamento Estratégico da PRDU.

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.

Restou como pendência comum à maioria dos órgãos, e também à própria PRDU, o detalhamento e validação dos indicadores que diriam do sucesso dos objetivos estratégicos. Para cada indicador identificado foi pedido que se documentasse a respectiva descrição,

²⁶ Árvore estratégica: representação gráfica da relação de causa e efeito entre perspectivas do Balanced Scorecard.

explicitando finalidade, fonte de dados, formulação, periodicidade e últimas medições. De todo modo, a falta de validação dos indicadores não foi impedimento para que os objetivos estratégicos dessem origem a projetos e respectivos planos de ação.

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 (vide anexos IV – Questionário de acompanhamento, V – Plano de Ação, e VI – Primeira Revisão – resultado de um órgão).

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. Esta convocação motivou um dos órgãos a refazer seu PLANES, reformulando objetivos e trocando os respectivos gerentes; e para outros provocou a reconsideração quanto a importância estratégica dos objetivos para a realização da visão de 2006. Assim, dos 116 objetivos estratégicos 96% tinham planos de ação e 71% estavam em andamento. Os

resultados desta revisão geral podem ser encontrados nas planilhas de acompanhamento juntadas no anexo VII – Segunda revisão – situação geral. 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 para os futuros ciclos de planejamento.

4.4. Análise do processo de planejamento estratégico da PRDU

A análise da experiência de planejamento estratégico da PRDU será efetuada a partir da observação da preparação e do desenvolvimento do seminário de planejamento estratégico (roteiro anexo II), do plano estratégico da PRDU (resultado do seminário anexo III) e das atividades de acompanhamento dos planos de ação (anexos IV a VIII). Tendo como referência os conceitos e princípios apresentados nos capítulos 2 e 3, os critérios adotados para a análise são os seguintes: 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. Para fins desta análise os critérios acima, já referenciados nos capítulos de revisão da literatura, assumem o seguinte entendimento:

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.

4.4.1. 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. A maioria dos seus órgãos não possuía uma estratégia explícita e compartilhada com os respectivos servidores. Ciente das pressões sobre a qualidade dos serviços, em especial quanto à morosidade e falta de informação, a PRDU disparou o projeto que daria conta de montar um conjunto de indicadores de interesse estratégico. O interesse primeiro foi quanto a indicadores; contudo, entendendo que serviços tão distintos poderiam disputar atenção e recursos, caso não fossem alinhados em torno de um propósito comum, e que este propósito deveria dar conta de melhorar a qualidade percebida por seus diferentes usuários, tratou a PRDU de desenvolver o seu planejamento estratégico. 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.

4.4.2. 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, a exemplo da questão dos bens inservíveis que se acumulavam nas unidades, das compras de passagens aéreas cujos preços muitas vezes eram equivalentes aos pagos por pessoa física, das obras que se arrastavam por meses e até anos com críticas algumas vezes levadas ao Conselho Universitário (CONSU). Estes desafios, dentre outros, eram velhos conhecidos, mas dificilmente conseguiam ser tratados com o envolvimento e profundidade necessários.

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. A percepção desta falta de preparação fez com que a PRDU desenvolvesse seu próprio método de planejamento estratégico e fosse menos exigente quanto à profundidade das análises dos ambientes interno e externo. Tanto foi assim que não foi utilizado nenhum

instrumento de pesquisa para avaliar níveis de satisfação interna ou externa, ou mesmo para medição de desempenho de alguns processos que já se entendiam críticos em função das reclamações de seus usuários, a exemplo de administrar obras e concursos, e nem se procurou estabelecer comparações com outras instituições em busca de entender quão próximo está a administração da Unicamp das melhores universidades do país ou do exterior. Também se optou por não envolver usuários ou outros representantes dos diferentes grupos de interesse nas atividades da PRDU, a exemplo de alunos, professores e fornecedores, pois se entendeu que por ser a primeira experiência seria mais adequado restringir a participação às pessoas da própria PRDU.

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.

4.4.3. 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. A seguir considerações sobre o planejamento estratégico na PRDU diante dos aspectos destacados no capítulo 2:

- a) Consenso: foi privilegiado 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; nem por isto deixou de dar a devida atenção ao aumento da pressão por redução de custos, função das tendências que apontam para o declínio do financiamento público do ensino superior, à expansão de vagas e ao crescimento da produção acadêmica.
- 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 às mudanças. Contudo, a árvore estratégica da PRDU ainda não reflete nenhum objetivo voltado à inovação de processos ou produtos, a despeito de um dos objetivos ser “melhorar, rever e padronizar processos críticos”, objetivo este que está preparando a PRDU para a prática de gestão por processos.

- 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. O cuidado para que o plano estivesse alinhado entre todos foi maior do que o exercício de avaliar a capacidade dos objetivos estratégicos de concretizarem a visão de futuro. Os objetivos e os planos de ação não foram consistidos quanto à capacidade de concretizarem a visão de futuro, haja visto que foram aceitos por consenso sem o estabelecimento claro de metas ou indicadores; se encontrando ainda assim após um ano de acompanhamento.
- 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: o envolvimento tanto do Pró-Reitor quanto do seu primeiro escalão fica evidente pelo domínio que estes dirigentes demonstram

sobre os detalhes que cercam o andamento dos respectivos objetivos estratégicos, domínio este evidenciado nas apresentações de acompanhamento. Contudo, 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 oitos 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.

4.4.4. 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; atuou como catalisador ao promover a convergência e o consenso das participações; atuou como inquisidor ao provocar a reflexão do grupo gerencial diante de cada passo do planejamento; atuou como educador ao disseminar os principais conceitos que seriam utilizados no desenvolvimento do plano estratégico; e atuou como sintetizador ao estruturar o plano e propor redação final aos textos produzidos coletivamente. Portanto, o plano estratégico da PRDU não foi produzido “em gabinete por especialistas em planejamento”, foi sim uma construção coletiva que se valeu do grupo de apoio como agente facilitador do processo de planejamento.
- b) Participação: a participação foi encorajada pelas dinâmicas previstas no método e cuidou de garantir a representação de cada órgão da PRDU; contudo, 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. Deste consenso resultou que a PRDU deverá rever seu plano assim que o plano estratégico da Unicamp seja publicado, o que deverá estar acontecendo em outubro deste ano de 2004. 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. Até a questão de custos, que poderia sofrer determinações da Reitoria, a exemplo hipotético do congelamento ou extinção de vagas do quadro de pessoal dos órgãos da PRDU, não foi objeto de imposições. Assim, o planejamento estratégico da PRDU não deixou margens à percepção de que alguma decisão administrativa já tomada pela Reitoria teria aproveitado o seminário de planejamento para ser “oportunizada”; nem tão pouco o documento que registra o plano sofreu inserções que não tenham sido objeto de consenso.

- 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. Aliado a este cuidado as reuniões de acompanhamento deram bastante liberdade para que os gerentes de objetivo propusessem modificações tanto nos objetivos quanto nos planos. 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: tanto o alinhamento conceitual promovido durante o seminário, quanto as reuniões de acompanhamento trataram de reforçar o caráter dinâmico do plano. Na atividade de análise dos ambientes interno e externo foi destacado quão dinâmico são estes ambientes, e que a PRDU deveria ficar atenta a fim de ajustar o plano quando necessário. Contudo, 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, do tipo cenário 1: aposentadoria em massa em função da lei da previdência, estimulando estratégia de terceirização ou contratos temporários; cenário 2: mesmo com a lei da previdência as aposentadorias se darão conforme tendência histórica favorecendo estratégias de otimização de processos e qualificação de pessoal; ou, cenário 1: crescimento sustentável do ICMS, com estratégia de investimentos, contratação e ofertas de novos serviços, cenário 2: declínio do ICMS, estratégias de redução acelerada de custos e otimização de processos e descentralização de serviços. Não foi 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. O método também previu a definição de papéis no grupo para desenvolvimento das atividades; assim, aquele escolhido pelo grupo para ser o coordenador da atividade teve por responsabilidade explícita a garantia de socialização das oportunidades de participação, manutenção do foco da atividade e observância do tempo previsto para a atividade. Outro importante papel foi o de relator, que a cada atividade o grupo escolhia um novo que se responsabilizaria pela apresentação das conclusões do grupo. Esta dinâmica favoreceu a participação focada na atividade, evitando assuntos que pudessem dispersar a atenção do grupo. Portanto, pode-se entender pela conformidade com esta sugestão; ressalvando, 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 planejamento estratégico, 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 institucional²⁷ seguindo os princípios preconizados pelo PAIUB²⁸; 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 estratégico da PRDU ainda não se vale da avaliação institucional como instrumento de análise do ambiente interno.

²⁷ Para maiores detalhes consultar http://www.cgu.unicamp.br/pei/avaliacao_institucional/Avaliacao_Institucional.pdf; acessada em 05/06/2004.

²⁸ PAIUB: Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras coordenado pelo Ministério da Educação.

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.

4.4.5. 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 (anexo II) e seus resultados (anexo III), 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.

4.4.6. 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 (anexo II) 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.

4.4.7. Eficácia do acompanhamento

Ao examinar a capacidade das ações de acompanhamento de provocar o andamento do plano é de se destacar o que segue. 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. O anexo IV traz um pequeno questionário de levantamento sobre a situação geral do planejamento estratégico, realizado em agosto de 2003, cinco meses após a publicação do plano. O anexo V traz um formulário do plano de ação de um dos objetivos estratégicos, como exemplo do que foi solicitado a todos os gerentes em setembro de 2003. O anexo VI traz um exemplo do resultado da primeira revisão individual realizada em fevereiro de 2004, a partir do formulário de setembro; e o anexo VII traz o resultado da segunda revisão

sobre a situação geral do planejamento realizada em maio de 2004, após um ano de implementação, na presença do Pró-Reitor e de todos os gerentes da PRDU. Como a questão dos indicadores restou parada, o anexo VIII traz um formulário de orientação e provocação para validação e adequação dos indicadores, que pretende-se alimentarão um sistema de acompanhamento estratégico com base no BSC, com previsão de estudo para o segundo semestre de 2004.

De tudo isto se pode concluir que houve esforços estruturados e documentados de acompanhamento, tendo sido capazes de provocar o andamento do planejamento; conforme registrado no anexo VII a partir das apresentações gerenciais. Contudo, ainda não é possível saber se a evolução destes 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.

4.4.8. 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.

4.5. Conclusão

Este capítulo tratou de analisar o processo de planejamento estratégico da PRDU, a partir das recomendações encontradas na literatura, atendendo o segundo objetivo específico dessa dissertação; qual seja, “identificar oportunidades de melhoria na prática de planejamento estratégico em implantação na administração central da Universidade”. Para tanto apresentou a evolução da produção da Unicamp a fim de posicionar a PRDU num contexto de crescimento da produtividade acadêmica e de conseqüente pressão por uma administração racional e de qualidade. Em seguida apresentou a experiência de planejamento estratégico da PRDU que, para fazer frente ao desafio de ser mais racional e prover serviços de maior qualidade, se impôs como principal objetivo estratégico a promoção da satisfação de seus usuários.

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 que passam a ser resumidos no quadro 09, intitulado “análise do processo de planejamento estratégico da PRDU – consolidação”, dispondo para cada item se foram encontradas evidências que o caracterizam como um ponto forte do processo.

Quadro 09

Análise do processo de planejamento estratégico da PRDU - consolidação

critérios de avaliação	Ponto forte	
	Sim	Não
1. Oportunidade do planejamento estratégico	x	
2. Prontidão para o planejamento		x
3. Adequação ao contexto universitário		
a. Consenso	x	
b. Sistema de valores	x	
c. Clientela diversificada	x	
d. Cultura de mudança	x	
e. Planejamento estratégico como instrumento de integração	x	

f. Recompensa financeira por resultados	x	
g. Comprometimento da alta direção		x
h. Acoplamento entre unidades		x
4. Adequação à melhores práticas		
a. Planejadores como facilitadores	x	
b. Participação		x
c. Flexibilidade	x	
d. Razão do planejamento	x	
e. Não usar o planejamento para justificar decisões da administração. central	x	
f. Não detalhar demasiadamente	x	
g. Reforçar que o plano é dinâmico		x
h. Deixar claro que a indeterminação faz parte do cenário		x
i. Permitir objetivos de baixo investimento	x	
j. Separar o que é rotina do que é estratégico	x	
k. Discutir as ações de gestão e infraestrutura posteriormente	x	
l. Preferir facilitador externo		x
m. Utilizar as conclusões da avaliação institucional		x
5. Adequação aos fundamentos do planejamento estratégico		
a. Estabelecimento da missão e da visão	x	
b. Análise dos ambientes interno e externo	x	
c. Elaboração das estratégias através de objetivos e metas	x	
6. Desdobramento e alinhamento		x
7. Eficácia do acompanhamento	x	
8. Aprendizagem organizacional		x
Total	19	10

Fonte: elaboração própria

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.): a experiência da PRDU demonstrou que a baixa prontidão para o planejamento estratégico não é um fator impeditivo para se iniciar o processo de planejamento. È 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. Como exemplo pode-se citar os objetivos estratégicos “rever e padronizar processos críticos” e “implementar gestão de custos” que examinarão as atividades que foram descentralizadas não por estratégia de otimização da rotina, ou garantia da satisfação do “cliente”, mas por falta de capacidade de atendimento da administração central, o que provocou redundância questionável de atividades administrativas. 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.): o não envolvimento de representantes dos usuários, comunidade, governo e fornecedores pode ter feito com que aspectos tidos por eles como importantes não tenham sido priorizados pela PRDU. Contudo, o objetivo estratégico “satisfação do cliente” colocado no topo da árvore estratégica apresenta como iniciativas “conhecer o cliente”, “tornar-se conhecido pelo cliente” e “avaliar a satisfação do cliente”; tais iniciativas cuidarão objetiva e diretamente de envolver os administrativos das unidades, os alunos, os professores e a comunidade em geral enquanto usuária dos serviços prestados pela PRDU, restando apenas o envolvimento dos fornecedores e de representantes do governo. Assim, é recomendável que os futuros ciclos preveja o envolvimento direto destes grupos, estreitando os vínculos e aumentando as chances de promover a satisfação geral; cabendo o destaque de que o envolvimento do governo pode ser bastante proveitoso para o objetivo estratégico da “plena observância dos preceitos legais”, a exemplo das possíveis contribuições do Tribunal de Contas do Estado ou da Corregedoria Geral da Administração na antecipação de questões que mereçam tratamento direto da PRDU; bem como, o envolvimento da Secretaria de Estado da Casa Civil e dos representantes dos principais segmentos fornecedores para a Unicamp pode ser bastante proveitoso para os objetivos estratégicos “implementar gestão de custos” e “desenvolver padrões/indicadores da boa utilização de recursos”, fomentando a formação de parcerias e antecipando tendências.
- 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 opção por não se considerar cenários alternativos foi feita pelo grupo de apoio antes mesmo do seminário, por considerar esta possibilidade mais um fator complicador a ser administrado durante aquela que seria a primeira experiência de seminário de planejamento da PRDU; no entanto, 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. Para tanto, o roteiro do seminário de planejamento estratégico deve prever um momento para que, feita a análise do ambiente externo, e não havendo consenso sobre o comportamento futuro de tendências entendidas como importantes, o plenário analise cenários alternativos.
- 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.): mesmo tendo sido desdobrado em seus órgãos, estes não continuaram o movimento de desdobramento em suas estruturas organizacionais. 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.): o processo de planejamento estratégico da PRDU foi concebido com a premissa de que seria um processo de aprendizagem, e como tal experimentaria ciclos de melhoria. Já contando com a Assessoria da PRDU e o grupo de apoio como guardiões desta premissa, 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.

Feitas as considerações e recomendações sobre as oportunidades de melhoria identificadas nesta análise é de se destacar que dos 29 itens de avaliação o processo de

planejamento estratégico da PRDU revelou-se fortemente aderente a 19 deles; e que, além destes 19 pontos fortes identificados em sua experiência, o processo apresentou as seguintes virtudes: cuidado na exploração dos conceitos e na criação do clima para contribuições coletivas, garantindo-se o pensar e agir em grupo de maneira construtiva; estabelecimento dos objetivos estratégicos já dentro das perspectivas do BSC, uma prática não referenciada na bibliografia deste trabalho e que se mostrou proveitosa; designação de gerentes de objetivo estratégico à semelhança de gerentes de projeto; designação da Assessoria da Pró-Reitoria como responsável pelo acompanhamento da agenda e da evolução do PLANES; e, em especial, o patrocínio direto do Pró-Reitor.

Assim, pode-se concluir que as práticas evidenciadas no processo de planejamento estratégico da PRDU apresentam-se aderentes à maioria dos princípios e conceitos explorados na revisão da 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 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.

No intuito de reforçar os pontos fortes do processo de planejamento estratégico da PRDU, estimular o desenvolvimento das oportunidades de melhoria identificadas na análise, e consolidar o planejamento como um processo de aprendizagem organizacional, o próximo capítulo apresentará uma proposta de estruturação do processo em ciclos de melhoria contínua.

Capítulo 5

Proposta de estruturação do planejamento estratégico como um processo de melhoria contínua

O processo de planejamento estratégico vivido pela PRDU até julho de 2004 foi previsto em ciclos de melhoria contínua; contudo, a PRDU ainda não conta com uma visão estruturada do processo como um todo, capaz de lhe orientar como impulsionar um novo ciclo que seja melhor que o anterior.

Com objetivo de propor um modelo de estruturação do processo de planejamento estratégico para a PRDU, capaz de orientar novos e melhores ciclos de planejamento, este capítulo apresentará o processo em ciclos do tipo PDSA. Cada etapa do processo, apoiada nos conceitos e princípios apresentados nos capítulos 2 e 3, sugere atividades e iniciativas que sustentarão os pontos fortes da experiência da PRDU e o desenvolvimento das oportunidades de melhoria identificadas no capítulo anterior.

5.1. Planejamento estratégico em ciclos de melhoria contínua

O processo de Planejamento estratégico que aqui se propõe será disposto em ciclos de melhoria contínua. Cada ciclo se desdobrará em quatro etapas. Em linhas gerais o ciclo foi construído com vistas às etapas ilustradas na figura 06 – Ciclo PDSA e as etapas do planejamento estratégico, a seguir:

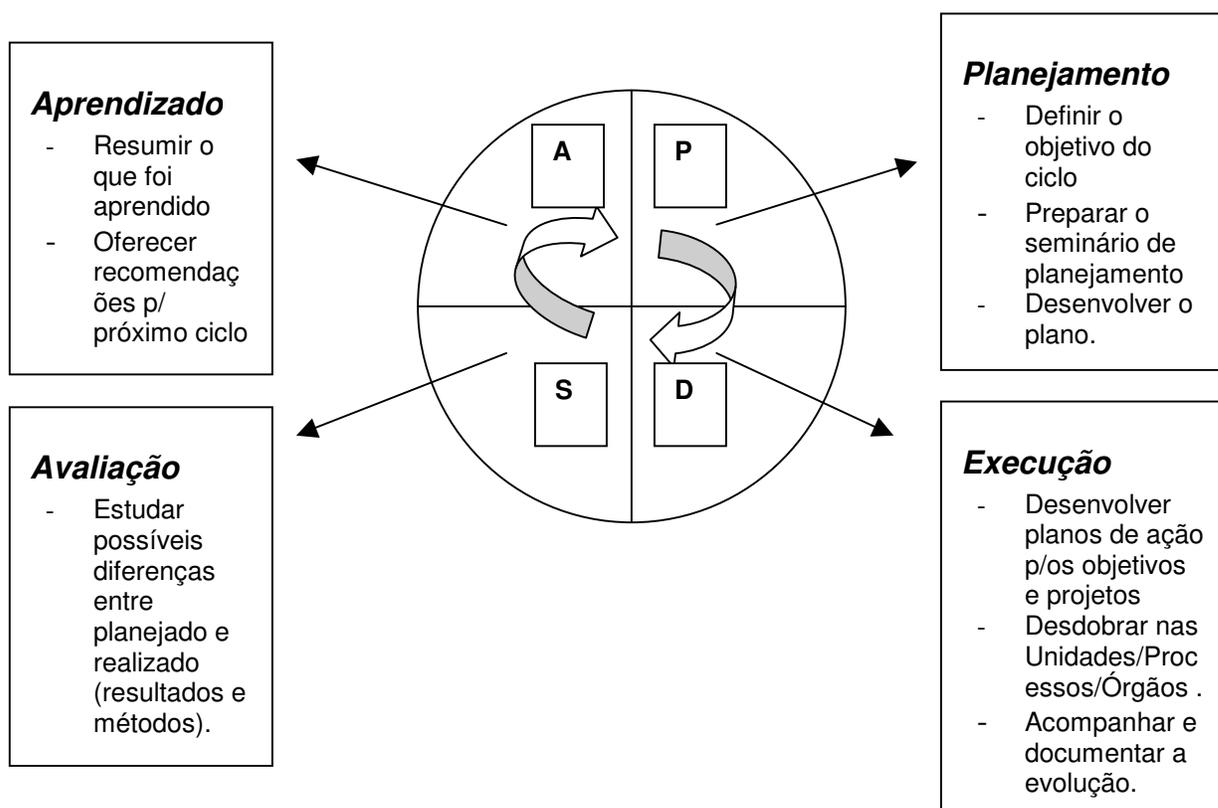


Figura 06 - Ciclo PDSA e as Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: adaptado a partir de Sherkenbach (1993:47)

As quatro etapas serão apresentadas em forma de fluxo, conforme figura 07 -. Fluxo geral do processo de planejamento estratégico. A seqüência em que é apresentada segue a ordem em que se entende adequada à PRDU; mas, por ser um processo cíclico, é razoável admitir seu início a partir de qualquer das quatro etapas.

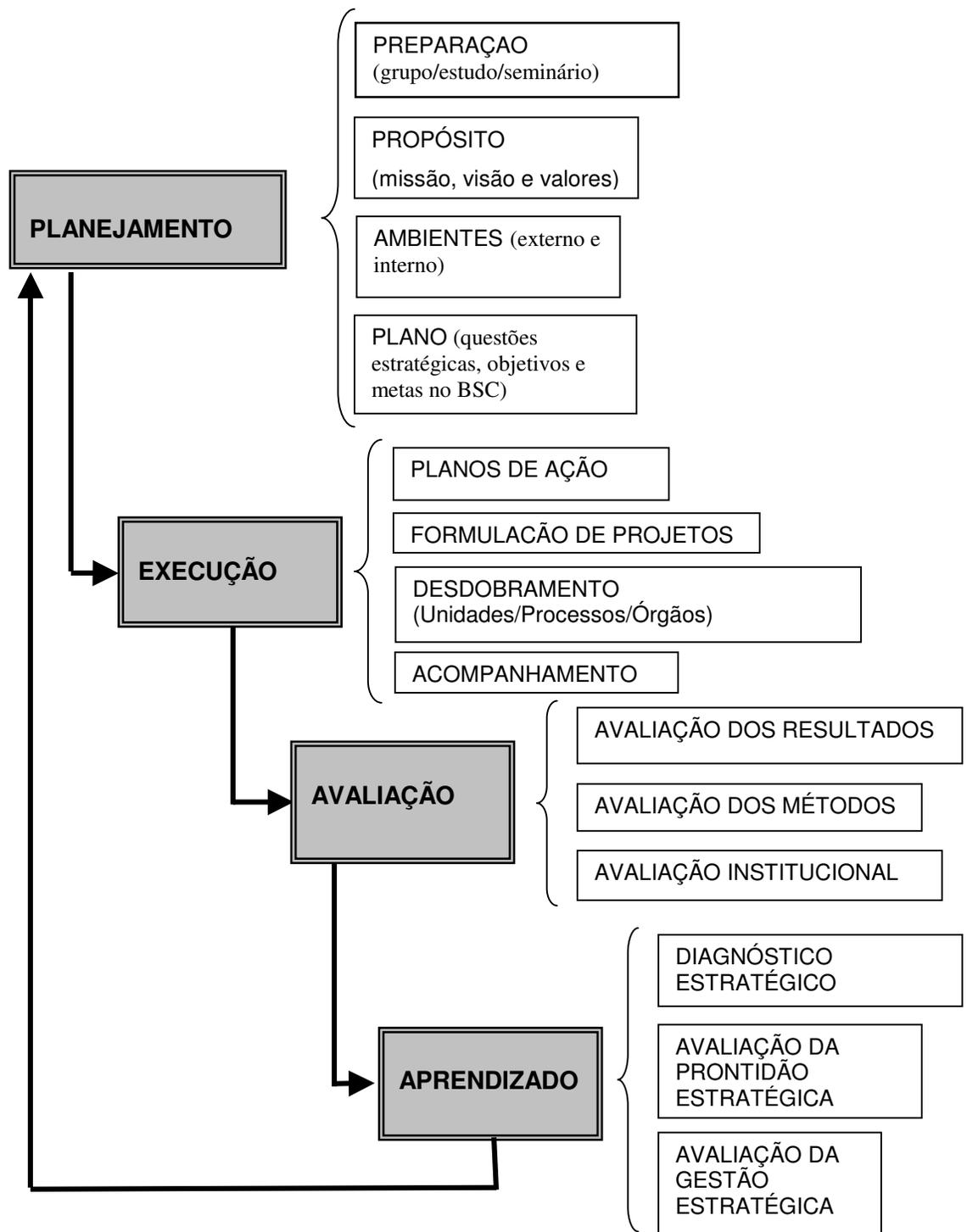


Figura 07 - Fluxo Geral do Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: elaboração própria.

5.2. Descrição das etapas do processo

5.2.1. Planejamento estratégico

A etapa de planejamento se desenvolve a partir das atividades de preparação do processo e da realização do seminário de planejamento estratégico. O produto final desta etapa é o Plano Estratégico. A seguir uma descrição geral de cada atividade desta etapa.

Preparação

A “preparação” cuida de fornecer os elementos necessários à instalação do processo e realização do seminário de planejamento estratégico. Constitui-se basicamente das seguintes iniciativas:

- Formação do grupo de trabalho responsável pela estruturação e acompanhamento do processo de planejamento estratégico.
- Estudo de conceitos e métodos relacionados a planejamento estratégico, avaliação institucional, critérios de excelência e medição do desempenho global.
- Identificação das pessoas que participarão do processo; tais como dirigentes internos, clientes (professores, alunos, representantes da administração das unidades de ensino e pesquisa), fornecedores, governo (Tribunal de Contas do Estado, Secretaria de Estado da Casa Civil, Secretaria Municipal do Meio Ambiente, Secretaria Municipal de Transportes), parceiros (administração da USP e da Unesp, ONGs) e representantes da comunidade interessada nos serviços PRDU (representante da associação de moradores da cidade universitária, empresas de transportes coletivos que transitam no campus).
- Preparação do seminário de planejamento estratégico, estabelecendo o roteiro, identificando facilitadores, zelando pelo patrocínio, divulgação, sensibilização, envolvimento dos participantes, nivelamento conceitual e documentação do plano e do aprendizado.

O seminário de planejamento estratégico deverá adotar ao menos as seguintes premissas:

- Ambiente propício ao pensar livre e criativo, estimulando pensar o impensável;
- Aqueles que estarão comprometidos com a implantação dos planos precisam participar desde o começo;
- Estimular o trabalho em equipe sempre que possível;
- O trabalho estratégico deverá se concentrar nos dados realmente relevantes;
- Deve-se atribuir a mesma importância ao processo quanto aos resultados finais;
- As estratégias, metas e planos devem ser facilmente acompanhados e verificados;
- Prazos e recursos devem ser negociados com quem tem poderes para aprová-los;
- Deve-se olhar primeiro para fora da instituição, para o ambiente externo, para seu público-alvo e, depois, olhar para dentro, para o ambiente interno; e,
- Deve-se buscar uma visão compartilhada do futuro, muito mais que uma visão particular ou individual, por mais brilhante que possa parecer.

O Seminário de Planejamento Estratégico

O seminário de planejamento estratégico cuida de responder às seguintes perguntas²⁹:

- O que queremos ser?
- O que é permitido fazer?
- O que sabemos fazer? E, por fim,
- O que vamos fazer?

Responder a estas perguntas envolve o estabelecimento e/ou revisão de alguns elementos do planejamento estratégico. Iluminado pela literatura, mas influenciado pela vivência inicial de planejamento estratégico na PRDU, e para fins deste trabalho, alguns conceitos ganharão contornos ligeiramente diferentes dos apresentados na bibliografia referenciada.

²⁹Costa, 2003:39.

Propósito

A resposta à primeira pergunta, “o que queremos ser?”, é dada pela análise do propósito da PRDU. O entendimento do propósito se materializa pela combinação dos seguintes elementos:

- Visão: estado futuro desejável, desafiador e possível para a administração da Unicamp;
- Missão: grande ação que busca atender uma ou mais necessidades institucionais de caráter duradouro;
- Princípios: regras institucionais de conduta que não podem ser violadas;
- Valores: regras institucionais de conduta que devem ser praticadas.

Ambientes

A resposta à segunda pergunta, “o que é permitido fazer?”, é construída olhando-se para o ambiente externo à PRDU. Este olhar busca identificar no ambiente externo aqueles fatores que limitam ou condicionam as atividades da PRDU, e que deverão ser monitorados ao longo de todo o processo. Estes fatores podem estar presentes ou se apresentarem como uma possibilidade, podendo se agrupar como segue:

- Riscos: fatores que impactam negativamente a missão ou a visão;
- Oportunidades: fatores que impactam positivamente a missão ou a visão.

A resposta à terceira pergunta, “o que sabemos fazer?”, é construída olhando-se para dentro. É um olhar em busca de reconhecer a capacitação interna; de evidenciar quais e como estão as capacidades atuais da PRDU. Estas capacidades podem se apresentar como pontos fortes ou fracos:

- Pontos fortes: capacidades internas que trabalham quantitativa e qualitativamente para o cumprimento da missão e realização da visão.
- Pontos fracos: capacidades internas que comprometem negativamente o cumprimento da missão ou a realização da visão.

Plano

E afinal “o que vamos fazer?” Esta derradeira pergunta será respondida no Plano Estratégico. O Plano deverá contemplar a formulação de cenários e respectivas questões estratégicas, e o estabelecimento dos objetivos e metas por perspectiva eleita para o BSC da PRDU. Vamos aos conceitos:

- Cenário: conjunto de hipóteses sobre o ambiente externo, correlacionadas entre si, que se aposta influenciarão significativamente a realização da visão.
- Questões estratégicas: grandes temas ou fatores que, considerando o cenário, o propósito, o ambiente e a capacitação, devem ser explorados a fim de viabilizar a visão de futuro.
- Objetivos estratégicos: grandes ações que, focando as questões estratégicas, aproveitam as oportunidades, minimizam ou bloqueiam os riscos, e exploram as capacidades a fim de garantir a realização da visão de futuro.
- Metas: valores ou situações que ao serem evidenciadas sinalizarão o sucesso do objetivo.

Todas estas perguntas são respondidas no seminário de planejamento estratégico, a exemplo do roteiro vivido pela PRDU e apresentado no anexo II – Programação do Seminário de Planejamento Estratégico da PRDU.

5.2.2. Execução Estratégica

A etapa de execução também se desenvolve em ciclos do tipo PDSA. O que é execução aos olhos da Pró-Reitoria, será o ciclo inteiro aos olhos dos Órgãos que integram a PRDU; conforme ilustração a seguir:

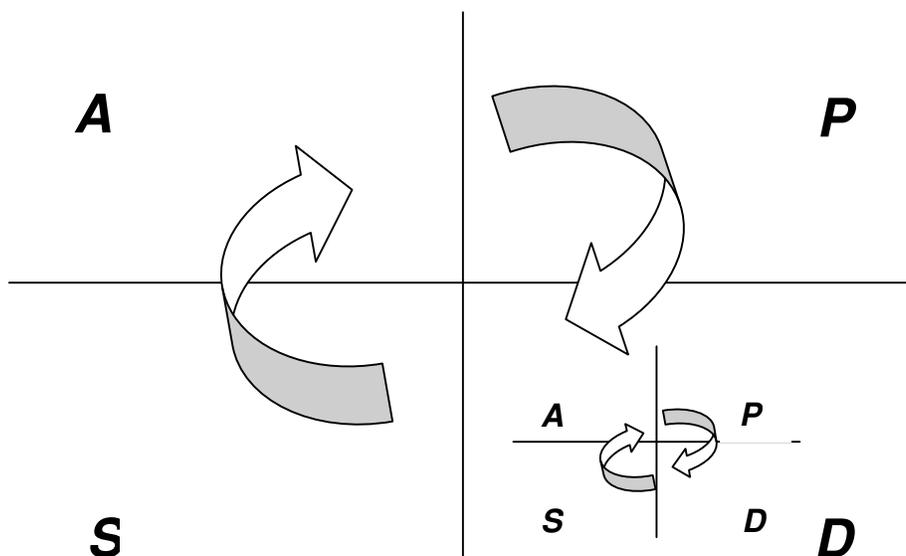


Figura 08 – Desdobrando a Estratégia em Ciclos PDSA

Fonte: elaboração própria

Esta etapa dedica-se a cuidar para que os objetivos estratégicos tenham o máximo de sucesso. É responsável por assegurar que as ações que materializarão o objetivo estratégico sejam levadas a termo, zelando para que todos os envolvidos sejam acionados no momento oportuno, e todos os recursos sejam disponibilizados conforme requisitados, na quantidade e qualidade prevista no plano.

Envolvendo um tipo de esforço e energia de articulação diferente da etapa anterior, esta será a mais demorada das quatro etapas previstas no Processo de Planejamento estratégico.

As principais atividades da etapa de Execução Estratégica serão o desdobramento e o alinhamento de toda a estrutura organizacional da PRDU com a sua estratégia; tendo

como ideal atingir cada servidor em particular. O desdobramento e o alinhamento de todos em torno dos fundamentos e das prioridades estabelecidas pelo planejamento é fator crítico de sucesso do processo. Articular para que pessoas e recursos entrem coordenadamente em ação, facilitando a planejamento estratégico, é a grande responsabilidade desta etapa.

Se por um lado esta etapa exige rigor na agenda, por outro exige flexibilidade para garantir o sucesso de cada objetivo estratégico. Flexibilidade porque nem tudo conseguirá ser previsto nos planos de ação, e também porque as variáveis envolvidas na operacionalização de um objetivo estratégico, às vezes, são tantas, que o inesperado deve ser considerado como um fator inerente à etapa de execução.

Deverá ser cuidado para que cada atividade seja avaliada quanto ao método e quanto aos resultados. Os registros das avaliações produzidas nesta etapa, quando periodicamente consolidados, impulsionarão a melhoria do próximo ciclo do processo de Planejamento estratégico.

Assim, a etapa de execução se desenvolve nas seguintes atividades:

- Planos de ação;
- Formulação de projetos;
- Desenvolvimento dos PLANES dos Órgãos da PRDU; e,
- Acompanhamento.

A etapa de execução se completará através das quatro atividades acima que se desenvolverão simultaneamente, ficando a cargo do Acompanhamento o alinhamento de tempo e interesses entre as outras três atividades. Esta tarefa de amarrar as outras três atividades e ainda produzir os registros que sustentarão a etapa de Avaliação pode ser ilustrada como segue:



Figura 09 – Execução Estratégica: Atividades em Paralelo

Fonte: elaboração própria

As atividades da etapa de execução, para fins deste trabalho, serão conceituadas como segue:

- Plano de ação: conjunto de tarefas a serem desenvolvidas em um determinado tempo a fim de operacionalizar os objetivos estratégicos estabelecidos na etapa de Planejamento. Para cada objetivo estratégico o plano de ação deverá explicitar os seguintes elementos: as ações, quem é o responsável pelos resultados da ação, outros órgãos ou pessoas envolvidas, data de início e duração prevista, e, estimativa de recursos financeiros. A documentação geral do plano de ação poderá seguir o esquema geral do 5W2H³⁰. A adoção de um formulário padrão facilita a uniformiza os elementos mínimos comuns a todos os envolvidos, e facilita a consulta e a consolidação; assim, sua adoção é fortemente recomendável.
- Projeto: conjunto de tarefas cuja complexidade exige intenso trabalho em grupo e alto rigor técnico, tanto gerencial quanto operacional, a fim de garantir a correta e oportuna contribuição de todos os envolvidos. O projeto poderá seguir a estrutura geral de um Projeto de Melhoria como preconizado por Nolan, conforme modelo ilustrado na figura 10.

³⁰ 5W2H: What (o que), When (quando), Who (quem), Where (onde) , Why (por que), How (como), How much (quanto custa).

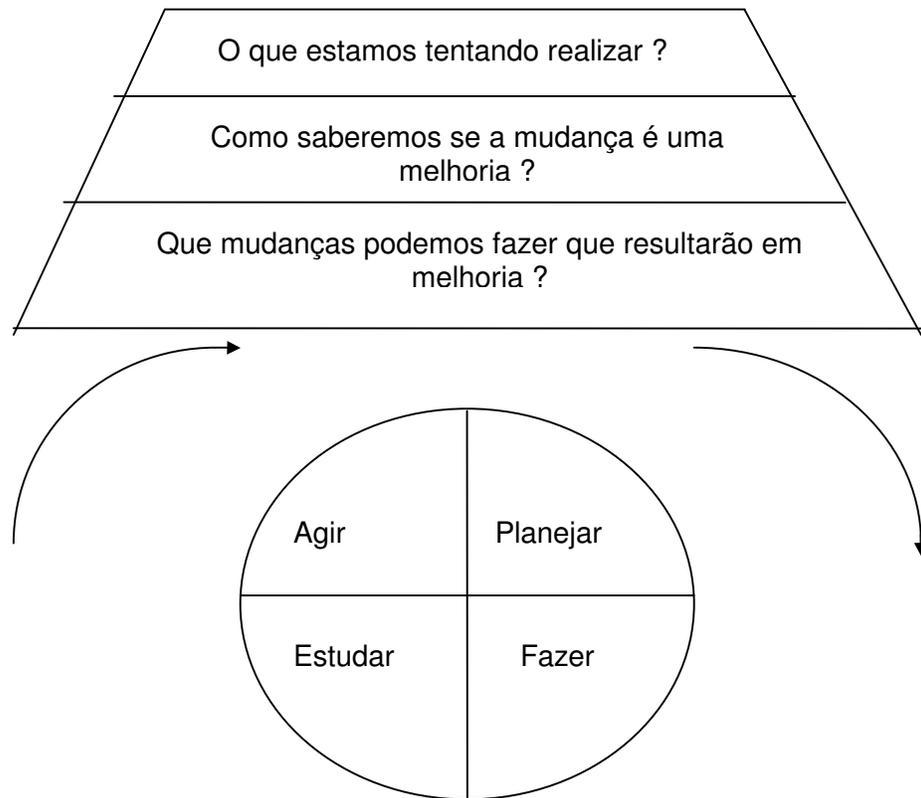


Figura 10 - O Modelo para Melhoria

Fonte: adaptado de Nolan et alli, 1998. p7.

- Planes Órgãos: com base no roteiro do seminário desenvolvido para a PRDU, elabora-se o roteiro próprio, aproveitando os resultados da PLANES-PRDU como importante referência; e promovendo os ajustes que se mostrarem oportunos em função das particularidades do Órgão. Zelar para que seja provocado o alinhamento dos conceitos e propósito do Órgão aos da PRDU.
- Acompanhamento: cada uma das atividades (Plano de Ação, Formulação de Projetos e PLANES dos Órgãos) deverá ter sua forma específica de avaliação. Tanto o método como os resultados deverão ser objeto de avaliação. A avaliação deverá medir o alinhamento com o PLANES PRDU, coerência entre Plano de Ação/Projetos/PLANES Órgãos, participação e representatividade dos grupos de interesse, e, grau de atendimento aos

cronogramas. Os registros de acompanhamento deverão privilegiar três perspectivas: a da auto-avaliação pela equipe, a da avaliação pelos pares de outras equipes influenciadas pela atividade e a perspectiva da própria PRDU.

5.2.3. Avaliação Estratégica

Esta etapa dedica-se a consolidar as avaliações produzidas por cada atividade, destacando as oportunidades de melhoria quanto a resultados, eficiência e eficácia dos métodos, e quanto ao alinhamento das atividades aos interesses estratégicos. A avaliação deverá propor novas referências para o próximo ciclo do Processo de Planejamento estratégico, e se desenvolverá através do exame dos métodos e resultados, devendo produzir minimamente o que segue:

- Consolidação dos indicadores relacionados às atividades de cada etapa.
- Estudar as relações de causa e efeito entre os diferentes indicadores.
- Identificação e detalhamento das melhores práticas de cada atividade desenvolvida ao longo de todo o ciclo.
- Avaliação e consolidação das oportunidades de melhoria registradas em cada atividade ao longo do ciclo.
- Avaliação Institucional.

Recomenda-se que o processo de avaliação seja finalizado com a Avaliação Institucional, tendo como referência critérios tidos como de excelência pelo corpo gerencial. Para tanto, sugere-se que se prepare um seminário, com os cuidados semelhantes aos da preparação do seminário de planejamento estratégico, a fim de construir coletivamente os seguintes elementos: objetivo da avaliação, dimensões da avaliação, inspiradas nos critérios de excelência do PQSP ou do PNQ³¹, uniformização de conceitos e roteiro, e um cronograma indicativo para realização da auto-avaliação. Caso se decida pela

³¹ Para o primeiro ciclo de avaliação sugere-se como referência um elenco de perguntas como o previsto no documento da FPNQ, intitulado: Primeiros Passos para a Excelência.

validação da auto-avaliação, inclui-se na agenda da Avaliação Institucional uma previsão do processo de avaliação externa, que deverá ser seguido de uma reavaliação para convergência das percepções internas e externas. Tudo isso, recomenda-se, deverá ser criteriosamente documentado a fim de induzir o aprendizado.

5.2.4. Aprendizado Estratégico

Esta etapa dedica-se à consolidação do aprendizado e à promoção das melhorias entendidas como necessárias à atualização do processo. É o momento de rever o aprendizado das práticas voltadas à gestão do processo de planejamento estratégico, bem como registrar o aprendizado de novas práticas organizacionais voltadas à planejamento estratégico e à gestão dos grupos e órgãos diretamente envolvidos no seu desenvolvimento.

Resgatando-se as recomendações da avaliação institucional e seus indicadores, é chegado o momento de estudar a existência de correlações destes com os indicadores estratégicos. Nesta etapa é possível testar as hipóteses nas quais a estratégia se baseia, olhando as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e seus indicadores. Caso tenha se optado por perspectivas que valorizem a percepção do usuário, é nesta etapa que a equipe de avaliação consolida as impressões dos membros da PRDU e de seus órgãos, bem como, e em especial, as impressões de seus usuários, com vistas à busca de novas soluções, bem como suas contribuições ao processo de melhoria contínua.

Esta etapa finaliza-se com a revisão dos PLANES da Unicamp, da PRDU e das Unidades, bem como, com entrevistas com a Alta Administração da Universidade, na busca de elementos novos ou de requisitos importantes que porventura deixaram de ser atendidos.

Assim, esta etapa se operacionaliza através das seguintes atividades:

- Diagnóstico estratégico: avaliação da adequação dos objetivos estratégicos vigentes em relação ao andamento das mudanças para construção da visão de futuro; avaliando-se também se estes objetivos estão produzindo os efeitos que se esperava. Sem pretender ser prescritivo, esta atividade

procurará responder questões relacionadas aos seguintes aspectos: rol de serviços e produtos oferecidos, flexibilidade diante das mudanças e vulnerabilidade ante as ameaças levantadas no planejamento estratégico ou durante sua execução; competências para realização dos objetivos estratégicos; alocação de recursos na quantidade e qualidade demandada pelos objetivos estratégicos; andamento dos projetos estratégicos; e, estrutura organizacional como facilitadora dos objetivos estratégicos.

- Avaliação da prontidão estratégica: esta atividade dedica-se a avaliar se a PRDU e os seus órgãos estão prontos para rodar novo ciclo do processo de planejamento estratégico. Buscará responder, dentre outros, questões sobre os seguintes aspectos: domínio dos conceitos relacionados a planejamento estratégico, dedicação do corpo gerencial da PRDU à garantia e revisão dos objetivos estratégicos; dedicação do corpo gerencial da PRDU ao acompanhamento das dinâmicas institucionais a fim de se antecipar na busca de soluções; existência de obstáculos regulamentares ou estatutários à realização dos objetivos ou projetos estratégicos; existência de obstáculos culturais capazes de comprometer a flexibilidade e a inovação; existência de processos estruturados de acompanhamento e garantia dos objetivos estratégicos para a PRDU como um todo; existência de processo estruturado de comunicação capaz de estimular o alinhamento de todos da PRDU à sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos; existência de sistema estruturado e funcional de medição de desempenho organizacional; e, existência de sistemática de avaliação e reconhecimento de sucesso alcançado.
- Avaliação do planejamento estratégico: avaliação do processo de planejamento estratégico, sua estrutura, métodos e práticas, a fim de promover a melhoria do próprio processo de planejamento estratégico. O sucesso desta atividade está relacionado ao grau de sistematização dos registros dos aprendizados experimentados ao longo de todo o ciclo. A operacionalização desta atividade demandará observação e registro permanente dos fatores facilitadores e restritores de todas as atividades

anteriores, inclusive desta própria atividade. Recomenda-se que a equipe que teve o papel de facilitar a etapa de planejamento estratégico, juntamente com os assessores da PRDU, construam instrumentos e estabeleçam uma agenda contínua de acompanhamento de todas as atividades em todos os órgãos da PRDU. Esta atividade finaliza o ciclo e prepara a PRDU para um novo ciclo de planejamento estratégico, viabilizando as melhorias que se evidenciarem como necessárias ao processo.

Considerações

O processo proposto aponta o que deve ser feito em cada momento do planejamento, com o cuidado de não prescrever o “como” cada etapa ou atividade deverá se desenvolver. O “como”, a exemplo da experiência já vivida pela PRDU, deverá ser desenvolvido pelo grupo de apoio a fim de garantir que o processo seja sempre adequado ao seu corpo gerencial.

Cabe ressaltar que um processo de planejamento estratégico, como outros tantos processos organizacionais, demandará tempo para amadurecer, e só se sustentará se as pessoas perceberem a organização melhorando a cada novo ciclo do processo. Para tanto, é fundamental que cada ciclo seja capaz de produzir aprendizados que promovam mudanças que promovam melhores resultados; e isto só costuma ser possível se as pessoas cuidarem para que os aprendizados sejam devidamente registrados, a fim de viabilizar as análises, consolidações e conseqüentes mudanças para melhor.

Para o exame do sucesso da estratégia será necessário aferir o indicador de cada objetivo estratégico, seguida da validação das hipóteses de causa e efeito projetadas entre os diversos objetivos estratégicos. Isto quer dizer que os resultados devem ser validados tanto quanto à informação obtida quanto à forma de se alimentar o indicador em tela; bem como, deverão ser validadas as suas correlações com outros indicadores.

A avaliação de cada etapa também deverá cuidar para que sejam identificadas e registradas as melhores práticas de cada atividade, quando comparadas entre os órgãos da PRDU, e/ou contra alguma experiência externa.

Um forte instrumento de fomento ao aprendizado será a avaliação institucional. Para a PRDU a avaliação institucional poderá ser desenvolvida a partir dos critérios previstos no PNQ e/ou PQSP. É altamente recomendável que a avaliação institucional tenha como critério último os resultados gerais da PRDU a partir de indicadores objetivamente mensurados. Estes indicadores se construídos sobre a lógica do BSC servirão como um sistema de medição do desempenho global da PRDU. Assim, os registros da Avaliação Institucional se constituirão em uma fonte objetiva de identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria a serem consideradas na análise do ambiente interno, quando do próximo ciclo do processo. Atendido aos princípios da avaliação institucional, suas conclusões fornecerão os elementos que dirão se o sucesso alcançado é sistêmico e, portanto, com boas chances de ser sustentável; além de evidenciar outras oportunidades estratégicas de melhorias.

5.3. As oportunidades de melhoria da experiência da PRDU e o processo proposto

No intuito de viabilizar a melhoria dos pontos menos fortes da experiência PRDU, segue a relação dos dez itens de avaliação e a indicação de qual etapa, atividade ou iniciativa a oportunidade de melhoria poderá ser desenvolvida. Assim, são eles:

- Prontidão para o planejamento (item 2): será objetivamente examinada na etapa de aprendizado estratégico, através da iniciativa denominada “avaliação da prontidão estratégica” responsável por avaliar se a PRDU e os seus órgãos estão prontos para rodar novo ciclo do processo de planejamento estratégico, disparando ações que preparem as pessoas para uma atuação ainda mais proveitosa.
- Comprometimento da alta direção (item 3.g): será estimulado na etapa de execução a partir da atividade denominada “acompanhamento” responsável por

promover o alinhamento de tempo e interesses necessários ao desenvolvimento dos planos de ação e dos projetos estabelecidos pelo próprio corpo gerencial da PRDU.

- Acoplamento entre unidades (item 3.h): este aspecto poderá ser trabalhado em duas etapas do processo: no “planejamento” através da “preparação do seminário”, iniciativa “identificação dos participantes”; e através da atividade de “análise do ambiente externo”; e também na etapa de “avaliação estratégica” que prevê a atividade de “avaliação institucional” a partir do possível critério “Cidadãos e Sociedade” do PQSP.
- Participação (item 4.b): este aspecto pode ser trabalhado na atividade de “preparação do seminário”, etapa de “planejamento”, na iniciativa de “identificação dos participantes”; através da atividade de “análise do ambiente externo”; pode ser monitorado através da etapa de “execução” na atividade de “acompanhamento”; podendo também ser considerado na etapa de “avaliação estratégica” que prevê a atividade de “avaliação institucional” a partir dos equivalentes critérios “Cidadãos e Sociedade” e “Gestão de Processos” previstos no PQSP.
- Reforçar que o plano é dinâmico (item 4.g): este aspecto deverá ser explorado na etapa de “planejamento”, através da atividade de “análise do ambiente” a qual prevê que as tendências deverão ser monitoradas.
- Deixar claro que a indeterminação faz parte do cenário (item 4.j): será observado na etapa de “planejamento” na atividade de “preparação” na iniciativa de “estabelecimento do roteiro” e na atividade de “análise do ambiente externo”.
- Preferir facilitador externo (item 4.l): igualmente ao aspecto anterior este será cuidado na etapa de “planejamento”, atividade de “preparação” na iniciativa de “identificação de facilitadores”.
- Utilizar as conclusões da avaliação institucional (item 4.m): este aspecto é explicitamente previsto na etapa de “avaliação” na atividade denominada “avaliação institucional”..
- Desdobramento e alinhamento (item 6): este aspecto é previsto na etapa de “execução” e é tido como fator crítico de sucesso do processo.

- Aprendizagem organizacional (item 8): este aspecto é explicitamente previsto na etapa de “planejamento”, atividade de “preparação” na iniciativa de “documentação do aprendizado”, é instrumentalizado nas etapas de “execução”, em sua atividade de “acompanhamento”, e de “avaliação”, em todos os seus produtos; e é consolidada, impulsionando novo ciclo de planejamento, na última etapa denominada “aprendizado estratégico”.

5.4. Conclusão

Este capítulo atendeu ao terceiro e último objetivo específico desta dissertação: “Propor um modelo de estruturação do processo de planejamento estratégico em ciclos de melhoria contínua”.

O processo de planejamento estratégico vivido pela PRDU até julho de 2004 reflete parte do que aqui se propõe. Entendendo que a preparação do seu seminário de planejamento, o seminário propriamente dito, e o acompanhamento dos objetivos e projetos correspondem, de um modo geral, e respectivamente, às etapas de planejamento e execução, faltam à PRDU as etapas de avaliação e aprendizado.

Mesmo não contando com a medição da maioria dos indicadores previstos em seus objetivos estratégicos, nem com o registro formal das oportunidades de melhoria feito ao tempo das atividades e iniciativas já desenvolvidas, é possível à PRDU, a partir das percepções tanto do grupo de apoio quanto dos participantes diretos do processo, promover as atividades previstas na etapa de avaliação, para em seguida consolidar o aprendizado deste primeiro ciclo de planejamento.

Por fim, a estrutura que aqui se propõe, ao apresentar uma visão do processo como um todo, é capaz de orientar a consolidação do processo de planejamento estratégico como um processo estruturado de aprendizagem organizacional e uma prática permanente de gestão na PRDU.

Capítulo 6

Conclusões e trabalhos futuros

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a prática de planejamento estratégico em implantação na Administração Central da Unicamp, a partir da experiência de sua Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU). Para tanto, estabeleceu uma referência conceitual sobre as seguintes práticas de gestão: planejamento estratégico, avaliação institucional, avaliação a partir de critérios gerais de excelência em gestão e medição do desempenho global; objeto dos capítulos 2 e 3. Identificou oportunidades de melhoria na prática de planejamento estratégico em implantação na PRDU, como resultado da análise da experiência desta Pró-Reitoria, objeto do capítulo 4. Reconhecendo que o processo em implantação na PRDU não possui uma estrutura geral explicitada, capaz de garantir sua consolidação como uma prática permanente de gestão na administração central da Unicamp, tratou de propor um modelo de estruturação do processo de planejamento estratégico em ciclos de melhoria contínua, objeto do capítulo 5.

Este capítulo apresenta as conclusões gerais da dissertação, reforçando que o planejamento estratégico da PRDU está sendo uma experiência bem sucedida à luz dos conceitos e princípios explorados nos capítulos dedicados à revisão da literatura e que, se tratado como um processo estruturado de melhoria contínua, terá boas chances de se consolidar como um processo de aprendizagem organizacional e uma prática permanente de gestão na administração central da Unicamp.

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

6.1. Conclusões

Atender ao aumento de demanda por mais vagas e à crescente produtividade acadêmica, diante de um cenário econômico pessimista ao financiamento do ensino superior gratuito e de qualidade, é um desafio que se impõe estratégico à administração das universidades públicas em geral.

Este desafio provoca a administração a buscar práticas de gestão que lhe capacite a identificar coletivamente prioridades institucionais e a construir consensos sobre estratégias de atendimento a tais prioridades. Planejamento estratégico e avaliação institucional são práticas de gestão capazes de desenvolver esta capacidade.

A PRDU começou por implementar a prática de planejamento estratégico, estando ainda no seu primeiro ciclo. Examinando o processo de planejamento estratégico em operação na PRDU, à luz dos 29 itens de avaliação considerados na análise do processo, foi possível verificar que a experiência da PRDU mostrou-se fortemente aderente a 19 deles. Portanto, a experiência da PRDU atendeu a 65% dos itens de avaliação estabelecidos como referência de análise para este trabalho; o que, para um primeiro ciclo, causou boa impressão, reforçando o fato desta experiência já ser referência interna na Unicamp.

Contudo, considerando que a PRDU ainda está no seu primeiro ciclo de planejamento, e que a maioria dos objetivos retratados na árvore da sua estratégia tem forte componente cultural, cabe destacar três dos itens de avaliação identificados como oportunidades de melhoria; são eles: aprendizagem organizacional, desdobramento e alinhamento, e, participação.

Por estar a PRDU em seu primeiro ciclo de planejamento estratégico é de se supor que o processo levará alguns ciclos para se estabilizar como um processo capaz de realizar uma visão de futuro. Esta capacidade demandará sucessivas avaliações e ajustes, atividades inerentes à aprendizagem organizacional. Portanto, é fundamental ao sucesso do planejamento que a PRDU conte com um método que cuide de identificar e estudar as

oportunidades de melhoria ao longo do processo, a fim de promover ajustes que aumentem a capacidade de realizar sua visão de futuro; como também é fundamental que este método esteja inserido no próprio processo de planejamento, o que foi objeto da proposição apresentada no capítulo 5.

A estratégia da PRDU está retratada em 14 objetivos estratégicos correlacionados entre si. Destes 14 objetivos oito estão fortemente vinculados à cultura organizacional, pois demandarão ou provocarão mudança de comportamento do pessoal da PRDU e/ou dos seus usuários. Isto faz com que sejam fundamentais tanto o desdobramento e alinhamento da estratégia da PRDU em toda a sua estrutura organizacional, quanto a participação dos seus usuários na revisão e operacionalização da sua estratégia.

Quanto à avaliação institucional, esta ainda não foi objeto de desenvolvimento pela PRDU. Assim, fica a recomendação que seja implementada em sintonia com o movimento de avaliação institucional já disparado em toda a Unicamp, tomando-se especial cuidado na adequação/elaboração dos critérios de avaliação; pois a avaliação institucional tem sua história fortemente centrada na academia, sendo pobre em critérios voltados à administração. Neste sentido os critérios previstos pelo PQSP se constituem em uma boa referência.

Tanto para sustentar a avaliação institucional quanto para monitorar a estratégia é recomendável que a PRDU conte com um sistema de medição de desempenho global. Para tanto, a opção pelo BSC como instrumento de estruturação lógica do sistema é uma opção adequada à PRDU. Contudo, cabe lembrar que sua adoção demanda alguma sofisticação gerencial, a exemplo do desenvolvimento de indicadores correlacionados entre si e que extrapolam a fronteira departamental; como também, demanda sistemas integrados de informação, pois precisará ser confiável e capaz de consolidar rapidamente um volume considerável de dados.

Por fim, é conclusão deste trabalho que a experiência de planejamento estratégico da PRDU está sendo bem sucedida e que o modelo aqui proposto será capaz de orientar a

consolidação do processo de planejamento estratégico da PRDU como um processo de aprendizagem organizacional que se desenvolverá melhor a cada ciclo.

6.2.Trabalhos futuros

O desenvolvimento deste trabalho estimulou a identificação de temas que merecem aprofundamento científico. Assim, segue relação de estudos que poderão fornecer elementos para uma melhor compreensão da administração universitária e desenvolvimento dos respectivos processos de planejamento estratégico. São eles:

- Desenvolvimento de critérios de avaliação de processo de planejamento estratégico em universidades públicas. Os critérios utilizados neste trabalho foram estabelecidos sem que se tivesse estudado outras experiências de avaliação voltadas especificamente a processos de planejamento estratégico; exceção feita aos itens de avaliação previstos no PNQ: formulação das estratégias, desdobramento das estratégias e planejamento da medição do desempenho. Outra justificativa para o tema se prende no fato de que os critérios aqui considerados foram examinados sem que se ponderasse a importância relativa de cada critério. Um estudo como esse facilitará o esforço de melhoria do processo de planejamento estratégico nas universidades, aumentando suas chances de sucesso.
- Estudo comparativo sobre a implementação de Planos Estratégicos em universidades públicas. Assumindo que o maior desafio do planejamento estratégico não está na produção do plano, mas na sua implementação, torna-se fundamental levantar e entender os motivos dos sucessos e insucessos na operacionalização dos respectivos planos estratégicos. Para tanto, há que se encontrar na bibliografia quais os elementos mínimos que caracterizam a existência de um planejamento estratégico em universidades públicas; para em seguida levantar uma amostragem significativa de universidades que se reconhecem como tendo realizado um ou mais planejamentos estratégicos. Com estas, validar a existência de planos que atendam aos elementos mínimos encontrados na bibliografia, e lhes estudar o grau de atendimento aos respectivos planos e seus motivos. Um estudo como este ajudará a identificar e promover as melhores práticas relacionadas à implementação dos

planos estratégicos, aumentando as chances de sucesso das universidades que optarem pela adoção desta prática de gestão.

- Estudo sobre as práticas de correlacionar a avaliação institucional e o planejamento estratégico. Identificar as universidades que correlacionam as práticas de avaliação institucional e planejamento estratégico e lhes estudar a forma. Este estudo fornecerá elementos referenciais para aquelas universidades que pretendem adotar tal prática.
- Estudo sobre as melhores práticas de gestão em universidades públicas. Um estudo como este permitirá estabelecer referências para o desenvolvimento de Critérios de Excelência especialmente aderentes ao segmento universidades públicas. Estes Critérios de Excelência universitária poderão servir de instrumento à avaliação institucional.
- Estudo sobre os casos de universidades pública que adotaram o Balanced Scorecard ou prática semelhante. Levantar as universidades com alguma experiência no desenvolvimento de indicadores de desempenho organizacional, dispostos numa relação de causa e efeito em diferentes perspectivas organizacionais, e estudar-lhes o respectivo processo. Este estudo fornecerá referências àquelas universidades que pretendam construir uma visão sistêmica do seu desempenho organizacional.
- Estudo sobre os indicadores de desempenho mais utilizados pelas universidades públicas. Levantar as universidades que adotam a prática de avaliação institucional, identificando os respectivos indicadores e formas de medição, permitirá ao conjunto das universidades acelerar o processo de desenvolvimento de seus indicadores.

Estes são alguns dos estudos que interessaram diretamente ao autor e certamente fornecerão mais elementos capazes de promover o desenvolvimento da gestão universitária no seu processo de busca da excelência.

7. 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. (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. (MESTRADO)

ARGUIN, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.

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. **Constituição Federal**. Brasília: Congresso Nacional, 1998.

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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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; 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.
- 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 Helísa 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.
- UNESCO. **Documento para Política de Mudança e Desenvolvimento no Ensino Superior**. Tradução: Laura A. Ferrantini Fusaro. Educ. Bras. Brasília, 1º. sem. 1995: p153-221.
- UNESCO. *Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action*. World Conference on Higher Education. 5–9 October 1998 - Volume I - *Final Report*. Paris: UNESCO, 1998.
- 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: **Planejamento Estratégico – Fase II – Vol. 1**. Campinas: Unicamp/CGU, Setembro 2002.
- UNICAMP. PLANES PRDU: **Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário**. Campinas: Unicamp/PRDU, Fevereiro 2003.
- VROEIJENSTIJN, A. L. **Melhoria e Responsabilização: Navegando entre Cila e Caríbdis**. 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.

8. Bibliografia Consultada

- 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.
- ADIZES, Ichak. **Gerenciado as Mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr.. - 2ª. Ed. – São Paulo: Pioneira, 1995. 226p
- BARBOSA, Mariza Marilena T. L.; FREITAS FILHO, Antônio de. **Planejamento Estratégico na Embrapa**. PLANES: Planejamento Estratégico – Fase II – vol. 4. Ciclo de Palestras. Campinas: Unicamp/Coordenadoria Geral da Universidade, Outubro 2003.
- BLOCK, Peter. *Flawless consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeifer, 1981, 215p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de qualidade total**: *estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. 6 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1990. 187p.
- CASTRO, Luís Manoel Mota de. **Planejamento Estratégico**. In: FINGER, Almeri Paulo (org.). Universidade: Organização, Planejamento, Gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. pp. 33 - 52.
- CNI, SENAI, SESI, IEL, IBQP, FPNQ, SEBRAE, MCT, IAQ, FUNDECE, IPACE. **Conferência Internacional da Qualidade 1997: Tendências e inovações em qualidade para produtos, serviços, saúde e educação**. Rio de Janeiro, 1997, 192p.
- COSTA, Carlos Aníbal Nogueira; ARRUDA, Carlos Alberto. (orgs). **Em busca do Futuro: A Competitividade no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 390p.
- COSTA, Eliézer Arantes da, **Gestão Estratégica de Entidades Educacionais**. PLANES: Planejamento Estratégico – Fase II – vol. 2. Ciclo de Palestras. Campinas: Unicamp/Coordenadoria Geral da Universidade, Março 2003.
- CSILLAG, João Mário. **Análise do Valor**. Ed. Atlas, 1988.
- CRUB. **Avaliação Institucional**. Estudos e Debates, número 19. Brasília: CRUB/FUMARC, Maio de 1997. 215p.
- CRUB. **Proposta do Modelo de Avaliação Institucional para as Universidades Brasileiras**. Brasília: CRUB, Março de 2000. 28p.

- FRANCO, Edson. **Avaliação e o Decreto no. 2026/96**. In: I Seminário Internacional sobre Avaliação no Ensino Superior: Anais. ____ Uberlândia: Unit: AMBES, 1998. p 15 – 22.
- FREITAS, Paulo. **O Foco na Gestão**. Revista Ensino Superior, 45: 39-45. São Paulo: Ed. Segmento, 2002.
- FINGER, Almeri Paulo (org.). **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. 296 p.
- GARGANTINI, Marisa Bueno Mendes. **O Desafio do Ensino Superior Brasileiro Frente ao Novo Paradigma**. In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 95 - 136.
- GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. **A Meta: Um processo de aprimoramento contínuo**. Trad.: Claudiney Fullmann. – 21a. ed. – São Paulo: Educator, 1995. 318p.
- GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Regimento Geral da Universidade Estadual de Campinas**. Campinas: Unicamp, 1981.
- GSA. **Performance-Based Management: Eight Steps To Develop and Use Information Technology Performance Measures Effectively**. General Service Administration Office of Government - Wide Policy – Document On line <http://www.itpolicy.gsa.gov/mkm/pathways/8-steps.htm> 19-Fev-1997
- HARDY, Cyntia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.
- HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic management theory: an integrated approach**. 4 ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1988, 471p.
- IBIAPINA, Helena Lima. **Avaliação Institucional no Ensino Superior: O Caso Brasileiro**. (trabalho apresentado na conferência regional sobre Políticas y Estratégias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Cuba, Novembro de 1996.
- IGNÁCIO, Paulo Sérgio de Arruda. **Indicadores de desempenho para análise crítica: aplicação em um sistema da qualidade de uma empresa de transporte coletivo urbano**. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. Campinas, (S.P.:s.n.), 2001. (MESTRADO)
- JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da Qualidade Handbook: Métodos Estatísticos Clássicos Aplicados à Qualidade, Volume VI**. 4 ed. Tradução: Maria Cláudia de Oliveira Santos (coord.). São Paulo: Makron Books, 1992, p. 1 - 181..

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; *The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. v. 70 n. 1 pp. 71-79. January- February, 1992
- LANGLEY, Gerald J.; NOLAN Kevin M.; NOLAN Thomas W.; NORMAN Clifford L.; PROVOST Lloyd P. *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. San Francisco/California/USA: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- LANZAS, Nebel A. **Análise das Abordagens da Qualidade: Estudo de caso em três empresas catarinenses**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1994.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria da Silva; FERNANDES, Bruno H. Rocha. In: VIEIRA, Marcelo Miliano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, pp. 102 - 118.
- MACHADO, Edson. **Avaliação e o Decreto no. 2026^{de} 10/10/1996**. In: I Seminário Internacional sobre Avaliação no Ensino Superior: Anais. ____ Uberlândia: Unit: AMBES, 1998. pp. 23 – 29.
- MARTINS FILHO, José. **A Experiência Vivida: A Universidade no país do real**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, Pontes, 1998, 142p.
- MARTINS FILHO, José. **Em defesa das universidades**. Brasília: CRUB, 1997, 72p.
- MARTINS, Neire do Rossio; Tilkian de Carvalho, Sônia; Forti, Maria Aparecida; Silveira, Márcia Aparecida Marques; Barbieri, Cristina Correia Dias (orgs.) **Unicamp 35 anos: ciência e tecnologia na imprensa**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2001,248p.
- MENDES, Paule Jeanne Vieira. **Modelo de Gestão Estratégia da Embrapa e Programa de Qualidade e Participação do Governo Federal: Uma proposta de Integração**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Qualidade de Serviços. Brasília, 2000. Mimeo
- ÑAURI, Miguel Caro. **As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: O Caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU)**. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998. (<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/caro/index.html>)
- NETTLES, Michael T. **The Public Policy Imperative for Collegiate Assessment: Prospects for Enhancing the Measurement of the quality of Colleges And Universities**. In: I Seminário Internacional sobre Avaliação no Ensino Superior: Anais. ____ Uberlândia: Unit: AMBES, 1998. p 33 – 63 .
- OSBORNE, David. **Reinventando o Governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Tradução de Sérgio Fernando Guarishi Bath e Exandro Magalhães Júnior. 4ª ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

- PIRSIG, Robert M. **Zen e a arte da manutenção de motocicleta**: uma investigação sobre valores. Tradução de Celina Cardim Cavalcanti. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. 15. Ed. Tradução: Elizabeth M. P. Braga. São Paulo: Campus, 1986, 362p.
- _____. **Competição – *On Competition***: estratégias competitivas essenciais. Tradução: Alonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Campus, 1999, p1-82. 520p
- _____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Tradução: Waltensir Dutra. São Paulo: Campus, 1999, p85-211. 932p
- SEAGAL, Sandra; HORNE, David. ***Human Dynamics: a new framework for understanding people and realizing the potential in our organizations***. 1 Ed. Canadá: Pegasus, 1997.
- SEYMOUR, Tilles. ***How to evaluate corporate strategy***. *Harvard Business Review*, Boston, v. 41, n.4, p. 111-121, julho/agosto 1963.
- SHANNON, Patrick. **Métricas Comuns para Toda a Empresa**. (artigo publicado na revista Banas Qualidade, n.º. 62). Brasil, Julho de 1997.
- UNESCO. **Avaliação Institucional no Brasil**. Revista Educación Superior, Vol. 5, números 1 y 2. Caracas: UNESCO/CRESALC, 1994.
- VASCONCELOS, Luiz; BACIC, Miguel J. **Principais Questões Conceituais e Práticas da Gestão de Custo**. Mimeo, Instituto de Economia. Campinas: IE/UNICAMP, 1999.
- GLOBERSON, A. & S, FRAMPTON, J. ***You Can't Manage What You Don't Measure. Control and evaluation in organizations***. Printed and Bound in Great Britain by Athenaeum Press Ltd., Newcastle upon Tyne, 1991.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993
- HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994
- JACOBSEN, Paulo, 1929. **Otimização de custos, qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1993, 3ª edição.
- UNICAMP. **Os Desafios para a Universidade no Século XXI**. Boletim Informativo da CORI Campinas, Ano VII, numero 44. Campinas: Unicamp/CORI, Agosto 2001.

Anexo I

Pesquisa: A gestão administrativa da Unicamp é empírica?

Pesquisa realizada em outubro de 2001, junto aos diretores das Unidades de Ensino e Pesquisa da Unicamp, demonstrou que a gestão administrativa na Unicamp ainda é um processo essencialmente empírico.

HIPÓTESES³² DA PESQUISA

- 1) A avaliação institucional na Unicamp não contempla, em termos práticos e estruturados, a dimensão administrativa;
- 2) A alta administração da Universidade não baseia suas decisões administrativas em indicadores sistematicamente acompanhados;
- 3) A área fim da Universidade não possui práticas de gestão que promovam a melhoria contínua de maneira sistemática.

TESTE DAS HIPÓTESES

Entrevista pessoal com os diretores de Institutos e Faculdades fazendo as seguintes perguntas:

³² Hipótese: suposição duvidosa, mas não improvável... e que poderá ser posteriormente confirmada direta ou indiretamente. (Novo dicionário da Língua Portuguesa – Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, 1975)

- a) Sua Unidade possui algum processo de avaliação institucional formal contemplando a gestão administrativa?
- b) A gestão de sua Unidade baseia seu planejamento/decisões de caráter administrativo em indicadores sistematicamente acompanhados?
- c) Quais as iniciativas mais significativas voltadas à gestão da qualidade administrativa em sua Unidade nos últimos cinco anos?

METODOLOGIA

As entrevistas foram previamente agendadas por telefone, através das secretárias destes diretores, passando como pauta o seguinte assunto: “pesquisa sobre avaliação institucional e gestão administrativa para uma dissertação de mestrado, encontro com duração em torno de vinte minutos”. As perguntas só foram apresentadas no início do encontro e por escrito, após rápida ratificação da pauta. Acredita-se que assim as respostas seriam espontâneas e trariam o que é mais visível na percepção do entrevistado.

Esperou-se que as respostas viessem, como veio, acompanhadas de comentários livres que trouxessem elementos objetivos de validação das hipóteses. Além da resposta direta “sim” ou “não”, esperou-se que estes dirigentes apresentassem comentários espontâneos, relativos aos serviços administrativos, que evidenciassem a existência ou não das seguintes práticas:

- Processo de planejamento periódico e cíclico, formal ou não;
- Utilização sistemática de anotações manuais ou aplicações informatizadas para registro e acompanhamento histórico de dados e/ou fatos relativos a orçamento, compras e patrimônio de sua Unidade;
- Utilização de anotações manuais ou aplicações informatizadas para registro e acompanhamento histórico de dados e/ou fatos relativos ao desempenho dos processos administrativos nos aspectos de agilidade, legalidade e satisfação do usuário;
- Ações voltadas à qualificação continuada do corpo técnico- administrativo, da infraestrutura de trabalho e dos processos produtivos em sua estruturação, rotinas e procedimentos.

PÚBLICO ALVO DA PESQUISA

O organograma da Unicamp está disposto em até 6 níveis hierárquicos. Os Institutos e Faculdades representam as áreas-fim da universidade, através do exercício direto do ensino, da pesquisa e das atividades de extensão. Cada Instituto e Faculdade é uma unidade universitária, estruturada em departamentos acadêmicos e serviços administrativos. Estes serviços administrativos possuem considerável autonomia administrativa. Portanto, estas unidades devem gerir seu pessoal, sua infraestrutura, seus recursos materiais, seu orçamento e seus custos. Por estar diretamente pressionado pelos interesses acadêmicos, o diretor destas unidades é chamado a ultimar decisões de caráter administrativo a fim de viabilizar, em níveis ótimos, os recursos necessários ao ensino, à pesquisa e às atividades de extensão universitária de responsabilidade de sua unidade. Estes diretores compõem o primeiro escalão executivo da universidade, respondendo diretamente ao Reitor. Sendo assim, elegeu-se estes diretores como o público alvo desta pesquisa, por entender que seu domínio administrativo, do ponto de vista gerencial, retrata o rigor no trato das questões administrativas no âmbito geral da Universidade.

As entrevistas foram realizadas nas seguintes datas:

Quadro 10

Pesquisa Administração Empírica: Agenda de Entrevistas

UNIDADE	DATA REUNIÃO
FCM – Faculdade de Ciências Médicas	17/10/2001
FE – Faculdade de Educação	16/10/2001
FEA – Faculdade de Engenharia de Alimentos	19/10/2001
FEAGRI – Faculdade de Engenharia Agrícola	23/10/2001
FEC – Faculdade de Engenharia Civil	30/10/2001
FEEC – Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação	28/09/2001
FEF – Faculdade de Educação Física	10/10/2001
FEM – Faculdade de Engenharia Mecânica	11/10/2001
FEQ – Faculdade de Engenharia Química	03/10/2001
FOP – Faculdade de Odontologia de Piracicaba	17/12/2001
IA – Instituto de Artes	09/10/2001
IB – Instituto de Biologia	19/11/2001
IC – Instituto de Computação	27/09/2001
IE – Instituto de Economia	05/10/2001

IEL – Instituto de Estudos da Linguagem	26/09/2001
IF – Instituto de Física	05/10/2001
IFCH – instituto de Filosofia e Ciências Humanas	07/11/2001
IQ – Instituto de Química	31/10/2001
IG – Instituto de Geociências	26/09/2001
IMECC – Instituto de Matemática, Estatística e Ciências da Computação	27/09/2001

Fonte: elaboração própria

RESULTADOS

A seguir o resumo das respostas dadas pessoalmente pelos diretores das 20 unidades de ensino e pesquisa da Unicamp.

QUESTÕES

- A. Sua Unidade possui algum processo de avaliação institucional formal contemplando a gestão administrativa?
- B. A gestão de sua Unidade baseia seu planejamento/decisões de caráter administrativo em indicadores sistematicamente acompanhados?
- C. Quais as iniciativas mais significativas voltadas à gestão da qualidade administrativa em sua Unidade nos últimos cinco anos?

Quadro 11

Pesquisa Administração Empírica: Respostas p/ Unidade (2001)

Unidade	A	B	C
IG	não	não	Incentivo a qualificação de pessoal
IEL	não	não	desconheço
IMECC	não	não	desconheço
IC	não	não	Autorizamos todos os cursos que eles pedem
FEEC	não	não	Base de dados de gastos e reunião mensal de departamento
FEQ	não	não	desconheço
IF	não	parcial	desconheço
IE	não	não	desconheço

IA	não	parcial	Diagnóstico formal, incentivo formação escolar, educação postural
FEF	não	não	desconheço
FEM	não	parcial	Qualificação pessoal administrativo, um salário mínimo por funcionário, sem restrição de área de interesse; atendimento ao público com pessoal de nível superior; adoção de normas de segurança em todas as instalações; acesso a internet em todas as áreas mas controlado; política de ocupação do espaço coletivo; política de uso de mobiliário; hierarquização dos recursos computacionais; “vestir a camisa” editado duas vezes nesta gestão.
FE	não	não	Revisando a estrutura organizacional há cinco anos: pautar organização mais nos serviços do que nas pessoas; diagnóstico organizacional formal resultando em mudança do leiaute.
FCM	não	não	desconheço
FEA	não	parcial	Criação do setor de RH; treinamento gerencial
FEAGRI	não	parcial	Graduação há dez anos faz avaliação das disciplinas, e um conjunto de parâmetros ajuda a priorizar e direcionar recursos; reciclagem de material há mais de um ano, com coleta seletiva e entrega à prefeitura de Campinas; patrocínio da unidade na participação qualificada de pessoal em eventos, mediante apresentação de trabalhos.

FEC	não	não	Projeto de modernização não estruturado, nem documentado, voltado mais à adequação do mobiliário e das instalações; dois funcionários em treinamento gerencial propondo mudanças de rotinas; pessoas patrocinadas pela unidades em cursos de língua e informática.
IQ	não	não	Central Analítica em processo de certificação série ISO 9000; tentativa mal sucedida de implantação de um SW de gerenciamento de laboratórios (LIMS – Laboratory Information Management System).
IFCH	não	não	Revisão de processos no Arquivo Edgard Leuenroth, com documentação de suas rotinas, produtos e clientes, e informatização de alguns de seus serviços. Plano de certificação com discussão aberta desde março próximo passado.
IB	não	parcial	Grupos representativos de todos os segmentos da unidade para apreciação de questões comuns. Estruturação administrativa da Pós-graduação que tem autonomia com recursos extra-orçamentários. Profissionalização da manutenção com a vinda de um engenheiro, com melhorias no esgoto, telefonia, telhado. Pesquisadores participam do custeio com verbas de seus convênios.
FOP	não	não	Informatização do laboratório de clínicas

Fonte: elaboração própria

CONCLUSÃO

De um total de vinte diretores de Institutos e Faculdades, os vinte afirmaram não haver um processo de avaliação institucional contemplando a gestão administrativa em suas unidades. Destes vinte diretores, quatorze afirmaram não basear seu planejamento e decisões de caráter administrativo em indicadores sistematicamente acompanhados. Os outros seis diretores afirmaram que seu planejamento e decisões de caráter administrativo são parcialmente baseados em indicadores sistematicamente acompanhados. Usaram o termo parcial para se referirem ao acompanhamento exclusivamente orçamentário.

Portanto, cem por cento das unidades de ensino e pesquisa da Unicamp não contemplam a gestão administrativa em sua avaliação institucional e setenta e cinco por cento dos diretores destas unidades não baseiam seu planejamento e decisões administrativas em indicadores sistematicamente acompanhados. Os outros vinte e cinco por cento acompanham apenas a questão orçamentária, não se valendo de indicadores sobre o desempenho na gestão das compras e do patrimônio, nem indicadores gerais quanto a agilidade, legalidade e satisfação dos usuários dos serviços administrativos³³. Ratifica-se assim, a oportunidade de se inserir a questão da medição de desempenho nos processos de gestão destas Unidades e, portanto, da Universidade.

³³ Para efeito desta pesquisa foram eleitos os assuntos orçamento, compras e patrimônio e os aspectos agilidade, legalidade e satisfação dos usuários como norteadores primários na busca de evidências da existência de indicadores sistematicamente acompanhados.

ANEXO II

Oficina: Planejamento Estratégico PRDU - 29/01/2003

1º dia

:

Café da manhã – às 8:00

Seq	Atividade	Responsável	Horário de início	Duração
1	Abertura oficial do evento	Dr. Paulo	8:40	05min
2	Descongelamento	Teresa	8:45	30min
	<p>Falar da importância do trabalho destes dois dias e da presença das pessoas, que foram escolhidas para se obter uma representatividade dos órgãos influentes no desenvolvimento da PRDU.</p> <p>Falar do valor simbólico da camiseta recebida, sugerir o uso durante o trabalho?</p> <p>Ambiente físico adequado ao trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - posters estrategicamente colocados - tiras de papel afixadas nas paredes - mesas equipadas com “caderno-guia” dos exercícios, papel para anotações, cronômetro, canetas coloridas <p>Explicar a finalidade da dinâmica a seguir, o valor das histórias pessoais relacionadas aos objetos...</p>	Teresa		05min
2.1	Dinâmica do objeto sentimental			
i	Os participantes se dividirão em grupos de 4 grupos identificados pelas cores das bolinhas no crachá e individualmente apresentarão o objeto pessoal para o grupo explicando o seu valor sentimental			10min
ii	O grupo escolherá o objeto e a história mais interessante.			05min
iii	Cada grupo, através do seu relator, apresentará o objeto escolhido, repetindo a sua			10min

	estória para os outros grupos.			
3	Identificar as expectativas dos participantes	Rosário	9:15	10 min
3.1	Dinâmica: Cada participantes escreverá nos post-it's suas expectativas sobre o trabalho de planejamento, expressando-as na forma de resultados esperados.			05
i	Individualmente cada participante colará no flip-chart suas expectativas, sinalizando-as se possível como positivas (“carinha alegre”) ou negativas (“carinha triste”)			05
4	Conceituar Planejamento	Rosário	9:25	15 min
i	Serão apresentados os seguintes slides (8): <ul style="list-style-type: none"> . Frase sobre o planejamento . Porque planejar . O Sistema de Gestão Estratégica (3) . PDCA . Etapas do Planes-PRDU . Regras Básicas - Explicar as regras para se obter um diálogo eficaz e o auto-gerenciamento dos grupos 			10min
ii	O facilitador nivelará as expectativas do grupo sobre o trabalho – fechamento do item 3 - Expctativas			05min
5	Definir a Missão da PRDU	Adauto	9:40	80 min
5.1	O facilitador reforça as características principais de uma Missão, orientando os participantes sobre o processo de construção da Missão da PRDU <ul style="list-style-type: none"> - apresenta o slide s/ Missão - resgata o exercício solicitado “para casa” - orienta a apresentação dos diretores, sobre a sua Missão (do órgão), e sobre a sua proposta de missão para a PRDU (como a sua-órgão contribui para a da PRDU) 	Adauto		05min
i	O diretor de cada órgão apresenta a missão de sua unidade (slide). Em seguida apresenta a sua proposta/contribuição à missão da PRDU (slide)			45min (“5” x 9)
	Parada 5 minutos para um café simples		10:30	05min
ii	A equipe de apoio(2) anota no flip a Missão que se configurará da proposição dos participantes, que um a um (mediante inscrição) darão sua opinião/contribuição para a redação do texto da Missão. -material de apoio: 04 flips		10:35	20min
iii	O Pró-Reitor, se necessário, definirá o “limite”			5

	da redação, justificando o estágio do texto como satisfatório para a continuidade dos trabalhos			
6	Rever a história	Tereza	11:00	50 min
6.1	O Facilitador explica ao grupo 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 das organizações, contextualizados até o momento atual.			
6.2	Dinâmica: Os acontecimentos da história do Mundo, do Brasil, e da Unicamp/PRDU serão lembrados em dois grandes intervalos de tempo, de 1970 à 1990 e de 1991 à 2003 estimulando os aspectos: social, tecnológico, econômico, político e serviço público.			
i	Dois painéis estarão dispostos na sala para que os participantes individual e livremente possam transcrever os acontecimentos lembrados.			15
ii	Montagem de 2 grupos identificados pelas cores dos triângulos (Amarelo + azul; vermelho + verde) no crachá.			
iii	Cada grupo irá analisar uma linha de tempo e suas inter-relações, selecionando aquelas que trouxeram maior impacto à evolução da Unicamp/PRDU. ?? Como os grupos vão trabalhar as informações? Sentar-se-ão próximos dos painéis?			15
iv	Apresentação das conclusões dos grupos			10
v	Números e valores da PRDU serão apresentados pelo Toninho (AEPLAN)			10
7	Análise do Cenário Externo / Tendências	Adauto	11:50	60 min
7.1	Conceituação - apresentar slides 10 e 11 (tendências e descontinuidades) Orientação da próxima dinâmica			5
7.2	Dinâmica da construção da Teia de Tendências do Cenário Externo			
i	Os participantes irão inscrever-se para, através do facilitador, inserir na teia de tendências aquelas do ambiente externo, que no seu entendimento, poderão causar maior impacto			20

	<p>no desenvolvimento da Unicamp/PRDU, considerando o desenho da teia e suas ramificações .</p> <p>As ramificações deverão estar pré-definidas em aspectos: social, econômico, serviço público, tecnológico, meio-ambiente, ética, etc → e poderão ser inseridas outras, ao gosto do participante</p>			
ii	<p>Cada participante receberá 10 post-it (representando votos), os quais serão colados nas tendências, apostando naquelas mais fortes ou mais relevantes na sua opinião.</p> <p>O grupo de facilitadores criará rapidamente um critério de seleção das mais votadas, caso a distribuição dos votos não seja “normal” → o importante é delimitar o n.o de tendências, para facilitar o próximo passo da dinâmica. As escolhidas serão anotadas nos flips/slides, para orientação/utilização dos grupos na próxima etapa</p> <p><i>Dividir as tendências para os grupos??</i></p>			10
iii	Montagem de 4 grupos identificados pelas cores dos losangos no crachá.			
iv	Os participantes analisarão em grupos as tendências mais votadas, registrando no flip os impactos favoráveis ou desfavoráveis para ao desenvolvimento da Unicamp/PRDU.			15
v	Apresentação das conclusões dos grupos			10
	Almoço		12:50	60min
8	Análise do Cenário Unicamp / Tendências	Rosário	13:50	60 min
	Orientação da próxima dinâmica, fazendo analogia à dinâmica anterior para a Unicamp e o seu impacto na PRDU			05
8.1	Dinâmica da construção da Teia de Tendências do Cenário Unicamp			
i	<p>Os participantes vão inscrever-se para, através do facilitador, inserir na teia de Tendências da Unicamp aquelas que, no seu entendimento, poderão causar impactos na PRDU, respeitando o desenho da teia e suas ramificações .</p> <p>As ramificações deverão estar pré-definidas em</p>			20

	aspectos: social, econômico, serviço público, tecnológico, meio-ambiente, ética, etc → e poderão ser inseridas outras, ao gosto do participante			
ii	Cada participante receberá 10 post-it (representando votos), os quais serão colados nas tendências apostando naquelas mais fortes ou mais relevantes na sua opinião. O grupo de facilitadores criará rapidamente um critério de seleção das mais votadas, caso a distribuição dos votos não seja “normal” → o importante é delimitar o n.o de tendências, para facilitar o próximo passo da dinâmica. As escolhidas serão anotadas nos flips/slides, para orientação/utilização dos grupos na próxima etapa <i>Dividir as tendências para os grupos??</i>			10
iii	Montagem de 4 grupos identificados pelas cores dos losangos no crachá.			
iv	Os participantes analisarão em grupos as tendências, registrando no flip-chart os impactos favoráveis ou desfavoráveis para o desenvolvimento da PRDU.			15
v	Apresentação das conclusões dos grupos			10
9	Analisar o ambiente interno	Rosário	14:50	50 min
i	Conceituar pontos fortes e pontos a melhorar – competências que contribuem para a melhoria e competências inexistentes - (do que nos orgulhamos e do que sentimos muito), e sob a ótica das perspectivas – slides 12, 13 e 14 Orientar o exercício			5
ii	Montagem de 4 grupos identificados pela letra do crachá.			
ii	Os participantes, em grupo, irão refletir sobre os pontos fortes e a melhorar da PRDU, transcrevendo-os para o flip.			30
iv	Apresentação das conclusões dos grupos.			15
10	Construir a visão (o que queremos)	Adauto	15:40	140 min
10.1	?? Dinâmica: cenas de um filme sobre o futuro; com objetivo de apresentar um cenário de futuro ??.			
10.2	Construção do enunciado da Visão Neste momento as conclusões dos cenários e			90min

	ambiente interno devem estar disponíveis para os grupos de trabalho (digitação em “tempo real” e impressora rápida próxima do local de trabalho)			
i	Os participantes divididos em 4 grupos identificados pelas cores dos triângulos escreverão um texto de 10 linhas sobre a seguinte situação: o grupo está assumindo a PRDU em <u>2006</u> e vai descrever como gostaria de encontrá-la. Critérios (o Futuro deve ser: <u>Factível</u> , as pessoas podem fazê-lo; <u>Desejável</u> , você acredita que será bom para a sociedade; <u>Motivador</u> , você vai trabalhar para que aconteça)			30
	Coffee Break		xx:xx	15 min
ii	Cada grupo apresenta o seu texto (5min para cada grupo).			20
iii	A equipe de apoio(2) anota no flip a Visão que se configurará da proposição dos relatores e do Pró-reitor, podendo os participantes (mediante inscrição) dar a sua opinião/contribuição para a redação do texto da Visão. -material de apoio: 02 flips			20
iv	O Pró-Reitor, se necessário, definirá o “limite” da redação, justificando o estágio do texto como satisfatório para a continuidade dos trabalhos. O texto da Visão ficará disponível no papel (parede) e em slide			05
10.3	Dinâmica da definição de Valores e Atitudes para a PRDU			45min
i	Instruir a finalidade da dinâmica e formar 4 grupos identificados pelas cores dos triângulos .			05
ii	Em grupo os participantes selecionam valores/attitudes que devem ser o alicerce da visão e das questões estratégicas, anotando-os quando não estiverem nas filipetas (fornecer filipetas com algumas idéias e em branco).			20
iii	Cada grupo, através do seu relator, cola as filipetas na parede, buscando uma aproximação geográfica por afinidade.			10
iv	O facilitador, com a equipe de apoio (2), e os participantes (inscrição) fazem o agrupamento dos valores/attitudes por afinidades, fechando			10

	uma relação/conjunto deles.			
10.4	O facilitador faz o fechamento do dia com uma síntese do trabalho realizado, reforçando a etapa do da seguinte.	Rosário		05min
	Fim do 1º dia		18:00	

Oficina: Planejamento Estratégico PRDU

14/02/2003

2º dia :

Seq	Atividade	Responsável	Horário de início	Duração
1	Formular a estratégia:	Rosário	8:40	
	<p>Resgatar o trabalho do dia anterior, valorizando os resultados obtidos através da criação de um espaço “comum”, que permitiu o diálogo, o ouvir um ao outro, de modo a perceber que este espaço é maior que os “espaços individuais”.</p> <p>Reforçar que o dia de ontem, embora trabalhoso, com um volume muito grande de informações, nos permitiu vislumbrar e definir o que queremos para o nosso futuro.</p> <p>E que de nada valerá sonhar com um grande projeto, se não conseguirmos desenvolver o que precisa ser feito para torná-lo realidade → a “estratégia”.</p> <p>Concordar em trabalhar em futuros comuns, apesar das diferenças não resolvidas é um passo transformativo!</p> <p>A nossa tarefa de hoje será elaborar a estratégia da PRDU e estabelecer os compromissos para executá-la.</p> <p>Constância de propósitos (objetivos) deverá ser a palavra-chave daqui para a frente.</p> <p>Se necessário, reforçar os números da Aeplan e PG</p>			05min
1.1	Apresentar slides relativos ao conceito de estratégia, questões estratégicas e			20min

	<p>perspectivas, apresentando como exemplo o Planejamento da Petrobrás que fará parte da pasta dos participantes</p> <p>Slides 20 a 26</p>			
1.2	Definir as questões estratégicas da PRDU.			60min
1.2.2	Cada grupo apresentará as suas questões estratégicas selecionadas, escrevendo-as em tiras de cartolina, e fixando-as no flip. O grupo reforçará a análise feita, com as correlações e as eventuais lacunas identificadas.			20min
1.2.3	<p>O facilitador irá agrupar as questões estratégicas comuns no flip-chart, por afinidades, eliminando redundâncias.</p> <p>O grupo de apoio irá redigir frases únicas para as questões, colando-as no flip</p>			20min
	Parada de 5 minutos para café simples		10:05	5
2	Identificar os objetivos estratégicos que atendam as questões estratégias sob as perspectivas		10:10	120min
2.1	<p>Conceituar perspectivas. Orientar a definição da “árvore de objetivos estratégicos”, através dos slides 27, 28 e 29 (relação de causa e efeito nas perspectivas propostas e exemplos)</p> <p>Lembrar que podemos considerar a dificuldade de termos uma estratégia integrada e coerente (pág.37 Kaplan) para a PRDU. Em decorrência das diferenças entre as unidades de negócio que a compõem.</p> <p>Nesse caso, os objetivos e medidas poderão resumir-se a uma média ou conjunto de estratégias combinadas,</p> <p>Para o exercício, o grupo refletirá sobre as <u>perspectivas</u> respondendo as seguintes questões:</p> <p>Para alcançarmos a Visão da PRDU, e mantendo o foco nas questões estratégicas,</p> <p>Sob a perspectiva Financeira :</p>			20

<p>Como queremos ser vistos pela administração superior ?</p> <p>Explicar que para o autor, os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.</p> <p>Teremos como aumentar a nossa receita? Podemos oferecer novos produtos e ampliar os clientes?</p> <p>Teremos como utilizar nossos ativos, investir? Teremos objetivos que contribuirão para a melhoria dos resultados financeiros da Universidade?</p> <p>Ou ainda, objetivos que contribuirão para a melhor utilização dos recursos da Universidade? Objetivos que reduzirão os custos operacionais e aumentarão a produtividade?</p> <p>Sob a perspectiva da Responsabilidade Legal e Fiscal:</p> <p>Que imagem pública queremos ter?</p> <p>Teremos objetivos que contribuirão para a diminuição e/ou prevenção das ações judiciais contra a Universidade?</p> <p>Que objetivos definiremos para prevenir ações judiciais por problemas relativos à saúde, segurança, questões sociais e do meio ambiente – que afetam toda a comunidade universitária</p> <p>Sob a perspectiva do Cliente:</p> <p>Como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?</p> <p>Clareza do cliente-alvo, do cliente prioritário → definição do segmento de clientes (slide das relações da PRDU?)</p> <p>Qual deveria ser a qualidade percebida pelo cliente PRDU?</p>			
--	--	--	--

	<p>Quais produtos e serviços queremos oferecer? Que preço nosso cliente poderá “pagar”? Em que tempo ele precisa que entreguemos nossos produtos? Que imagem ele quer ter de nós (confiabilidade, credibilidade, padrão de atendimento)? Que relação desenvolvermos com ele?</p> <p>Sob a perspectiva dos Processos Internos: Em quais processos precisamos ser excelentes? Quais são os nossos processos críticos, essenciais para o atendimento das perspectivas anteriores? Como atender nossa demanda atual e futura? Precisamos criar novos processos? Somos líderes nos produtos que oferecemos? Precisamos de inovação nestes produtos?</p> <p>Trabalhamos efetivamente na administração de nossos relacionamentos com clientes, para desenvolvermos e mantermos parcerias fortes e lucrativas?</p> <p>Modernizamos e usamos a pleno os equipamentos – atualizamos e otimizamos o uso do parque de equipamentos para reduzir custos operacionais?</p> <p>Temos eficiência na manutenção dos processos – para diminuir o tempo indisponível das áreas nas suas atividades? Otimizamos o processamento de ordens de produção garantindo flexibilidade e redução de custos? Nossos processos são flexíveis para atender com agilidade as demandas, sem ferir as outras perspectivas?</p>			
--	---	--	--	--

	<p>Sob a perspectiva da Inovação e do Aprendizado:</p> <p>A perspectiva do aprendizado e crescimento orienta a organização a investir em sua infra-estrutura - pessoas, sistemas e tecnologia para garantir continuidade do crescimento a longo prazo.</p> <p>Para desenvolver esses processos, quais competências / tecnologias / sistemas de informação / infra-estrutura precisamos adquirir?</p> <p>Desenvolvemos uma cultura onde os empregados são treinados, motivados, avaliados e recompensados por desenvolverem soluções de valor agregado, valorizadas por nossos clientes? Temos uma equipe treinada, com aprendizado contínuo nas competências fundamentais? Temos clima organizacional para a ação?</p>			
2.2	<p>3 grupos identificados pelas letras no crachá refletirão sobre as <u>questões acima</u>, identificando de 1 a 3 objetivos estratégicos, para <u>cada questão estratégica</u> validada, dentro das perspectivas <u>financeira, legal e fiscal, e dos clientes</u>, colando-os na no flip, com post-it's ou quadros de cartolina.</p> <p>Em seguida, identificarão de 1 a 3 objetivos estratégicos, <u>para cada questão estratégica</u> validada, dentro das perspectivas dos processos e de inovação e aprendizado, colando-os no flip, com post-it's ou quadros de cartolina.</p>			50
2.3	<p>Será feito um agrupamento dos objetivos para eliminar redundâncias, conduzido pelo facilitador com o grande grupo. Também será determinado um gerente para cada um dos objetivos.</p> <p>O grupo de apoio preencherá os quadros dos Anexos 2 e 3, codificando os objetivos por</p>			40

	perspectiva, e digitando-o para o desenvolvimento da próxima atividade (imprimir para os participantes).			
	Almoço		12:10	60min
3	Estabelecer os indicadores	Adauto	13:10	90min
3.1	Resgatar/sedimentar o conceito de Indicadores (explicar sobre mitos e indicadores. Dar exemplos por perspectiva e ressaltar que o indicador deverá ter um nome e uma descrição mínima) → 4 slides 35 a 38			10
3.2	Os 5 grupos identificados pelas cores das estrelas estabelecerão a melhor maneira de medir a evolução dos objetivos em números nas perspectivas. Cada grupo trabalhará na perspectiva designada para sua cor de estrela e colocará os indicadores na parede.			40
3.3	No caso de serem apontados muitos indicadores o facilitador realizará com o grande grupo uma síntese dos mesmos, tendo em mente as questões e objetivos estratégicos.			20
3.4	Mesmo desconhecendo os números, sinalizar cada indicador indicando a tendência desejada (esse indicador deverá crescer, manter ou diminuir), quantificando-os se possível (metas). Essa dinâmica será feita com o envolvimento do facilitador e do Pró-Reitor. O grupo de apoio completará o quadro do Anexo3, devolvendo-o aos participantes.			20
4	Finalizar a Oficina		14:40	70min
4.1	Rever as expectativas do primeiro dia.			20
4.2	Apresentar para os participantes os próximos passos para a continuação do Planejamento. Dar uma idéia do trabalho de desdobramento nas unidades Combinar as próximas reuniões (o que, quando, onde). Próximas etapas <ul style="list-style-type: none"> - consolidação dos produtos da oficina - desdobramento dos objetivos comuns - desdobramento do PlanesPRDU nos órgãos - apresentação dos “PLANES” desdobrados e consolidação do “Material PRDU” 			20
4.3	Espaço para os diretores falarem o que desejarem e fechamento da Oficina feito pelo Dr Paulo.			30

	I) Coffee Encerramento	de		
--	-------------------------------	----	--	--

(Anexo 1)

Questão Estratégica:			
Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar

Coluna para indicar se tendência é favorável ou desfavorável

(Anexo 2)

Objetivo	Cód.	Questões Estratégicas	Perspectivas				
			Finan- ceira	Clie- nte	Resp. Legal/ Fiscal	Pro- cesso	Aprend./ Inov.

(Anexo3)

Objetivo	Cód.	Áreas Envolvidas	Gerente	Meta	Prazo

Oficina: Planejamento Estratégico PRDU

3º dia : 24/02/2003

Seq	Atividade	Responsável	Horário de início	Duração
1	Início dos trabalhos	Tereza	8:30	10 min
2	Apresentação dos novos participantes – Cecom	Dr Paulo	8:40	10 min
3	Resgate do trabalho dos dias anteriores: . Falar as atividades desenvolvidas nos dias anteriores . Falar sobre o caderno . Apresentar compacto dos conceitos e da metodologia adotada (não incluir indicadores)	Suely	8:50	35 min
4	Apresentação da Missão, Visão, Valores e Questões Estratégicas.	Dr Paulo	9:25	35min
	Parada de 15 minutos para café simples		10:00	15 min
6	Reavaliação dos objetivos estratégicos	Adauto		80 min
6.1	Os participantes divididos em 3 grupos identificados pelas letras do crachá irão ler o material que receberão com as tendências externas e Unicamp, pontos fortes e a melhorar e a análise das questões estratégicas quanto as tendências e o quadro dos objetivos estratégicos.		10:15	30
6.2	A seguir os grupos irão reavaliar os objetivos: quanto à clareza, se esses objetivos refletem a busca da visão, e se estão associados a perspectivas corretas. Se os grupos detectarem mais objetivos, estes deverão ser escritos nas tiras de cartolina .		10:45	20
6.3	Cada grupo terá 10 minutos para apresentar suas conclusões. As cartolinas com os novos objetivos serão entregues ao facilitador que irá cola-los no quadro.		11:05	30
7	Construção da árvore estratégica: Com ajuda do facilitador o grande grupo irá construir a árvore indicando as relações entre os objetivos estratégicos.		11:35	60min
	Almoço		12:35	60min
8	Dinâmica de descontração	Tereza	13:35	10min
9	Estabelecer os indicadores			
9.1	Conceito de Indicadores	Suely	13:45	20 min
9.2	Os 5 grupos identificados pelas cores das estrelas estabelecerão a melhor maneira de	Adauto	14:05	40min

	medir a evolução dos objetivos em números nas perspectivas. Cada grupo trabalhará na perspectiva designada para sua cor de estrela e colocará os indicadores na parede.(conforme formulário Indicadores)			
9.3	No caso de serem apontados muitos indicadores o facilitador realizará com o grande grupo uma síntese dos mesmos, tendo em mente as questões e objetivos estratégicos.		14:45	20min
9.4	Mesmo desconhecendo os números, sinalizar cada indicador indicando a tendência desejada (esse indicador deverá crescer, manter ou diminuir), quantificando-os se possível (metas). Essa dinâmica será feita com o envolvimento do facilitador e do Pró-Reitor. O grupo de apoio completará o quadro do Anexo3, devolvendo-o aos participantes.	Adauto e Dr Paulo	15:05	30min
	Café		15:35	30 min
10	Finalizar a Oficina	Rosário		70min
10.1	Rever as expectativas do primeiro dia.		16:05	20
10.2	Apresentar para os participantes os próximos passos para a continuação do Planejamento. Dar uma idéia do trabalho de desdobramento nas unidades. Combinar as próximas reuniões (o que, quando, onde). Próximas etapas <ul style="list-style-type: none"> - consolidação dos produtos da oficina - desdobramento dos objetivos comuns - desdobramento do PlanesPRDU nos órgãos - apresentação dos “PLANES” desdobrados e consolidação do “Material PRDU” 		16:25	20
4.3	Espaço para os diretores falarem o que desejarem e fechamento da Oficina feito pelo Dr Paulo.	Dr Paulo	16:45	30

Término

17:15

Anexo 3 (Formulário Indicadores)

Objetivo	Indicadores	Metas	Gerente	Áreas Envolvidas	Prazo	Observações

Oficina: Planejamento Estratégico PRDU

4º dia : 13/03/2003

Seq	Atividade	Responsável	Horário de início	Duração
1	Início dos trabalhos	Tereza	8:00	10 min
2	Estabelecer os indicadores	Adauto		
2.1	Os 7 grupos designados por grupo de objetivos estabelecerão a melhor maneira de medir a evolução dos seus objetivos, até 2 indicadores por objetivo. Cada grupo trabalhará nos objetivos designados e colocará os indicadores na parede explicando o significado de cada um deles. Será utilizado o formulário do Anexo 3 pré-preenchido pelo grupo de apoio com os objetivos e iniciativas já identificadas no campo de observações.		8:10	100min <i>(30' p/ trabalho em grupo + 70' p/ apresentação)</i>
2.2	Mesmo desconhecendo os números atuais, sinalizar cada indicador indicando a tendência desejada (esse indicador deverá crescer, manter ou diminuir), quantificando-os se possível (metas: o mínimo desejado, o alvo satisfatório, o alvo excelente). Essa dinâmica será feita com o envolvimento do facilitador e do Pró-Reitor.	Adauto e Dr Paulo	9:50	40min
	Café		10:30	15 min
3.	Designar gerentes, áreas envolvidas e prazos			
3.1	O facilitador apresentará as responsabilidades do gerente e do grupo de cada objetivo (usando flip de apoio) e irá seguindo os objetivos, identificando as áreas envolvidas e estimulando adesões como gerente. Será estabelecido um prazo para os primeiros resultados de cada objetivo. Caso fiquem objetivos sem gerente o Pró-Reitor poderá designar alguém do grupo como tal.	Adauto e Dr Paulo	10:45	60 min
4	Finalizar a Oficina	Rosário		75min
4.1	Apresentar para os participantes os próximos passos para a continuação do Planejamento. Dar uma idéia do trabalho de desdobramento nas unidades. Combinar as próximas reuniões (o que, quando, onde). Próximas etapas		11:45	30

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do documento do Plano Estratégico pelo grupo de apoio até final de março. - Desenvolvimento dos Planos de Ação dos objetivos, coordenado pelo respectivo gerente. Definir prazo. - Desdobramento do Planes PRDU nos órgãos, coordenado pelo diretor do órgãos. Definir prazo. - Apresentação dos “PLANES” desdobrados e consolidação do “Material PRDU”. Definir data. 			
4.2	Rever as expectativas do primeiro dia.		12:15	15
4.3	Espaço para os diretores falarem o que desejarem e fechamento da Oficina feito pelo Dr Paulo.	Dr Paulo	12:30	30

Término: aprox 13horas

Resultados

Anexo III

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”.

Negócios – O quê fazemos?

- Auditoria externa
- Tecnologia da informação
- Gestão de RH
- Gestão administrativa (econômica, financeira, orçamentária, etc...)
- Infra-estrutura (comunicação, física, urbana, equipamento, utilidades)
- Gestão ambiental e qualidade de vida

Clientes: para quem fazemos?

- Unidades e/ou Órgãos
- Funcionários
- Docentes
- Alunos
- Órgãos externos, governamentais
- Colegiados (CONSU, CAD, CRH, CCG, CCPG, etc))
- Comunidade, sociedade
- Comunidade científica/empresarial
- Empresas

Razão da existência – para quê existimos?

- Organizar e integrar ações no negócio
- Melhorar continuamente os sistemas de gestão
- Oferecer soluções e/ou serviços (RH, materiais, TI, equipamentos, financeiros, infra-estrutura em geral)
- Coordenar ações/atividades institucionais em suas áreas de atuação.

Análise do Ambiente Externo

Tendências Externas

Tendência externa	Aspectos favoráveis	Aspectos desfavoráveis
1. Reforma	Estabilização econômica.	Aumento no número de

previdenciária	Alivia a folha de pagamento no longo prazo. Receita adicional para o governo.	aposentadorias. Perda do expertise / capacitação técnica. Maior pressão orçamentária (curto prazo). Aumento na perda de liderança (curto prazo). Perda de atrativo para o funcionalismo público.
2. Reforma tributária	Aumento de receita. Aquecimento da economia Redução quantitativa de impostos (maior eficiência de arrecadação) Ampliação receita Unicamp dependente de negociação.	Diminuição da arrecadação (probabilidade) Negociação mais complicada
3. Terceirização	Diminuição de custo. Desonera gerência e recursos. Maior concentração nas atividades fins. Mais economia. Agilidade. Dinamização formas de contrato. Empregos formais. Cooperativas.	Baixo comprometimento. Qualidade dos serviços questionável em alguns casos.
4. Relações de trabalho	Transformação na área federal. Mais economia. Mais flexibilidade na gestão de recursos humanos. Motivação Produtividade.	Perda de continuidade e de conhecimento.
5. Velocidade de mudanças	Melhores ferramentas e técnicas. Avanço tecnológico. Expansão de atuação. Prospecção. Capacitação.	Custo de re-treinar. Nossos recursos humanos não qualificados para acompanhar. Maior investimento (obsolescência). Defasagem tecnológica.
6. Assinatura eletrônica	Agilização de processo. Maior segurança. Maior integração com	Necessidade de maior infraestrutura. Risco de fraude para o

	Órgãos externos. Confiabilidade. Agilidade. Integração institucional. Redução de custos.	funcionário/aluno. Risco de piratarias. Complexidade na gestão. Dificuldade na implementação.
--	--	--

Tendências Unicamp

Tendência Unicamp	Aspectos favoráveis	Aspectos desfavoráveis
1. Esgotamento da capacidade de readaptação de funcionários	Rever relações internas de trabalho. Exige reformulação da política de recursos humanos (tratamento).	Falta de mão-de-obra. Aumento do ativo trabalhista. Sobrecarga dos funcionários saudáveis. Lesionado as vezes prejudica relações de trabalho. Falta de mão-de-obra. Aumento de custo.
2. Reforma previdenciária	Estabilização econômica. Alivia a folha de pagamento no longo prazo. Fundo de aposentadoria. Reposição dinâmica do quadro. Efeito na Universidade da recuperação da capacidade de investimentos. Melhor aproveitamento do conhecimento do pessoal.	Aumento do número de aposentadorias. Perda do expertise / capacitação técnica Maior pressão orçamentária (curto prazo) Aumento da perda de liderança (curto prazo) Perda de atrativos Perda história/memória (rotinas e conhecimento)
3. Integração de sistemas de gestão	Melhoria na gestão. Agilidade. Confiabilidade. Produtividade. Transparência. Redução do custo. Racionalização RH e materiais. Informação gerencial.	Custo. Falta de recursos. Atual fragmentação.
4. Perda do domínio sobre a arquitetura dos sistemas de informação	Articulação de iniciativas CGI para manter o conhecimento sistêmico na Unicamp.	Aumento de dependência. Perda do conhecimento do negócio. Perda da capacidade de projeto.

		Perda do conhecimento da legislação pelo usuário. Capacidade de integração. Fragilidade da informação. Defasagem na capacitação.
5. Terceirização	Diminuição do custo. Desonera gerência e recursos. Maior concentração nas atividades fins. Mais economia. Maior Agilidade. Gestão de pessoas. Especialização de serviços. Maior qualidade.	Baixo comprometimento. Qualidade dos serviços questionável em alguns casos. Co-responsabilidade nas demandas judiciais: ações MP, saúde, ensino, trabalhistas. Terceiro não trabalha com critérios de qualidade claros e com atenção ao funcionário.
6. Falência do modelo de gestão	Oportunidade de reestruturação. Modernização Novos modelos. Gestão para a qualidade.	Maior custo. Decisões políticas sobre as técnicas. Unidade não conhecendo normas. Rotatividade. Práticas incorretas (sem supervisão). Diretor assina sem saber. Subdelegação de compras. Ausência de direção administrativa. ATU não envolvido. Não se sabe a quem treinar. Fazer chegar ao nível operacional a modernização gerencial da Universidade.
7. Tratamento de resíduos	Melhor qualidade de vida e ambiental. Oportunidade de atuação. Redução de riscos do trabalho. Saúde ocupacional. Melhoria do ambiente de trabalho. Adequação à legislação.	Multas. Ações em demasia. Imagem de não responsabilidade social. Desperdício. Riscos do processo. Geração de custos adicionais.
8. Aumento da área física	Crescimento da instituição.	Aumento demanda de mão-de-obra e serviços (infra-estrutura).

9. Expansão de vagas	Crescimento.	
----------------------	--------------	--

Análise do Ambiente Interno

Administração

Pontos fortes

- Experiência administrativa/executiva (PRDU)
- Liderança representada pelo Pró-Reitor
- Clima favorável à mudança
- Agilização no atendimento de demandas
- Integração entre áreas afins
- Aproximação das áreas com a administração superior
- Boa resposta diante das auditorias externas

Pontos a melhorar

- Flexibilidade de gestão de RH
- Identificação dos requisitos dos clientes
- Capacitação gerencial dos clientes
- Reavaliações nos procedimentos descentralizados
- Prevenção de ações trabalhistas

Tecnologia

Pontos fortes

- Infra-estrutura de comunicação e computação relativamente bem atualizada
- Hardware e software: plataformas para sistemas corporativos atualizadas
- Prospecção

Pontos a melhorar

- Sensível desconexão de dados corporativos
- Sistemas corporativos envelhecidos tecnicamente
- Acessibilidade (sistemas + documentos) não seguem padrões abertos
- Capacidade do corpo técnico
- Provisionamento não uniforme de recursos financeiros para atualização técnica
- Ações descontinuadas em TI devido a mudanças de gestão
- Não cumprimento de prazos
- Ameaça de fragmentação, desarticulação dos núcleos.

Infra-estrutura

Pontos fortes

- Tecnologia
- Flexibilidade (pessoal)
- Pessoal qualificado e competente
- Comprometimento da alta administração
- Possibilidades de parcerias

Pontos a
melhorar

- Legislação (suprimentos)
- Rotinas não adequadas
- Falta de sistematização
- Gestão dos processos
- Sistema de informação
- Falta de planejamento
- Falta de pessoal
- Laudos restritivos
- Falta de comprometimento com a Instituição
- “Feudalização” (integração das áreas)

Visão

“Consolidaremos uma administração mais ágil e pró-ativa na Universidade com uma gestão integrada, moderna e racional”

Valores

- ✓ *Respeito às regras instituídas*
- ✓ *Flexibilidade diante das especificidades*
- ✓ *Clareza e Visibilidade*
- ✓ *Credibilidade*
- ✓ *Bom uso dos recursos*
- ✓ *Qualidade de Vida*
- ✓ *Sucesso do Cliente*

Questões Estratégicas

- A) Capacitação de recursos humanos com incentivo à disposição em aprender e ensinar e delegação de responsabilidades.
- B) Atendimento aos clientes com transparência, agilidade e presteza.
- C) Gestão por processos.
- D) Tecnologia de Informação e Comunicação para integração e suporte à gestão da Universidade.
- E) Custos operacionais.
- F) Capacitação de gerentes e identificação de lideranças.

Análise das Questões Estratégicas quanto às tendências :

Questão estratégica: A) Capacitação de recursos humanos com estímulo à disposição em aprender e ensinar e assumir responsabilidades.			
Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Reforma previdenciária	Esgotamento da capacidade de readaptação de funcionários	Clima favorável à mudança	Flexibilidade de gestão de RH
Relações de trabalho	Reforma previdenciária	HW e Software: plataformas p/ sistemas corporativos atualizadas	Não cumprimento de prazos
Velocidade de mudanças	Perda do domínio sobre a arquitetura dos sistemas de informação		Falta de planejamento Ameaça de fragmentação, desarticulação dos núcleos
			Falta de pessoal
			Laudos restritivos
			Falta de comprometimento com a Instituição
			“Feudalização” (integração das áreas)

Questão estratégica: B) Atendimento aos clientes com transparência, agilidade e presteza.			
Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Reforma tributária	Esgotamento da capacidade de readaptação de funcionários	Experiência administrativa/ executiva (PRDU)	Flexibilidade de gestão de RH
Relações de trabalho	Reforma previdenciária	Liderança representada pelo Pró-Reitor	Identificação dos requisitos dos clientes
Velocidade de mudanças	Integração de sistemas de gestão	Clima favorável a mudança	Reavaliações nos procedimentos descentralizados
Assinatura eletrônica	Perda do domínio sobre a arquitetura dos sistemas de	Agilização no atendimento de demandas	Prevenção de ações trabalhistas

	informação		
	Falência do modelo de gestão	Integração entre áreas afins	Sensível desconexão de dados corporativos
		Aproximação das áreas com a administração superior	Sistemas corporativos envelhecidos tecnicamente
		Infra-estrutura de comunicação e computação relativamente bem atualizada	Ações descontinuadas de TI devido a mudanças de gestão
		Prospecção	Rotinas não adequadas
		Tecnologia	Falta de sistematização
		Flexibilidade (pessoal)	Gestão por processos
		Pessoal qualificado e competente	Sistema de informação
		Comprometimento da alta administração	Falta de pessoal
			Falta de compro/o com a Instituição
			“Feudalização” (integração das áreas)

Questão estratégica:			
C) Gestão por processos.			
Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Reforma tributária	Integração de sistemas de gestão	Experiência administrativa/operativa (PRDU)	Flexibilidade de gestão de RH
Terceirização	Terceirização	Liderança representada pelo Pró-Reitor	Identificação dos requisitos dos clientes
Relações de trabalho	Falência do modelo de gestão	Clima favorável à mudança	Reavaliações nos procedimentos descentralizados
Velocidade de mudanças		Agilização no atendimento de demandas	Prevenção de ações trabalhistas
Assinatura eletrônica		Integração entre áreas afins	Sensível desconexão de dados corporativos
		Aproximação das	Sistemas corporativos

		áreas com a administração superior	envelhecidos tecnicamente
		Infra-estrutura de comunicação e computação relativamente bem atualizada	Ações descontinuadas de TI devido a mudanças de gestão
		HW e software: plataformas p/ sistemas corporativos atualizada	Não cumprimento de prazos
		Tecnologia	Ameaça de fragmentação, desarticulação dos núcleos
		Flexibilidade (pessoal)	Rotinas não adequadas
		Pessoal qualificado e competente	Falta de sistematização
		Comprometimento da alta administração	Gestão por processo
Questão estratégica:			
C) Gestão por processos. (continuação)			
Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
			Sistema de Informação
			Falta de planejamento
			Falta de comprometimento com a Instituição
			“Feudalização” (integração das áreas)

Questão estratégica:			
D) Tecnologia de Informação e Comunicação para integração e suporte à gestão da Universidade.			
Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Reforma tributária	Integração de sistemas de gestão	Clima favorável à mudança	Identificação dos requisitos dos clientes
Velocidade de mudanças	Perda do domínio sobre a arquitetura	Agilização no atendimento de	Reavaliações nos procedimentos

	dos SÍ's	demandas	descentralizados
Assinatura eletrônica	Falência do modelo de gestão	Integração entre áreas afins	Sensível desconexão de dados corporativos
		Infra-estrutura de comunicação e computação relativamente bem atualizada	Sistemas corporativos envelhecidos tecnicamente
		HW e software: plataformas p/ sistemas corporativos atualizada	Acessibilidade (sistemas + documentos) não seguem padrões abertos
		Prospecção	Capacidade do corpo técnico
		Tecnologia	Provisionamento não uniforme de recursos financeiros para atualização tecnológica

Questão estratégica:

D) Tecnologia de Informação e Comunicação para integração e suporte à gestão da Universidade. (continuação)

Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
			Ações descontinuadas de TI devido a mudanças de gestão
			Falta de sistematização
			Sistema de Informação

Questão estratégica:

E) Custos operacionais.

Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Reforma previdenciária	Esgotamento da capacidade de readaptação de funcionários	Experiência administrativa/operativa (PRDU)	Reavaliações nos procedimentos descentralizados
Reforma tributária	Reforma previdenciária	Liderança representada pelo Pró-Reitor	Prevenção de ações trabalhistas
Terceirização	Terceirização	Boa resposta diante das auditorias externas	Sistemas corporativos envelhecidos tecnicamente
Relações de trabalho	Falência do modelo	Prospecção	Acessibilidade (sistemas)

	de gestão		+ documentos) não seguem padrões abertos
Velocidade de mudanças	Tratamento de resíduos	Tecnologia	Ameaça de fragmentação, desarticulação dos núcleos
	Aumento da área física	Possibilidade de parcerias	Legislação (suprimentos)
			Rotinas não adequadas
			Falta de sistematização
			Gestão dos processos
Questão estratégica:			
E) Custos operacionais. (continuação)			
Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
			Falta de planejamento
			Laudos restritivos
			Falta de comprometimento com a Instituição

Questão estratégica:			
F) Capacitação de gerentes e identificação de lideranças.			
Ambiente Externo		Ambiente Interno - PRDU	
Tendências Externas	Tendências Internas	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Reforma previdenciária	Reforma previdenciária	Experiência administrativa/executiva (PRDU)	Flexibilidade de gestão de RH
Relações de trabalho	Terceirização	Liderança representada pelo Pró-Reitor	Capacitação gerencial dos clientes
		Clima favorável a mudança	Prevenção de ações trabalhistas
		Integração entre áreas afins	Ações descontinuadas de TI devido a mudanças de gestão
		Flexibilidade (pessoal)	Ameaça de fragmentação, desarticulação dos núcleos
		Pessoal qualificado e competente	Falta de planejamento
		Comprometimento da alta administração	Falta de pessoal
			Falta de comprometimento com a

			Instituição
			“Feudalização” (integração das áreas)

Objetivos Estratégicos:

Inicialmente foram identificados 24 objetivos estratégicos, que numa segunda etapa agruparam-se em 14, porque 10 deles são iniciativas para se alcançar os objetivos.

Item	Objetivo Estratégico	Questões Estratégicas relacionadas	Perspectivas*				
			C	F	LF	P	AI
A	Satisfação dos clientes	B	X				
B	Implementar a gestão de custos na Universidade	E		X			
C	Desenvolver padrões/indicadores da boa utilização dos recursos	E		X			
D	Intensificar ações no sentido da plena observância dos preceitos legais	E			X		
E	Melhorar / rever /padronizar os processos de trabalho	C				X	
F	Implantar serviço de atendimento ao cliente	B				X	
G	Criar mecanismos de integração dos Sistemas de Informação corporativos disponíveis na Universidade	D				X	
H	Planejar a ocupação da área física dos campi	B, E				X	
I	Adequar a infra-estrutura dos campi	B, C, D, E				X	
J	Melhorar práticas de atendimento ao cliente	A,B					X
K	Desenvolver competência para ações integradas	B,C,E,F					X
L	Manter a capacidade de projetos de Sist de informação e Comunicação	B,C,D					X
M	Promover a atualização tecnológica dos Sistemas de Informação	B,C,D					X
N	Elaborar programas de qualificação de recursos humanos e formas de certificação	A,F					X

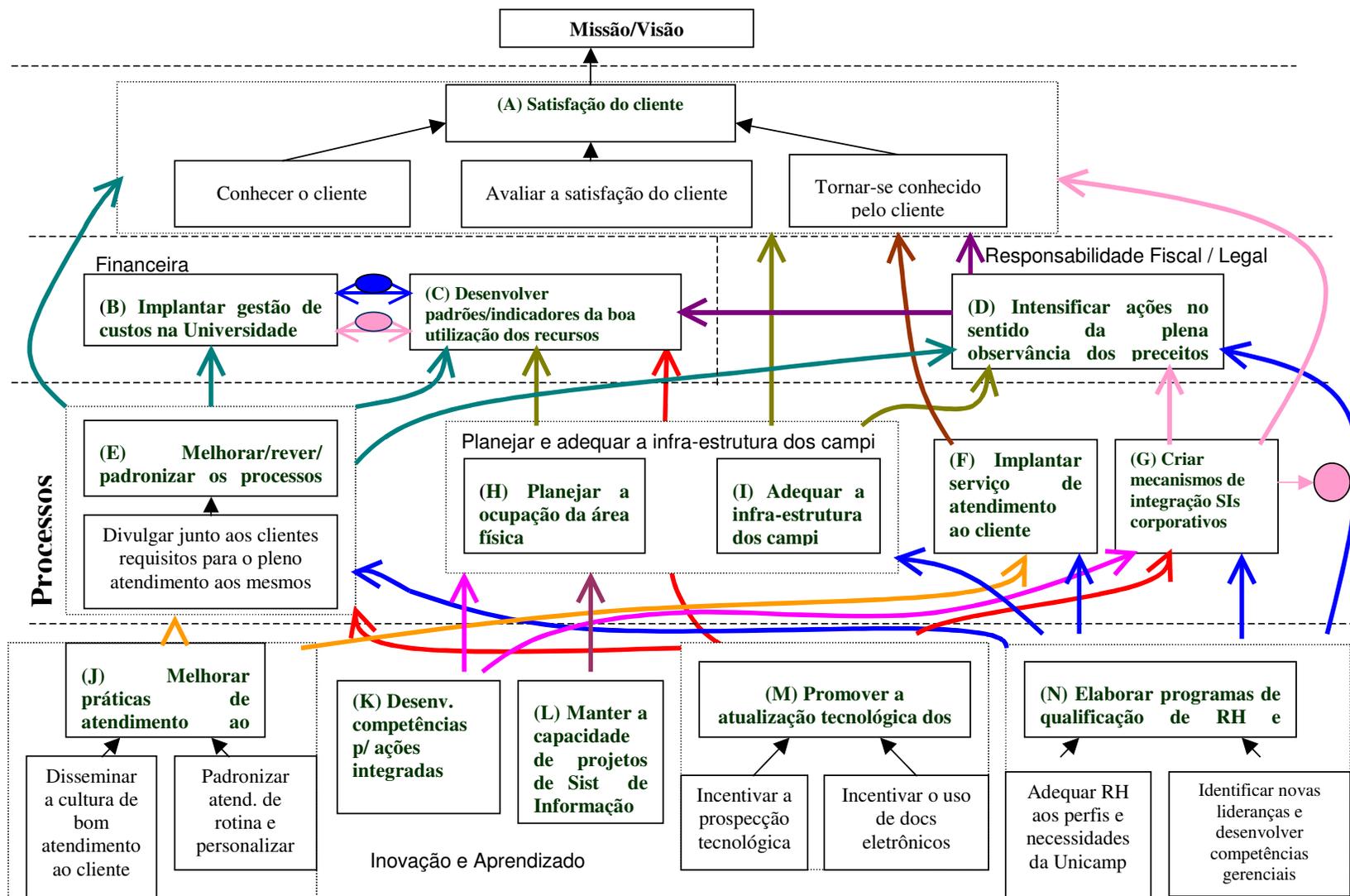
* *Legenda das Perspectivas do BSC:*

C-Cliente, F- Financeira, LF – Legal e Fiscal, P – Processos, AI – Aprendizado e Inovação.

Árvore das Perspectivas

Cliente
A . Satisfação dos clientes

Financeira		Responsabilidade legal / Fiscal
B . . Reduzir custos operacionais		D. Intensificar ações no sentido da plena observância dos preceitos legais
C . Desenvolver padrões /indicadores da boa utilização dos recursos		
Processos		
E .. Melhorar / rever / padronizar os processos críticos de trabalho:		
H . Planejar a ocupação da área física dos campi		
I . Adequar a infra-estrutura dos campi		
F . Implantar serviço de atendimento ao cliente		
G. Criar mecanismos de integração dos Sistemas de Informação corporativos disponíveis na Universidade		
Aprendizado e Inovação		
J . Melhorar práticas de atendimento ao cliente		
K . Desenvolver competência para ações integradas		
L. Manter a capacidade de projetos de Sist de informação e Comunicação		
M. Promover a atualização tecnológica dos Sistemas de Informação		
N . . Elaborar programas de qualificação de RH e formas de certificação		



Indicadores

..

Objetivo Estratégico	Indicadores	Gerente	Áreas Envolvidas
A- Satisfação do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A1 - % de atendimento dos requisitos (conformidade do serviço sem considerar o requisito prazo) - indicador ponderado dos Órgãos, indicador modelado serviço a serviço ▪ A2 - % de cumprimento de prazo – prazo negociado com o cliente ▪ A3 - % de satisfação do cliente – pesquisa global (está satisfeito com a PRDU – sim ou não?) 	Dr. Paulo	Todas as áreas
B – Implementar Gestão de Custos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ B1 - Número de Unidades com Gestão de Custos implantada – Desdobramento dos indicadores nas fases de implantação. ▪ B2 – Benefícios advindos da implantação – aprimoramento do acompanhamento dos custos – processo de melhoria contínua – Proporção do uso da gestão de custos para a tomada de decisão - Níveis de maturidade da implantação do processo de gestão de custos 	Suely	Todas as áreas
C – Desenvolver padrões / indicadores da boa utilização dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C1 - Proporção de custos: ▪ Atividade meio X atividade fim 	Dr Paulo	Todas as áreas
D- Intensificar ações no sentido da plena observância dos preceitos legais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D1 – Número de ações/condenações trabalhistas ▪ D2 – Diminuição de citações do TCE (licitações, contratos, RH, orçamento) 	Calil	Todas as áreas
E- Melhorar/rever/ padronizar os processos críticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E1 – Quantidade de processos/rotinas descritos/mapeados (trimestral) ▪ E2 – Quantidade de manutenção (trimestral) – rotinas, divulgações de normas, treinamento ▪ E3 – Tempo médio de revisão de processos – tempo entre uma revisão e outra. 	Nelma	Grupo de apoio + Todas as áreas
F- Implantar serviço de atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ F1 - % Áreas com demanda de atendimento ao cliente definida ▪ F2 - % Áreas com SAC (serviço de atendimento ao cliente) 	Nena	Todas as áreas
G – Criar mecanismos de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ G1 – Nível de integração dos dados corporativos – distância de um modelo de 	Hans	CGI, CCUEC, Núcleos de

integração SIs corporativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ referência. ▪ G2 – Índice de interoperabilidade entre bases de dados – capacidade de importar e exportar de acordo com o modelo de referência. 		Informática
H -Planejar a ocupação da área física	<ul style="list-style-type: none"> ▪ G1 – Nível de integração dos dados corporativos – distância de um modelo de referência. ▪ G2 – Índice de interoperabilidade entre bases de dados – capacidade de importar e exportar de acordo com o modelo de referência. 	Guimarães	Todos os órgãos da Universidader
I – Adequar a infra-estrutura dos campi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	Pedro	Todos os órgãos da Universidader
J – Melhorar práticas de atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ J1 – proporção de pessoas treinadas para atendimento ▪ J2 – Número de pessoas capacitadas em padronização e revisão de rotinas 	Edna	Todas as áreas
K – Desenvolver competências para ações integradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ K1 – Proporção do tempo gerencial gasto em promover a integração ▪ K2 – Proporção de pessoas capacitadas em gerência de projetos/processos 	Rosário	Todas as áreas
L – Manter a capacidade de projetar SICs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1 – Nível de padronização do processo de desenvolvimento e manutenção de SIs ▪ L2 – Nível de participação dos técnicos no processo de desenvolvimento e manutenção 	Hans	CGI, CCUEC, Núcleos de Informática
M – Promover a adequação tecnológica dos Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ M1 – Custo de soluções em TIC (sim/não); num segundo momento: aderência a padrões abertos, índice de portabilidade, homens/hora (qualidade, etc...) ▪ M4 – Índice de atualização de hardware e software 	Buzato	CGI, CCUEC, Núcleos de Informática
N – Elaborar programas de qualificação de RH e formas de certific	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N1 – Número de horas treinamento/colaborador/ano ▪ Meta 2004 – 80hs/colaborador/ano para os processos prioritários ▪ 120 hs/gestor/disciplinas de gestão ▪ N2 – Quadro de funcionários atual versus quadro funcionários ideal ▪ N3 – Número crescente de Unidades que voluntariamente aderem aos processos de avaliação do seu desempenho e de certificação contínua. 	Rosário	Todas as áreas

Anexo IV

Questionário de Acompanhamento

1.O resultado do planejamento estratégico já foi comunicado a todos os seus funcionários ?

X Sim

_ Não. Porque?

2. Todos os objetivos estratégicos identificados no planejamento possuem seus planos de ação?

X Sim .

_ Não; identifique (além da falta de tempo) os outros motivos::

- Falta de domínio do assunto
- Dependência de outras áreas ou pessoas. Quais? _____
- Pendências no planes do Planes do órgão. Quais? _____ Falta designação de gerentes para os objetivos?
- Falta identificação de indicadores?
- Outro motivo:

3. Se a resposta da pergunta 2 foi “sim”, os planos de ação já foram apresentados entre todos os gerentes de objetivos?

X Sim (todos os auditores)

_ Não Porque?

4.Houve desdobramento do planejamento estratégico para as áreas internas do seu órgão?

- Sim. Não se aplica. Estamos agendando o desdobramento como PEP.
- Não.

Adauto Bezerra Delgado Filho
Coordenador

**PLANO DE AÇÃO
PLANES - PRDU**

DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS -

Órgão: PRDU
Objetivo Estratégico: N – Elaborar programas de qualificação de RH e formas de certificação
Iniciativas relacionadas ao Objetivo Estratégico (se houver)¹:
Gerente do Objetivo Estratégico: Rosário (Qualificação) e Adauto (Certificação)
Equipe (Participantes e Órgãos): Adauto-Audint, José Luiz-AFPU, Sonia-AFPU, Cristina-AFPU, Alice-CCUEC, Eda-CGU, Cidinha-DGA, Marcus-DGRH, Rosário-DGRH
<p>Descrição sumária do Objetivo Estratégico: Através do trabalho realizado pelo Grupo de Trabalho para Qualificação e Certificação de RH – GT QCRH, vinculado a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estruturar e submeter à deliberação da CRH um modelo de sistema de qualificação e certificação dos recursos humanos da Universidade. - Elaborar, propor e submeter à deliberação da CRH o Plano Anual de Qualificação e Certificação a ser operacionalizado pela AFPU, sob os limites do respectivo orçamento, consoante o modelo de qualificação e certificação; - Propor critérios para apreciar e deliberar sobre os pedidos de qualificação não previstos no Plano Anual, apresentados à AFPU pelos Diretores de Unidades/Órgãos. - Propor sistemática de acompanhamento da execução do Plano Anual de Qualificação e Certificação;

Indicadores:

Os indicadores de andamento do objetivo serão representados por quanto se está conseguindo atender ao Plano de Ação e pelo comparecimento dos participantes nas reuniões de trabalho, expressão da representatividade das idéias postas em prática.

- Dias de atraso do plano de ação – meta: zero
- Percentual de frequência nas reuniões previamente agendadas – meta 70%

Os indicadores de resultado do programa serão definidos nas etapas 08, 09,10 e 11 , uma vez que o GT entende que os indicadores tradicionais servirão para o acompanhamento da execução do objetivo:

- número de funções e/ou cargos certificados em 2004, 2005, 2006 → metas a serem definidas
- número de potenciais lideranças certificadas indicados para os cargos em 2004, 2005, 2006 → metas a serem definidas

Produtos esperados:

- **Modelo de Sistema de Qualificação e Certificação de Recursos Humanos (QCRH) para servidores em área meio da Universidade**
- **Planos Anuais de QCRH (PAQCRH) para 2004 voltado aos servidores em área meio da Universidade:**
 - PAQCRH – Gerencial
 - PAQCRH – Potencial Liderança
 - PAQCRH - Técnico
- **Critérios de avaliação dos pedidos de qualificação não previstos no PAQCRH**

Resultados esperados:

- Recursos Humanos (re) identificados e alinhados com a razão de ser da Unicamp
- Competências gerenciais atualizadas em práticas modernas de gestão
- Novas lideranças identificadas e certificadas para atuar como gerente *trainee* (competências gerenciais mínimas)
- RH não gerencial alocados nos processos críticos sob domínio da PRDU certificados a desempenhar suas funções técnicas

¹ Se as iniciativas resultarem em novos planos de ação, preencher um formulário para cada uma.

Descrição do Plano de Ação:		Cronograma		Áreas envolvidas / Equipe do projeto	Previsão o Recurso ²	Situação
Item	Etapa de Execução	Data Início	Duração			
01	Entendimento do objetivo	Jun/2003	30 dias	CGU, PRDU		OK

02	Benchmarking – Definição das empresas a serem visitadas	Jun/2003	01 dia			OK
03	Formalização do GT	Jul/2003		CGU, PRDU		Em andamento
04	Elaboração do modelo preliminar do Processo de Qualificação e Certificação de Recursos Humanos	Jun/2003	02 meses			OK
05	Visitas – Contatos c/ consultorias	Ago/2003	05 meses		X	Em andamento
06	Estruturação do Programa – Etapa Gerencial	Set/2003	06 meses	CGU, PRDU	X	
07	Estruturação do Programa – Etapa Técnica	Mar/2004	12 meses	CGU, PRDU, Unidades e Órgãos	X	
08	Implementação do Programa – Etapa Gerencial	Mar/2004	(*)	CGU, PRDU	X	Em andamento
09	Implementação do Programa – Etapa Técnica	Mar/2005		CGU, PRDU		
10	Estabelecimento do Processo de Qualificação e Certificação de Recursos Humanos – Ciclo PDCA (modelo anexo)	Jun/2004	12 meses	CGU, PRDU, Unidades e Órgãos	X	
11	Estruturação e Implementação do Programa – Etapa Potenciais Lideranças - integrada ao Processo de Qualificação e Certificação de RH - aproveita a estruturação das outras Etapas, através de seleção (procedimentos específicos) dos candidatos e utilização de cotas dos cursos	Mar/2004	(*)	CGU, PRDU, Unidades e Órgãos	X	

² Assinalar com um X as etapas que envolverão recursos financeiros e descrevê-los no quadro seguinte

(*) – Formação inicial prevista para 02 anos ➔ processo de formação contínua, conf. item 11

<i>Recursos necessários para o desenvolvimento do Plano de Ação para 2004</i>								
Item	Tipo de despesa ³ (assinalar)					Descrição	Valor (R\$)	Patrocinador (Orgão/ Empresa/ Origem Recurso)
	Pessoal	Capac	Custeio	Capital	TIC			
05			X			Visitas (passagens e alimentação) – 03 visitas de 03 pessoas	10.000,00	
06			X			Passagens, hospedagens e alimentação de fornecedores, prestação de serviços de consultoria	20.000,00	
07			X			Passagens, hospedagens e alimentação de fornecedores, prestação de serviços de consultoria	15.000,00	
08		X	X			Custos gerais de implementação	01 a 02% dos vencimentos anuais da população atendida	(*)
10			X			Visitas (passagens e alimentação) Passagens, hospedagens, alimentação e prestação de serviços de consultoria	15.000,00	
11		X	X			Custos gerais de implementação	01 a 02% dos vencimentos anuais da população atendida	(*)
Valor Total (R\$)								

(*) Conforme reunião do GT c/ Prof. Tadeu e Dr. Paulo, o orçamento anual poderá seguir esta ordem, sendo que o valor dos vencimentos do quadro gerencial no mês de agosto foi da ordem de R\$ 9.000.000,00. Estaremos selecionando a população a ser atendida nas 02 etapas, para fechar a estimativa de recursos.

³ *Classificação dos Tipos de Despesas:*

- *Pessoal:*
 - *Contratações especificando cargo e valor a ser pago;*
- *Capacitação e qualificação profissional:*
 - *Treinamentos, cursos, pagamento de instrutores (pessoa física ou jurídica);*
 - *Livros, apostilas, material didático*
- *Custeio:*
 - *Material de consumo;*
 - *Passagens, diárias.*
 - *Extensão dos contratos atuais;*
 - *Serviços de terceiros – pessoa física;*
 - *Serviços de terceiros – pessoa jurídica (relacione despesas como hospedagem, alimentação, manutenções, locações, xerox, etc.).*
- *Capital:*
 - *Obras e instalações: detalhe neste por tipo específico de obra ou instalação necessária;*
 - *Equipamentos e materiais permanentes;*
 - *Softwares.*
- *TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação:*
 - *Hardware;*
 - *Software.*

DGRH – Diretoria Geral de Recursos Humanos			
Plano de Ação	Situação	Item	Objetivo Estratégico
●	●	A	Melhorar a comunicação e o atendimento ao cliente
●	●	B	Cumprir os acordos judiciais
●	●	C	Implementar gestão de custos em R.H.
●	●	D	Reduzir custo com ações judiciais
●	●	E	Melhorar/ rever/ padronizar os processos essenciais
●	●	F	Integração e reintegração funcionários
●	●	G	Melhorar gestão do quadro de pessoal na UEC
●	●	H	DGRH
●	●	J	Manter infra-estrutura física e tecnológica
●	●	K	Manter produtos/ serviços de TI
●	●	L	Institucionalização dos programas educativos

Alterações na árvore:

Novo	L	Institucionalização dos programas educativos
Objetivos unificados	F	Integração e reintegração funcionários
	I	Integrar as ações bio-psico-socio-espirituais
Alteração no nome , tornando-se mais abrangente	H	Padronizar as ações gerenciais na DGRH

Anexo VII - Segunda revisão - situação geral

Número de Objetivos Estratégicos				
Órgãos	1ª versão das árvores	Após revisão-fev/04	Após revisão-mai/04	Dif entre Maio e Fev
DGA	14	14	14	0
DGRH	11	11	11	0
PREFEITURA	12	9	13	4
CCUEC	19	14	14	0
CECOM	9	9	9	0
CEMEQ	11	9	9	0
AFPU	12	10	10	0
CGI	13	6	6	0
AUDITORIA	10	8	8	0
PFL	0	0	7	7
PRDU	14	15	15	0
Total	125	105	116	11

Órgãos	Plano de Ação			Situação do Ok		
						
DGA	11		3	10	2	
DGRH	8	1	2	7	3	
PREFEITURA	13	0	0	5	3	
CCUEC	12		2	11	2	
CECOM	8		1	6	1	2
CEMEQ	8		1	8	1	
AFPU	5	3	2	7	1	
CGI	5		1	4	1	1
AUDITORIA	8			5	1	
PFL	7			7		
PRDU	13	1	1	9	2	
Total	98	5	13	79	17	3

Plano de Ação	
	existe
	não existe
	em conjunto com a PRDU

Situação	
	em andamento
	em atraso
	aguardando PRDU
	congelado
	plano novo

Ficha Técnica dos Indicadores

Anexo VIII

Órgão:			
Objetivo Estratégico	Código:	Nome:	
Gerente do Objetivo:		e-mail:	Ramal:

Indicadores do Objetivo Estratégico:

Número:	Título:	Data:	Versão:
Definição:		Tipo indicador:	
Fórmula de cálculo:			
Como será coletado:		Onde será coletado (fonte):	
Periodicidade da coleta:		Forma de apresentação:	
Responsável pela coleta:		Meta:	

Número:	Título:	Data:	Versão:
Definição:		Tipo indicador:	
Fórmula de cálculo:			
Como será coletado:		Onde será coletado (fonte):	
Periodicidade da coleta:		Forma de apresentação:	
Responsável pela coleta:		Meta:	

Número:	Título:	Data:	Versão:
Definição:		Tipo indicador:	
Fórmula de cálculo:			
Como será coletado:		Onde será coletado (fonte):	
Periodicidade da coleta:		Forma de apresentação:	

Responsável pela coleta:	Meta:
---------------------------------	--------------

Relação de causa e efeito entre Objetivos

Objetivos que são afetados por este:

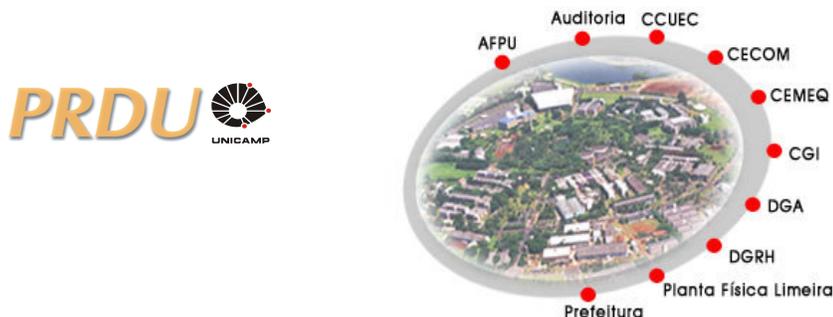
Órgão	<i>Código Objetivo</i>	Nome Objetivo

Objetivos que afetam este:

Órgão	<i>Código Objetivo</i>	Nome Objetivo

ANEXO IX

PRDU – Órgãos e participantes do Planes 2003



Órgãos e Responsáveis:

- AFPU – Agência de Formação Profissional da Unicamp – Prof. Dr. José Luiz Pereira
- Auditoria – Área de Auditoria para o Desenvolvimento Administrativo da Unicamp – Aduino Bezerra Delgado Filho
- CCUEC – Centro de Computação da Universidade Estadual de Campinas – Prof. Dr. Luiz Eduardo Buzato
- CECOM – Centro de Saúde da Comunidade – Prof. Dr. Edson Bueno
- CEMEQ – Centro de Manutenção de Equipamentos – José Luiz Silveira
- CGI – Coordenadoria Geral de Informática – Prof. Hans K. E. Liesenberg
- DGA – Diretoria Geral de Administração – Edna Aparecida Rubio Coloma
- DGRH – Diretoria Geral de Recursos Humanos – Prof. José Ranali
- Planta Física de Limeira – Coordenadoria de Administração do Campi de Limeira – Prof. José Alberto Matioli
- Prefeitura – Prefeitura da Cidade Universitária “Zeferino Vaz” – Prof. Dr. Carlos Alberto Bandeira Guimarães

Participantes do Planes PRDU 2003

Grupo de preparação e apoio ao Seminário de Planejamento Estratégico:	Grupo de acompanhamento do Planejamento Estratégico:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aduino Bezerra Delgado Filho ○ Gláucia Beatriz Freitas Lorenzetti ○ Márcia Regina de Godoy Sabino ○ Margareth Aparecida de Cillo Bazzo ○ Maria de Fátima R.O.Pires da Silva ○ Maria do Rosário Almeida Rocha ○ Maria Helena Souza Lima Martinez ○ Marinez Juliani ○ Nelma Aparecida M. Monticelli ○ Suelly Bonilha Esteves ○ Tereza Helena P.F. Carvalho ○ Washington Roberto da Silva 	<ul style="list-style-type: none"> – Aduino Bezerra Delgado Filho – Antônio César Fávaro – Eduardo Spinelli – José Alberto Matioli – Gláucia Beatriz Freitas Lorenzetti – Maria Cristina de Oliveira Duque – Maria de Fátima R.O.Pires da Silva – Maria do Rosário Almeida Rocha – Maurício Calixto de Andrade – Nelma Aparecida M. Monticelli – Sergio da Silva Lacerda – Suelly Bonilha Esteves – Tereza Helena P.F. Carvalho