

planejamento estratégico

**planes
planejamento
estratégico**

fase II - vol. 2





PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANES

FASE II

CICLO DE PALESTRAS

COORDENADORIA GERAL DA UNIVERSIDADE

CAMPINAS (SP)

MARÇO 2003



Universidade Estadual de Campinas

Reitor
Carlos Henrique de Brito Cruz

Coordenador Geral da Universidade
José Tadeu Jorge

Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário
Paulo Eduardo Moreira Rodrigues da Silva

Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários
Rubens Maciel Filho

Pró-Reitor de Graduação
José Luiz Boldrini

Pró-Reitor de Pesquisa
Fernando Ferreira Costa

Pró-Reitor de Pós-Graduação
Daniel Hogan

Assessora do Coordenador Geral
Teresa Dib Zambon Atvars

Apoio Técnico
Eda Lúcia Marçal

Projeto de capa
Adageisa Rodrigues
CCO – Unicamp

Fotos
Antoninho Perri

Impressão
Gráfica da Unicamp

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANES

FASE II

CICLO DE PALESTRAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE ENTIDADES EDUCACIONAIS

PROF. ELIEZER ARANTES DA COSTA

ORGANIZAÇÃO: TERESA DIB ZAMBON ATVARS

ASSESSORIA DA CGU

MARÇO 2003

APRESENTAÇÃO

A UNICAMP está desenvolvendo seu processo de Planejamento Estratégico, implantando proposta aprovada pelo Conselho Universitário - CONSU. A existência de um processo de Planejamento Estratégico em uma Instituição dinâmica, heterogênea e complexa como a Unicamp é fundamental para nortear as tomadas de decisões em todas as suas instâncias, o que justifica o envolvimento significativo da comunidade nas diversas etapas que serão realizadas.

Um dos momentos fundamentais para a implantação do Planejamento Estratégico é a sensibilização de todos os segmentos da comunidade. Para isso a Coordenadoria Geral da Universidade está organizando, entre outras ações, um **ciclo de palestras** sobre o assunto com profissionais da área e responsáveis pela implantação de Projetos desta natureza em diversos tipos de instituições públicas. Estas palestras têm como finalidade mostrar experiências realizadas em várias destas instituições, suas dificuldades, seus sucessos e, principalmente, os reflexos em uma gestão participativa, na qual os rumos da Instituição são definidos no âmbito dos canais institucionais e executados pela administração em consonância com os mesmos.

Esta publicação procura ampliar a divulgação dessas experiências, socializando o acesso à informação e buscando o envolvimento de todos os componentes da comunidade no processo de elaboração do Planejamento Estratégico da Unicamp.

Março de 2003

José Tadeu Jorge

Coordenador Geral da Universidade

ÍNDICE

Resumo	1
Introdução: Por que fazer um planejamento?	2
Quais são os principais obstáculos?	6
Como fazer o planejamento?	10
Como formular o planejamento?	12
Como avaliar a situação estratégica de uma entidade?	16
Como implantar a gestão estratégica?	23
Quais são as principais dificuldades?	32
Fatores-chave de sucesso	34
Os dez requisitos da gestão estratégica eficaz	36
Perguntas e respostas	37
Finalização	49

GESTÃO ESTRATÉGICA DE ENTIDADES EDUCACIONAIS

PROF. ELIEZER ARANTES DA COSTA [1]

RESUMO

Esta apresentação foi realizada na reunião da COPEI [2] em 07/11/2002, a convite do Prof. Dr. José Tadeu Jorge, dando continuidade às atividades do processo de planejamento estratégico na UNICAMP.

O conferencista é o Prof. Eliezer Arantes da Costa, especialista em planejamento e gestão estratégica, engenheiro formado pelo ITA, mestre pela UNICAMP, professor de Gestão Estratégica no Curso de MBA em Gestão de Negócios da Faculdade Trevisan em São Paulo, atua como consultor na área de gestão estratégica em diversas empresas, Universidades e outras entidades. Trabalhou na Companhia Vale do Rio Doce em pesquisa operacional, durante doze anos e, posteriormente, na Promon, em planejamento e gestão estratégica, durante quase vinte anos. É autor do livro *Gestão Estratégica* publicado pela Editora Saraiva [3].

Nesta apresentação, se buscou mostrar alguns requisitos metodológicos sobre planejamento e gestão estratégica, bem como evidenciar sua importância para o desenvolvimento da Instituição, dentro de um cenário de longo prazo. Foram mostrados também, vários exemplos para justificar a necessidade de se planejar a Instituição a partir da visão da sua importância social, na qualidade de instituição de ensino de caráter público.

O Prof. Eliezer mostrou em sua apresentação registrada neste texto, em linguagem didática e coloquial, as principais fases de um planejamento estratégico e a importância da gestão estratégica no sucesso da implantação do plano. Apresentou também, diversos exemplos por ele vividos e relatou as principais dificuldades encontradas, em sua vida profissional, tanto na elaboração do plano quanto – e de modo mais destacado – na sua implantação. Procurou também mostrar que este tipo de planejamento pode ser realizado, com bons resultados, em diversos tipos de

[1] Professor e Consultor em Gestão Estratégica

[2] Comissão de Planejamento Estratégico Institucional da UNICAMP

[3] *Gestão Estratégica*. Eliezer Arantes da Costa, São Paulo, Editora Saraiva, 2002

organizações, incluindo-se empresas, organizações sem fins lucrativos e outras, em particular, em entidades educacionais.

INTRODUÇÃO: POR QUE FAZER UM PLANEJAMENTO ?

Destacamos, inicialmente, o prazer desta oportunidade de conversar um pouco com vocês sobre a experiência que desenvolvemos em vinte anos na Promon, e mais sete anos como consultor na área de gestão estratégica, atuando em diversas áreas e diversos tipos de organização. É uma excelente oportunidade para conversarmos sobre este tipo de assunto, e desde já me coloco à disposição dos senhores para ir respondendo, ao longo da apresentação, quaisquer questões que queiram fazer.

Ao abordarmos o tema do planejamento, devemos discutir a questão de como conviver com mudanças e descontinuidades dos novos tempos, que ocorrem em intervalos de tempo cada vez mais curtos. Quando isto é feito, devemos buscar responder a algumas perguntas que sempre os dirigentes, os executivos, os gerentes, os chefes, nos fazem sobre planejamento estratégico.

Por uma razão esquemática, nós classificamos essas muitas questões em três grandes temas: Motivação e Conceituação, Análises e Formulações, e Implantação, sendo cada delas desdobrada em três questões. E é sobre essas nove perguntas que vou desenvolver nossa apresentação. Vamos tratar de tópicos importantes como: sensibilização, motivação, conceitos básicos, análises e avaliações, formulações estratégicas e implantação de gestão estratégica numa entidade, que pode ser uma empresa, uma escola, um hospital, uma ONG – desde que ela tenha propósitos e objetivos claros em relação ao seu futuro, e que tenha um corpo dirigente que se responsabiliza por ela.

Começemos por essas três perguntas-chave:

Por que o nosso envolvimento com a estratégia é cada vez mais relevante?

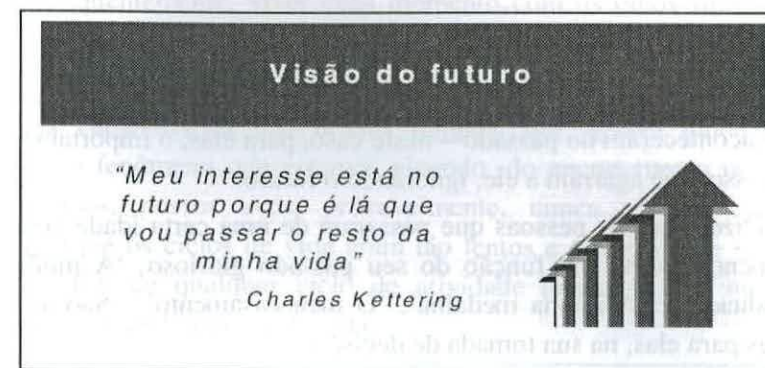
Quais são os principais obstáculos e desafios que devemos enfrentar?

Quais são os conceitos básicos para a construção de boas estratégias?

A primeira pergunta trata do futuro – o futuro de nossas organizações. No caso da UNICAMP, existe uma proposta, em fase de discussão, sobre a Visão do Futuro desta instituição, elaborada há algum tempo, mas, segundo entendemos, ainda não referendada pelos órgãos superiores.

Nós gostaríamos de começar esta apresentação com uma frase de impacto, embora ela pareça um tanto cínica:

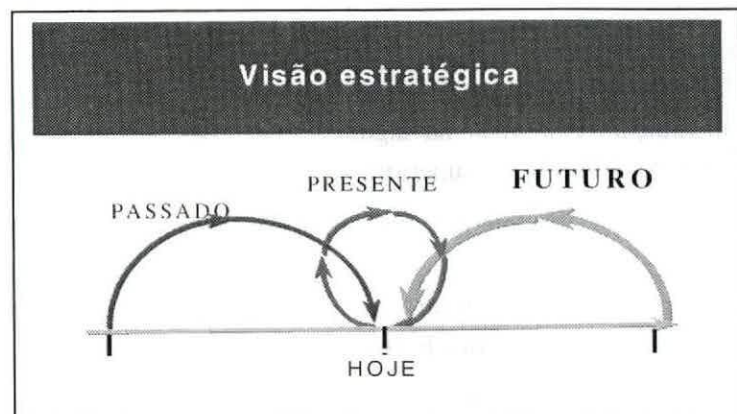
‘O meu interesse está no futuro, porque é lá que eu vou passar o resto da minha vida’, dita pelo filósofo Charles Kettering.



Parafraseando o autor, podemos dizer que ‘o nosso interesse deveria estar no futuro, por que é lá que – queiramos ou não – nós vamos passar o resto de nossas vidas’!

Começando por aí, nota-se que o passado é importante, o presente é importante, mas, na hora de se falar sobre estratégia, tem-se que pensar, predominantemente, sobre o futuro.

É o que procura mostrar o slide a seguir, exemplificando esse conceito.



Existem organizações que tratam as decisões do hoje a partir, somente, de coisas que aconteceram no passado – neste caso, para elas, o importante é o passado – e essas pessoas se agarram a ele, ignorando o futuro.

Dizem que as pessoas que passaram de uma certa idade [risos...] vivem mais ou menos assim: em função do seu passado glorioso: ‘A minha Tese’, ‘A minha graduação’, ‘A minha medalha’, ‘O meu casamento’... São as coisas mais importantes para elas, na sua tomada de decisão.

Não há nada de errado nisso, só que, na hora de se pensar o futuro, esta forma de pensamento acaba atrapalhando, e tirando o foco de atenção sobre o que realmente interessa!

Existem outras pessoas e organizações que vivem simplesmente em função do presente, do dia-a-dia, o que acabou de acontecer e o que está na iminência de acontecer no dia seguinte, no mês seguinte, no ano seguinte...

Só que, na hora de pensar a estratégia, é importante que se pense o presente a partir de uma Visão do Futuro. Isto parece um pouco complicado, mas, para se entender o conceito, vamos lembrar do filme ‘De volta para o futuro’, que é, obviamente, uma engraçada ficção.

Esse filme mostra alguém indo para o passado e de lá, ele pensa o que deveria ser feito naquele momento presente - que é o passado – para que o futuro – que é o presente – fosse realizado a seu contento.

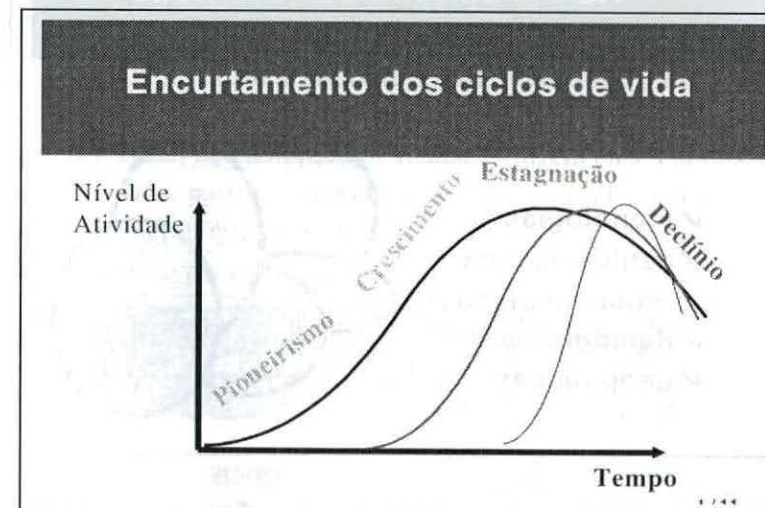
O exercício mental que se pede, portanto é este, imaginar – isto é, construir mentalmente – a UNICAMP daqui a dez anos, ou daqui a vinte anos, e, em função desta visão do futuro, orientar as decisões que têm que ser tomadas hoje, para uma implementação a partir de hoje ou amanhã.

Conseqüentemente, pensar estrategicamente é ‘pensar o presente com os olhos a partir do futuro’, e não o contrário – que seria mais natural – ou seja olhar o futuro com os olhos do presente.

E aqui um alerta: não existe a opção ‘planejar ou não planejar’; isto é um falso dilema porque, se nós não planejarmos o nosso futuro, outros estarão fazendo para nós, por nós, ou até contra nós!

Conseqüentemente, viver cada momento com os olhos fitos a partir da visão do futuro acaba sendo uma inevitabilidade, tanto da nossa condição humana, como das nossas organizações.

Uma característica dos nossos tempos, que agrava ainda mais esta necessidade, é o fenômeno que estamos vivendo, do encurtamento dos ciclos de vida; nossos pais, nossos avós, provavelmente, nunca usaram essa palavra ‘estratégia’, porque os ciclos de vida eram tão lentos e o tempo que se levava do começo até o fim de qualquer ciclo de atividade produtiva era muito longo, ultrapassando até o seu horizonte de vida...



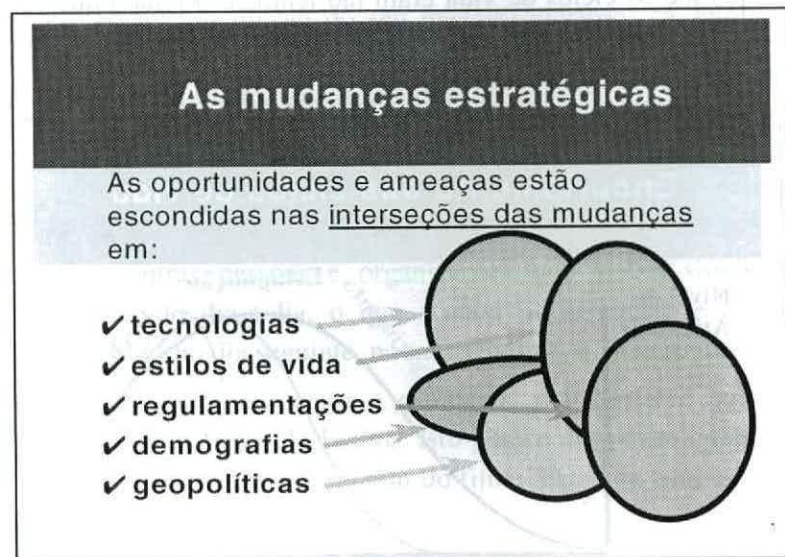
O que estamos vivendo, hoje e cada vez mais, é o encurtamento dos ciclos de vida, de tal maneira que, ao longo de nossa vida profissional, vários ciclos estarão

se passando; assim, temos que encarar essas mudanças e saber o que fazer com cada uma delas.

II. QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS ?

Existe um livro [4] que fala sobre a seguinte questão: de onde estão ou estarão vindo as grandes mudanças que afetarão profundamente as organizações? Esse livro indica que elas vêm, principalmente, das novas tecnologias, das mudanças do estilo de vida das pessoas, das regulamentações ou desregulamentações, das mudanças demográficas e das mudanças geopolíticas.

Segundo os autores, as grandes oportunidades – e também as grandes ameaças – aparecem na interseção ou na concomitância de duas ou mais mudanças. Eventualmente uma mudança sozinha não gera tantas conseqüências, mas a concomitância de duas ou mais mudanças, sim; ela estaria gerando, por um lado, um grupo de oportunidades e, por outro lado, eventualmente, um grupo de ameaças!



[4] Competindo pelo Futuro, Gary Hamel e C. K. Prahalad, Rio de Janeiro, Campus, 1995

Segundo eles, as organizações que terão sucesso serão aquelas que forem capazes de olhar essas fímbrias, as dobras do desenvolvimento, dessas mudanças. Essas organizações irão escolher quais são as oportunidades que serão aproveitáveis e aproveitadas e tomará providências contra as ameaças que pairam sobre elas.

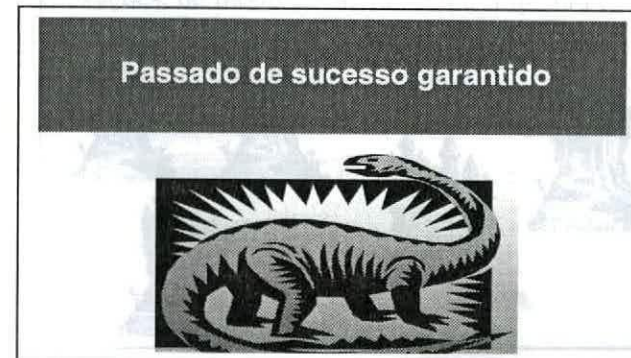
Outra pergunta que nos fazemos é: ‘Quais são os obstáculos que temos enfrentado na implantação do planejamento e da gestão estratégica?’

Um exemplo de obstáculos que temos enfrentado é o das *culturas centenárias*, sedimentadas, em entidades, empresas, organizações que estão operando há muitos anos, décadas ou até séculos!

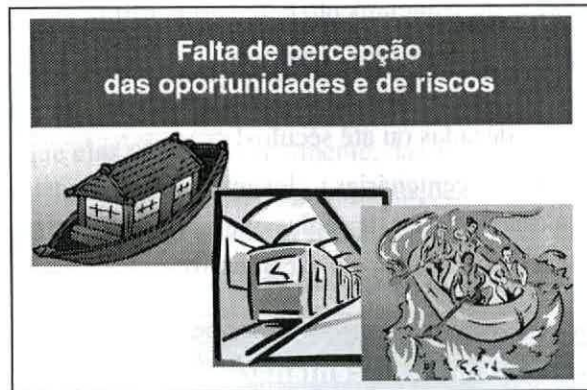
Essas culturas centenárias levam a organização a pensar, predominantemente, nas atitudes e estratégias que sempre deram certo no passado e, eventualmente, cegam as pessoas para pensar o futuro.



Outro tipo problemático é o de ‘cultura do sucesso garantido’: ‘Se uma coisa sempre deu certo, não tem por que mudar’ – dizem eles. Para mostrar que isto não é sempre verdade, podemos pensar no animal ilustrado abaixo, hoje extinto, e que nos leva a lembrar que o sucesso garantido durante milhões de anos não é garantia de um sucesso para o futuro.

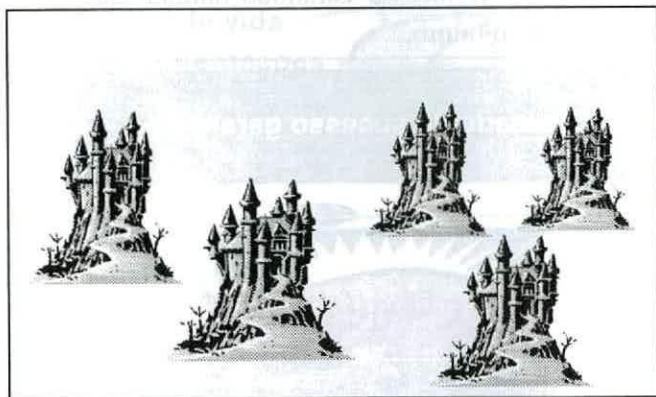


Outra dificuldade que temos encontrado, ao discutir este assunto, é a falta de percepção das dificuldades e dos riscos; isto é, os riscos e as oportunidades estão presentes, mas algumas pessoas-chave na organização não as vêem, ou, pior, não querem vê-las. Tipicamente, os pessimistas não vêem as oportunidades, e os otimistas não vêem os riscos.



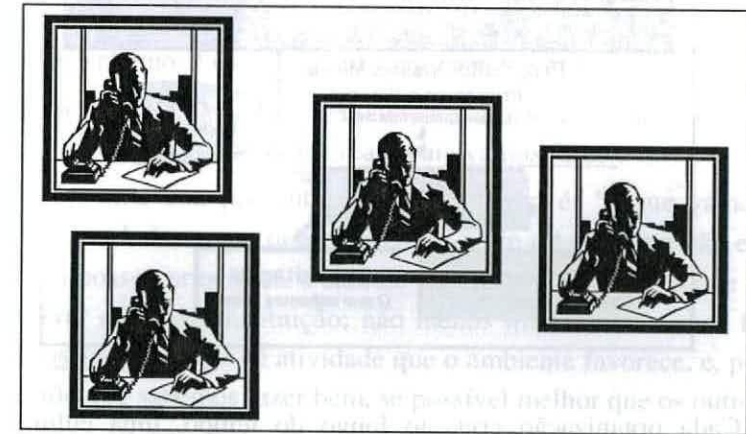
Por isso, temos sempre recomendado aos nossos clientes que discutam o futuro tanto com os pessimistas como com os otimistas, para que cada grupo mostre ao outro aquilo que ele vê melhor, e aí, em equipe, se decida o que fazer com as oportunidades, como vistas pelos otimistas, e com as ameaças, como vistas pelos pessimistas...

Uma dificuldade ainda maior, típica das organizações muito grandes e antigas, é que elas já não mais existem como um todo unificado: elas se estruturaram e se cristalizaram em feudos, que não conversam entre si.



Mas, por que é importante esta conversa? Quando os feudos não dialogam entre si, eles não se vêem como parte do todo: eles se vêem como parte de uma parte; mas a estratégia deve ser sempre pensada de cima para baixo, do todo para parte, e não da parte para o todo. Cada qual, vendo somente o seu feudo, tem dificuldades de visualizar a organização como um todo.

A outra dificuldade é encontrada em organizações excessivamente burocratizadas.



Um pouco de burocracia é até necessário, mas acontece que as pessoas que vivem da burocracia e pela burocracia têm-na como um fim em si mesmo e, assim, têm dificuldades para pensar em algo que esteja fora dos padrões, dos manuais e das regras estabelecidas, que esteja fora daqueles caminhos que sempre trilharam e, desta forma querem sempre fazer as coisas da mesma forma. A implantação de inovações, de modo geral, vai exigir a quebra de algumas estruturas burocráticas estabelecidas.

Ressalve-se, entretanto, que a burocracia tem seus aspectos positivos, mas, estrategicamente, ela cria obstáculos mentais ou administrativos quase intransponíveis.

III. COMO FAZER O PLANEJAMENTO ?

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



Cada organização cria, ao longo do tempo, uma cultura sobre esses assuntos. Assim, dever-se-ia ter uma frase única, simples mas inspiradora, que fale da visão, uma outra que fale da missão, outras sobre os princípios e sobre os valores da instituição; isso ajudaria muito a liderança da organização para comunicar-se internamente e com os demais que estão chegando: ‘é assim que queremos ser, é esse o nosso propósito, é essa a cultura da casa’.

Em resumo: **‘visão é aquilo que a entidade, a escola, a Universidade, quer ser no futuro e a que ela se propõe’**. E missão é uma expressão que explicita para que a organização existe, sua razão de ser. Que diferença faz para o Estado de São Paulo, ou para o Brasil, ou para o mundo, se a UNICAMP deixar de existir?

A resposta a essas questões dá bases para a formulação do propósito da organização. A missão é muito importante, porque, se as pessoas não tem claro qual é a missão da instituição para a qual trabalham, acabam indo pelos caminhos que consideram mais convenientes, atendendo a seus próprios interesses. Quando o propósito estiver claro pode-se alinhar todas as estratégias voltadas para a sua implementação.

Esclareça-se que visão e missão são conceitos complementares: o primeiro diz o que a entidade é – ou que gostaria de ser – e o segundo, para que ela existe.

O segundo ponto do tripé é o **ambiente externo**. Essa pergunta pode ser formulada da seguinte maneira: ‘o que é que o ambiente externo da organização lhe permite fazer?’ Pode ser o orçamento do Estado, a opinião pública, a sociedade de Campinas, a sociedade paulista, a tecnologia disponível, podem ser tendências e discontinuidades de fora – positivas ou negativas – que favorecem, ou até prejudicam a entidade no cumprimento do seu propósito, da sua visão, da sua missão.

A terceira questão, ou o terceiro ponto do tripé, trata da capacitação da instituição: ‘O que sabemos fazer e o que somos capazes de fazer bem?’

As respostas a essas três perguntas vão apoiar, no centro do triângulo, a formulação da estratégia – isto é, ‘o que realmente vamos fazer’.

Portanto, uma boa pergunta a se fazer agora é: ‘o que vamos fazer?’ Vamos fazer, por um lado, o que queremos – faz parte da nossa missão e da nossa visão –, não viola nossos princípios, e está de acordo com os valores que queremos colocar e preservar na nossa instituição; não menos importante, vamos fazer uma coisa que seja possível, um tipo de atividade que o ambiente favorece, e, por último, vamos fazer aquilo que sabemos fazer bem, se possível melhor que os outros.

Nessa formulação, a construção da estratégia passa a responder, de uma maneira consciente, clara e positiva e, se possível, consensual, aos três pontos do tripé. A estratégia, num sentido amplo, deve ser entendida como um caminho escolhido em direção ao futuro proposto, o futuro que nós queremos, expressos na visão e na missão.

Como poderemos pensar no desenvolvimento das atividades típicas da Universidade – ensino, pesquisa e extensão – se, em alguns aspectos, elas competem entre si? Essas perguntas sempre aparecem, porque num certo plano, o ensino, a pesquisa e a extensão se conflitam. Elas se conflitam, primeiramente, na disputa pelos recursos – recursos materiais, recursos humanos, instalações, seja lá o que for. Olhadas por outro lado, entretanto, elas poderiam ser altamente sinérgicas, se fosse possível colocar o ensino alinhado para incentivar a pesquisa, a pesquisa para incentivar a extensão e a extensão para incentivar o ensino – e vice-versa –.

Uma boa gestão estratégica, portanto, seria aquela que aproveitasse, ao máximo possível, as sinergias potenciais entre essas três atividades. Mas, como

aproveitar as sinergias positivas entre as três e conciliar os conflitos pela disputa de recursos?

É aqui que mais uma vez os conceitos de visão, de missão, de princípios, de valores têm grande utilidade: Considerando-se que a missão estabelece como obrigação da Universidade o desempenho dessas três atividades de forma harmônica e sinérgica, a sabedoria na formulação das estratégias está em fazê-las de modo a tirar o máximo proveito possível das ações combinadas das três.

IV. COMO FORMULAR O PLANEJAMENTO

O que é a **gestão estratégica** e em que ela se diferencia daquilo que classicamente se chama de **planejamento estratégico**? Quando fomos escrever o nosso livro [3], começamos chamando de ‘planejamento estratégico’. Aí começamos a refletir sobre o que exatamente estava sendo escrito, o que seria descrito e quais os tópicos que tinham sido por nós propostos. Nesse ponto, chegamos à conclusão que estávamos falando muito mais de gestão do que de planejamento. Mas iremos retomar este ponto mais à frente.

Tratemos, a seguir, das análises estratégicas. Vamos pensar, um instante, nas seguintes perguntas: ‘**Como é que podemos avaliar a situação estratégica de uma entidade educacional?**’ – a essa avaliação chamamos de **diagnóstico estratégico**. ‘**Como podemos avaliar o ambiente interno de uma entidade educacional?**’ Trataremos destes assuntos mais à frente.

Vamos apresentar, agora, uma conceituação formal para o processo de gestão estratégica:

Gestão Estratégica

“É um processo sistemático...

- ✓ planejado, liderado e acompanhado pela direção geral da entidade educacional
- ✓ envolvendo todos os dirigentes, gerentes e responsáveis ...

Gestão estratégica é um processo sistemático, tem um começo, um meio e tem um acompanhamento. É um processo sistemático planejado, administrado, executado pela direção geral da entidade e pelos seus órgãos diretivos, de cima para baixo, do geral para o particular, do todo para as partes. Ela tem conseqüências nos níveis operacionais, funcionais e administrativos, mas é liderada e administrada no nível mais alto da organização. Afinal, a direção geral deveria estar cuidando do futuro da instituição e, se existe alguma responsabilidade de quem lidera uma organização, a maior delas é cuidar da sobrevivência, é cuidar da construção do futuro.


Então, qual é o objetivo da gestão estratégica? O que é que se tem em mente quando ela é implantada? A gestão estratégica busca assegurar continuidade, a permanência e o crescimento da entidade. Portanto, essa definição, da forma como foi formulada, é aplicável, em tese, a qualquer tipo de organização humana!

Gestão Estratégica

... que busca assegurar:

- ✓ a continuidade
- ✓ a permanência e
- ✓ o crescimento


da entidade...



Gestão Estratégica

... através da contínua adequação

- ✓ da sua estratégia,
- ✓ da sua capacitação,
- ✓ da sua estrutura e
- ✓ da sua infra-estrutura



Agora, quais são as ‘variáveis de controle’ da gestão estratégica? Ela mexe com a maneira de encarar e de agir sobre o mundo externo à organização, que é a sua estratégia, bem como com a sua própria capacitação para fazê-lo bem, e cada vez melhor. Por quê? Porque a gestão estratégica dá indicações dos tópicos de capacitação que ainda não estão nos níveis adequados, bem como do que precisa ser ampliado para implementar as estratégias escolhidas.

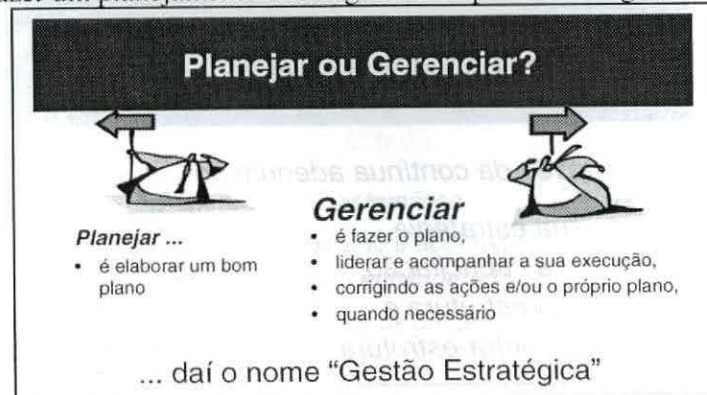
Também pode mexer na estrutura, como resultado da seguinte reflexão: ‘Será que, para implementar essa estratégia, a estrutura que temos hoje é adequada?’ Essa pergunta tem que ser feita; se a estrutura estiver adequada, ótimo. Entretanto, muito provavelmente, a estrutura pode ter sido boa até hoje, em função da estratégia adotada no passado. Porém, para as novas estratégias, será que a estrutura de hoje ainda é boa? Ou ela deve sofrer alterações?

Desta forma, a adequação da estrutura é um dos tópicos de ação da gestão estratégica, mas, embora importante, não é o primeiro da lista.

Igualmente, a gestão estratégica indica também que tem que se analisar a infra-estrutura da organização; ‘Onde é que tem que mexer na infra-estrutura?’ – pode ser na infra-estrutura computacional, na rede, nas comunicações, nas instalações físicas, nos laboratórios, nas bibliotecas, nos prédios, etc – levando em conta as mudanças pretendidas para atender às tendências e discontinuidades no ambiente externo da organização.

Portanto, a gestão estratégica envolve a tomada de decisões sobre assuntos externos e internos, em função daquilo que nós, como equipe, somos capazes de vislumbrar no horizonte de cinco, dez, quinze, até vinte anos, para a organização.

Aqui nos deparamos com uma velha dúvida, que também é chamado de um ‘falso dilema’: ‘O que, realmente, devemos fazer: planejar ou gerenciar?’ Devemos fazer um planejamento estratégico ou implantar uma gestão estratégica?



Ora, planejar é fazer o plano e o processo de fazer o plano é importante. Temos que gerar um documento: ‘Este é o plano estratégico da UNICAMP!’; daqui a alguns meses a UNICAMP terá o seu plano. Ótimo!

Mas, mais do que fazer o plano, a tarefa mais importante é gerenciar a implantação do plano, acompanhar sua execução, é corrigir as ações, ou até corrigir o próprio plano, caso algum evento inesperado no meio do caminho mostrar que algumas daquelas premissas adotadas não se materializaram do jeito que se imaginou. Daí a expressão gestão estratégica ser a mais apropriada, e está mais relacionada ao conceito das outras funções gerenciais da organização.

Vamos ilustrar o conceito: as empresas e entidades têm uma gestão financeira – mas têm também um planejamento financeiro – e precisam ter; igualmente, tem uma gestão de pessoal, e precisam ter; precisam ter uma gestão de marketing, de vendas e de tecnologia, etc. Nestes casos, as pessoas já estão acostumadas a pensar que existem funções a serem geridas e planos a serem feitos.

Neste mesmo conceito, o futuro também é uma variável a ser gerida. Quem trabalha com a visão estratégica não está no papel de meramente adivinhar o futuro: ele está no papel de construir o futuro desejado.

Essa é a diferença entre um planejamento especulativo, de mera projeção em relação ao futuro, e a gestão estratégica, que envolve o futuro que queremos construir e os caminhos que escolhemos para chegar lá.

Vejam o seguinte exemplo: quando se observa um prédio pronto, pode-se perguntar: o que estava na cabeça do projetista, do arquiteto, quando ele foi projetado? Eles não adivinharam o prédio; ele foi imaginado; a imagem sai da cabeça para o papel, e do papel para a ação construtiva e, em cima disso, se chega ao prédio pronto. A idéia da estratégia é exatamente a mesma, é arquitetar a UNICAMP do futuro, consensualmente, e, depois, escolher os caminhos para se chegar naquele futuro desejado.


Há mudanças no meio do caminho? Claro que há, mas, a cada instante, existe sempre um plano estratégico vivo, vigente, ativo, claro e consensual. Não há lugar para planos obsoletos; somente para planos revistos e aprovados.

V. COMO AVALIAR A SITUAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA ENTIDADE ?

Esse item, essa pergunta, fala de coisas que vocês já fizeram – e ainda fazem; então vamos passar muito rapidamente sobre este tópico. Para isso vamos usar uma metáfora médica: você chega ao médico com suas queixas, suas preocupações, suas dúvidas. Já fez o seu autodiagnóstico em casa, e diz ao médico: ‘Eu tenho isso’, ‘Eu acho que tenho aquilo’ e assim por diante...

O diagnóstico estratégico

Metáfora médica
Queixas, preocupações, dúvidas, autodiagnóstico, automedicação
Impressões ou convicções firmadas:
"eu acho que eu tenho isto..."
"... mas minha mulher acha que..."



Cuidado: As falsas pistas, os falsos diagnósticos e as falsas terapias...


Muitas organizações estão trabalhando desta forma: elas não fazem um diagnóstico formal, estruturado e todos trabalham na *achometria*: ‘eu acho isso’, ‘eu acho aquilo’, ‘você acha aquilo’, ‘o que você acha?’. Mas, na hora de fazer um diagnóstico, é bom trabalhar com um time maior – também com os otimistas e com os pessimistas – e transformar os ‘eu acho’ de alguns em um diagnóstico estruturado de muita gente, num diagnóstico que poderemos considerar como sendo a melhor avaliação da situação atual e futura da organização.

Entretanto, para isto algumas perguntas incômodas devem ser feitas – no livro [3] nós colocamos muito mais –; aqui vamos dar apenas alguns exemplos para ilustrar. Nós vamos começar com uma palavra que pode assustar um professor universitário: competitividade!

Avaliação estratégica

Como está:

- ✓ A competitividade?
- ✓ O portfólio de serviços ou produtos?
- ✓ A flexibilidade e a vulnerabilidade?
- ✓ A capacitação para se transformar?
- ✓ Os recursos estratégicos?
- ✓ O desenvolvimento e de inovação?
- ✓ A estrutura de poder e de liderança?
- ✓ A busca do consenso interno em relação ao futuro da instituição?



E a pergunta é: ‘a Universidade compete com alguém?’ Vocês estão competindo internamente, mas não é dessa competição que estamos falando; estamos falando de competição no ambiente externo. Internamente deveria haver muito mais uma cooperação, com o aproveitamento das sinergias, do que uma competição. Internamente nós devíamos cooperar, para podermos competir externamente.

Na Universidade, estamos geralmente competindo com outras Universidades e faculdades, públicas e privadas, para termos os melhores alunos: nós queremos os melhores alunos aqui dentro. Com bons alunos podemos ter boas turmas, e com boas turmas podemos formar os melhores profissionais, que darão maior prestígio à nossa Universidade. Este é um ciclo: o ciclo do aluno.

Mas também queremos aqui os melhores professores. Como se faz para atrair os melhores professores, se estamos competindo com outras Universidades, públicas e privadas, tão boas ou tão atraentes quanto a nossa?

Podemos também estar competindo por recursos: Por que uma entidade iria financiar um projeto da UNICAMP, em vez de financiar um projeto de uma outra Universidade ou Instituto?

Competimos por recursos externos, competimos por recursos orçamentários, competimos por recursos extra-orçamentários. Por isso, temos que saber qual é o nosso grau de competitividade. Como está a competitividade da UNICAMP com relação às outras entidades congêneres?

Outra pergunta se refere ao portfólio de serviços e produtos. No caso da Universidade, podemos ilustrar o conceito de portfólio, perguntado: Como está a grade curricular dos cursos oferecidos? Está atendendo às demandas da sociedade? Está atendendo às atuais e às novas demandas das empresas?

Quando um jovem de dezessete anos me pergunta: ‘eu não sei se faço engenharia, eu não sei se faço isso ou aquilo’, eu lhe digo: a única coisa que posso lhe assegurar é que, muito provavelmente, as profissões existentes daqui a dez anos, quando você estiver se formando no seu mestrado, ou no seu doutorado, ainda não existem hoje, nem nome têm!

Se olharmos para trás, dez anos atrás, vamos verificar que uma série de profissões que hoje existem, não existiam nem eram imaginadas! A dinâmica das mudanças é tão grande que, certamente quando ele se formar, aquela escolha que ele tinha feito lá atrás talvez não tenha mais muito sentido. Por isso eu tenho recomendado aos meus alunos: ‘Façam as melhores escolas, aprendam a aprender, que é isso que vocês vão precisar na prática, aprendam a aprender coisas novas, e por conta própria!’.

Flexibilidade e vulnerabilidade: como é que está a flexibilidade da UNICAMP em tratar as ameaças e oportunidades que estão pela frente? Como está a capacidade de se transformar rapidamente, de mudar, em pouco tempo, a sua forma de atuar em função das necessidades estratégicas?

Recursos estratégicos: quais são os recursos estratégicos que uma Universidade vai precisar? Dinheiro, pessoal – docentes, discentes, administrativos... E o que mais? Essa é a hora de perguntar quais são os recursos estratégicos que se precisa e como eles estão ou estarão disponíveis no futuro.

Estrutura de poder e liderança: como é que está a estrutura do poder e de liderança? Na hora de iniciar um processo de planejamento estratégico, é importante que a organização esteja em paz, que não haja disputas pelo poder, porque, no momento das disputas, não há clareza e ambiente adequado para se pensar e se consensar um futuro comum para a organização.

Quando há disputas pelo poder, cada um dos grupos tem uma visão diferente, estas são, muitas vezes, irreconciliáveis, e num ambiente de uma disputa política por uma sucessão, estes fatores é que acabam predominando. A melhor hora para se fazer um plano estratégico é logo após a posse de uma nova gestão. Quando uma organização estiver na véspera de grandes mudanças, políticas ou institucionais, não é hora de se falar em pensamento estratégico.

O outro ponto importante é a **prontidão**. Novamente, recorrendo a nossa metáfora médica: não basta reconhecer que o doente tem a doença e que precisa de uma cirurgia, é preciso verificar se está em condições físicas e psicológicas para enfrentar uma cirurgia – e sair vivo de lá! Essa metáfora da prontidão se aplica também às organizações: elas têm que estar em condições de enfrentar o processo de planejamento e de implantar com sucesso os planos de ação dele decorrentes.

Como se avalia a prontidão? Bem, algumas perguntas podem ajudar: Quem está à frente da organização está atento ao ambiente futuro e ao futuro da entidade? O pessoal que está liderando a Universidade, o Reitor, sua equipe, o Conselho Universitário, etc, estão realmente preocupados com o futuro ou é só discurso? Se as respostas forem afirmativas, isto já é um bom começo; ressalte-se que esta é uma condição *sine qua non* para se iniciar o processo.

A alta direção tem **sensibilidade e percepção** das oportunidades e dos riscos? Tem percepção das lacunas, das deficiências da organização?

Existem dirigentes de algumas organizações que, ao tomarem conhecimento de um diagnóstico sobre uma lacuna existente em sua organização, atuam na defensiva: dizem que ‘não é bem isso’, que ‘não é exatamente assim’, que ‘não é tão grave assim’; sentem-se ameaçados, agredidos e até tomam a constatação como uma ofensa pessoal!

Mas, vocês perguntariam: A UNICAMP tem que verificar se ela tem lacunas? É claro que tem. O Brasil tem lacunas? É claro que tem. A questão de identificar as lacunas, identificar aquelas prioritárias para serem sanadas, é uma questão de estratégia, sendo que a prioridade de ação deve ser indicada pelas estratégias escolhidas. São as estratégias que iluminam a hierarquização das lacunas e estabelecem as prioridades para serem atacadas; porque o fato é que não existem recursos, nem materiais e nem humanos, para sanar todas as lacunas da UNICAMP ao mesmo tempo! Infelizmente há que se fazer escolhas, que não são fáceis.

Como estabelecer estas prioridades? Quais são as lacunas que deveriam ser sanadas primeiro? São aquelas que estão alinhadas com a visão e com as

estratégias escolhidas, ou melhor, são aquelas lacunas que mais prejudicam a entidade no cumprimento da sua missão e das estratégias escolhidas.


Na hora de formular as estratégias, é importante verificar as tendências e discontinuidades externas, que podem afetar as atividades, já que os principais fatores que condicionam o sucesso futuro de uma organização educacional estão mais lá fora do que aqui dentro.

Por exemplo: há uma estatística dizendo que, daqui a vinte anos, o Brasil terá trinta e cinco milhões de pessoas acima de sessenta e cinco anos; isto é equivalente a toda a população do Estado de São Paulo. O que isso quer dizer? Está claro que, para o INSS, isto terá um impacto tremendo, mas, eventualmente, para UNICAMP isto pode ser uma oportunidade. Tem-se que pensar: a UNICAMP tem alguma responsabilidade ou interesse em relação a essa massa de brasileiros, que vai querer aprender, que vai querer exercer algum tipo de atividade intelectual, profissional, artística ou comunitária?

Definem-se **tendências como sendo as variações no ambiente externo – e não no interno – lentas ou rápidas**, mas persistentes, ou seja, sempre na mesma direção, **que podem afetar as atividades da organização**, ou dos alunos, ou dos professores, ou de algum outro grupo ligado a ela. É preciso identificar essas tendências externas que podem afetar a instituição – e isso se faz num grupo maior, incluindo os otimistas e os pessimistas.


Tendências

“Tendências são variações no ambiente externo lentas ou rápidas mas persistentes que podem afetar as atividades das organizações, de seus alunos e professores de seus fornecedores ou da sociedade em geral”



Já as **descontinuidades** são mais fáceis de perceber, porque dão manchetes de jornal. São mudanças bruscas no ambiente externo da organização que podem afetar profundamente as suas atividades, ou as dos seus alunos, ou as dos seus professores, ou as dos seus fornecedores de recursos financeiros – caso do ICMS – como, por exemplo, uma revolução, uma mudança de leis, uma reforma política, econômica ou educacional...

Descontinuidades



“Descontinuidades são mudanças bruscas no ambiente externo da organização que podem afetar profundamente as suas atividades”

“Como uma revolução, uma explosão, um terremoto, ou o falecimento de uma pessoa muito importante...”

Assim, quando vocês forem fazer o planejamento, será preciso listar e analisar as tendências e discontinuidades: umas podem gerar ameaças, outras podem gerar oportunidades e outras, ainda, dependendo de como forem tratadas, podem gerar tanto ameaças, como oportunidades.

Agora, olhando para dentro da entidade: como é que nós podemos avaliar o ambiente interno de entidades educacionais, da Universidade?

O critério que temos adotado é o de se estabelecer pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar.

Os pontos fortes são características positivas de destaque dentro da entidade, **que a favorecem no cumprimento de seu propósito: visão, missão, princípios, valores e estratégia.**

Exemplos de pontos fortes: um nome conhecido e respeitado é muito importante – falar UNICAMP em qualquer lugar do Brasil, do mundo, é sempre uma referência importante de qualidade e seriedade. Ter uma rede de cobertura

nacional, que possa ser acessada em qualquer lugar do Brasil; prestação no atendimento das reclamações; recursos de comunicação, recursos de logística, pessoal de excepcional competência e motivado, são exemplos de pontos fortes.

Exemplos de pontos fortes

- ✓ Nome conhecido, admirado e respeitado
- ✓ Rede de cobertura nacional
- ✓ Presteza no atendimento a reclamações
- ✓ Recursos de comunicação e de logística
- ✓ Pessoal de excepcional competência e motivação

Os pontos fracos são características negativas da entidade; elas existem, são negativas, e prejudicam a UNICAMP de alguma forma, no cumprimento da sua visão, da sua missão, violam os seus princípios ou prejudicam os seus valores ou suas estratégias.

Exemplos de pontos fracos

- ✓ Pessoal novo, mal treinado ou desmotivado
- ✓ Falta de local adequado para professores e alunos
- ✓ Falta de integração entre os departamentos, seções e unidades
- ✓ Ausência de recursos para pagamento via cartão de crédito

Os pontos a melhorar envolvem um conceito intermediário: eles são características positivas, sim, mas não em nível suficiente para contribuir efetivamente para o pleno cumprimento do seu propósito. São positivos? Sim! Mas, podem melhorar? Podem! Precisam melhorar? Precisam!

Exemplos de pontos a melhorar

- ✓ Qualidade dos candidatos que se inscrevem
- ✓ Administração de estoques para evitar faltas
- ✓ Clareza nos comunicados e documentos para professores e alunos
- ✓ Iluminação e indicações visuais nas instalações
- ✓ Formação do pessoal que lida diretamente com os alunos
- ✓ Atendimento à imprensa

VI. COMO IMPLANTAR A GESTÃO ESTRATÉGICA ?

Um outro tópico sobre o qual gostaria de falar é a implantação: *O difícil não é fazer um plano estratégico, o difícil mesmo, é implantar o plano*, essa é a nossa experiência de 27 anos.

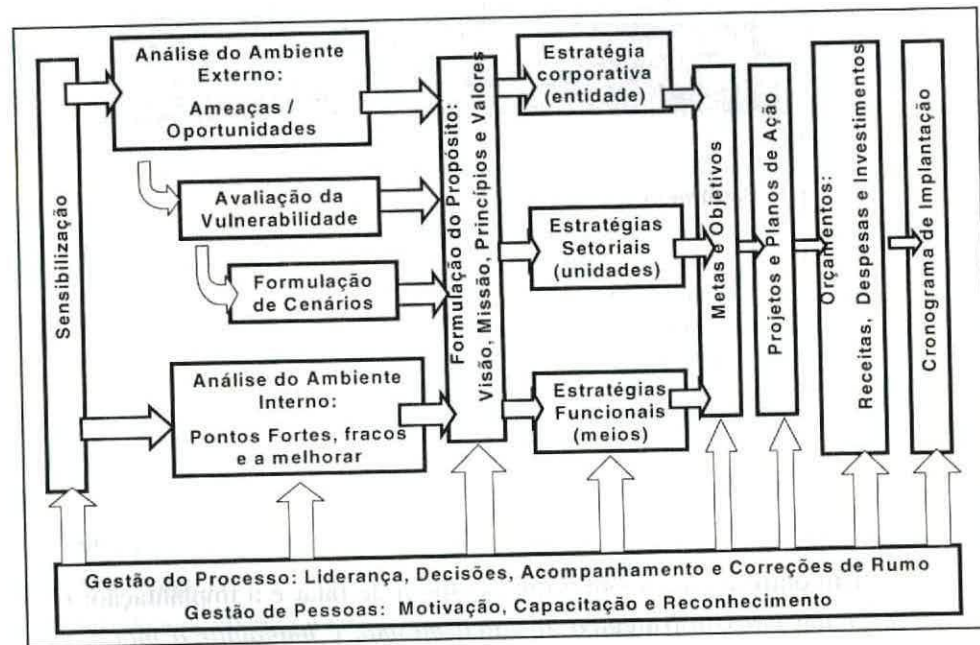
Vejam algumas perguntas relevantes que se faz sobre este assunto:

Implantação

- Como podemos implantar uma gestão estratégica em uma entidade educacional?
- Quais são as principais dificuldades e quais são os fatores-chave de sucesso nas implantações?
- Como se pode verificar se a gestão estratégica está implantada em uma entidade educacional?

Fazer o plano, bem ou mal, se consegue. E o mau plano é melhor que nenhum; então, a grande dificuldade não é fazer o plano e sim implantá-lo.

A figura a seguir apresenta uma seqüência lógica dos passos para o desenvolvimento de um plano estratégico:



Vamos descrever as etapas acima, passo a passo:

Como podemos implantar a gestão estratégica em uma organização? Qualquer processo de gestão **começa com sensibilização** – que é o que vocês estão fazendo muito bem.

A etapa seguinte é a da análise do ambiente externo: as ameaças, as oportunidades, as tendências e as descontinuidades, que afetam hoje ou que possivelmente poderão afetar a UNICAMP nos próximos, digamos, dez anos. Portanto, é necessário fazer um exercício para olhar esse futuro e ver o que ele nos reserva.

A terceira etapa é a avaliação das vulnerabilidades. Quais são os grandes riscos que afetam ou que poderão afetar a UNICAMP e o que fazer em relação a eles?

A quarta etapa aqui é a formulação dos cenários. Algumas organizações estão trabalhando com cenários. A EMBRAPA esteve aqui, contou-nos como eles fizeram [5]. Quando vieram aqui, estavam trabalhando com quatro cenários alternativos – todos prováveis – e para cada um dos cenários eles estão fazendo planos estratégicos mais ou menos detalhados. Além de um plano A, eles têm um plano B, um plano C e um plano D, um para cada cenário. Em geral não é necessário que se tenham todos os planos no mesmo nível de detalhe; eventualmente, poderemos ter somente um plano com mais detalhes, o chamado Plano A, e os outros planos rascunhados, para serem acionados caso o Plano A, por algum motivo, ficar fora do controle ou perder a sua validade.

A outra linha de ação é interna, envolve o diagnóstico, a análise do ambiente interno: os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos a melhorar.

Com esses resultados em mão, o próximo passo é a formulação do propósito: visão, missão, princípios e valores. Mas é necessário que essas formulações sejam claras, não somente para aqueles que as elaboraram, mas, principalmente, para aqueles que não estão aqui conosco, para os professores, para os alunos, para os pais dos alunos. Então, o exercício deveria ser não somente o de elaboração e de aprofundamento dos conceitos, mas, também, um esforço na linha da clareza e da concisão. Um bom teste, chamado teste dos 5 Cs, é perguntar a algumas pessoas que não participaram da formulação: Está claro? Está conciso? Está completo? Está consistente? Está coerente?

Quais são as grandes estratégias corporativas da UNICAMP como um todo? Quais são as estratégias setoriais, ou para as unidades, ou faculdades, ou institutos, ou das suas unidades administrativas e operacionais?

As estratégias funcionais cuidam da obtenção e garantia de fornecimento dos meios. Quando nós falamos ‘meios’, estamos falando de recursos humanos, estamos falando de espaço físico, de laboratórios, de rede de comunicação, nós estamos falando de dinheiro. A gestão deve ser feita para se assegurar a obtenção e o suprimento dos recursos necessários e suficientes para implementar as estratégias corporativas e setoriais.

Concomitantemente, e em decorrência das estratégias, deve-se colocar números, indicadores, valores, prazos, metas e desafios para o futuro. Os objetivos e

[5] Planejamento Estratégico na EMBRAPA, conferência proferida na UNICAMP em 18/10/02 pelo coordenador de Planejamento da EMBRAPA, Antonio de Freitas Filho e a diretora da Secretaria de Administração Estratégica da EMBRAPA, Mariza Marilena Barbosa.

as metas devem ser quantitativos e estarão sendo estabelecidos depois da formulação da estratégia – e não antes!

Vejam um exemplo: Se a nossa estratégia é ir para Brasília, e nós temos que chegar lá no dia tal, nós vamos colocar metas intermediárias: por exemplo, até as três horas da tarde teremos que estar em Ribeirão Preto, até as sete horas da noite teremos que estar em Uberaba, e assim sucessivamente.

Desta forma, as metas são marcos intermediários, ou finais, no cumprimento de cada estratégia. Pode ser uma meta de aproveitamento, uma meta de realocação de pessoal, pode ser uma meta de trabalhos publicados, pode ser uma meta de alunos, mestres ou doutores formados. São os parâmetros de desempenho estratégico para a organização.

Daí surgem os projetos e os planos de ação específicos, que vão dar, passo-a-passo, as etapas, os investimentos necessários para implementar aquelas estratégias. Mas, lembremo-nos que *‘as estratégias não se implementam por si próprias*. Elas são importantes, elas devem vir antes, mas elas não se auto-implementam!

Vamos pensar juntos: Quais são os passos que deveriam ser tomados para a criação por exemplo, de um curso de arte culinária? Começemos com um levantamento de mercado, para se avaliar a procura pelo curso. Depois, procuraríamos responder às seguintes perguntas: quem vai fazer? Como vai fazer? Até quando deve estar pronto? Que recursos precisaremos? Que espaço será usado?

Como é que vamos recrutar os alunos? Como é que vamos recrutar os professores? Como é que vamos estabelecer a carga horária, a grade curricular, os pré-requisitos, etc? Isso vocês estão acostumados a fazer, mas, na metodologia, esta parte vai ocorrer somente nas etapas finais de todo o processo.

Por último, temos que chegar aos recursos, o orçamento, de onde vem o dinheiro, as despesas para onde vão, e os investimentos de quanto serão? Chega-se, a seguir, a um macro-cronograma de implantação, que será um instrumento de priorização, de execução e de acompanhamento.

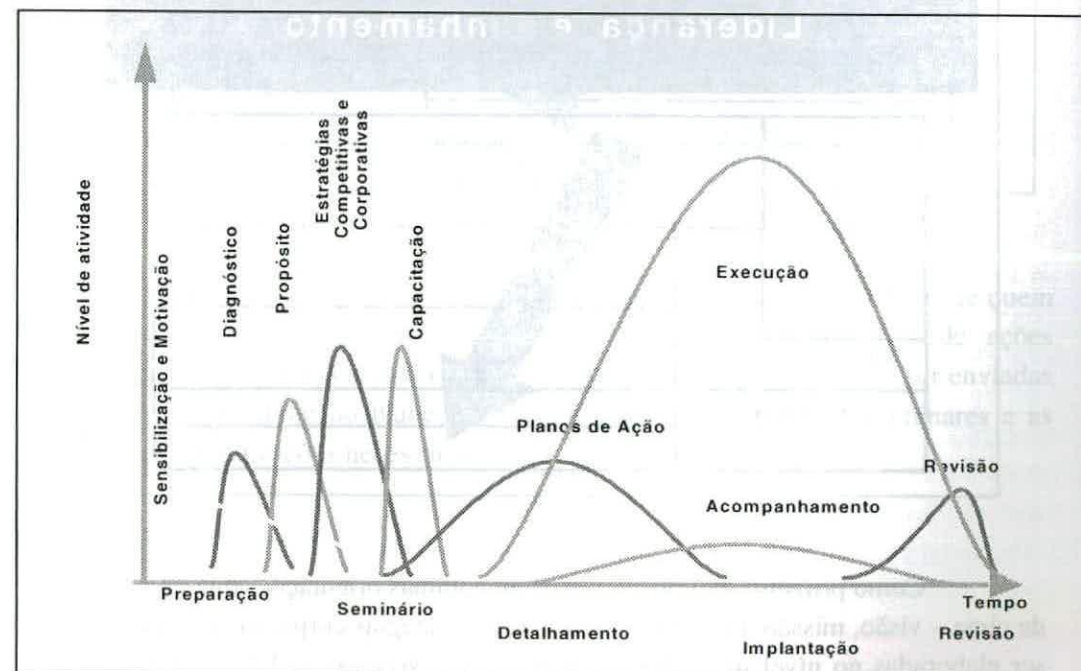
E, por último, mas não menos importante, é preciso uma gestão do processo como um todo. Mas o que se entende por gestão deste processo? A gestão de um processo cuida das decisões que têm que ser tomadas passo-a-passo, com acompanhamento e eventuais correções de rumo. Envolve a gestão de pessoas, e aí é preciso cuidar de sua motivação: se não houver priorização desse assunto,

relativamente a todos os outros assuntos de interesse, esse planejamento não vai acontecer, ou vai parar no meio.

O que faz uma pessoa mudar a sua prioridade, deixar de cuidar da sua tese, ou de preparar a sua aula, e começar a mexer com isso? Só vai acontecer se ela estiver motivada. E como se motivam estas pessoas? Mostrando como isso é importante para a construção do futuro da organização pela qual elas também são responsáveis!

Motivação, capacitação e reconhecimento são os requisitos mais importantes para o processo dar certo. Deve-se ter algum tipo de reconhecimento, para premiar os que se envolvem. O reconhecimento pode ser social, pode ser uma menção explícita, uma medalha, uma estátua, uma bandeira, pode ser uma solenidade, pode ser um churrasco... Cada organização tem que descobrir as melhores formas para meritizar o esforço que as pessoas tiverem feito para fazer o planejamento e para implementar os planos dele decorrentes.

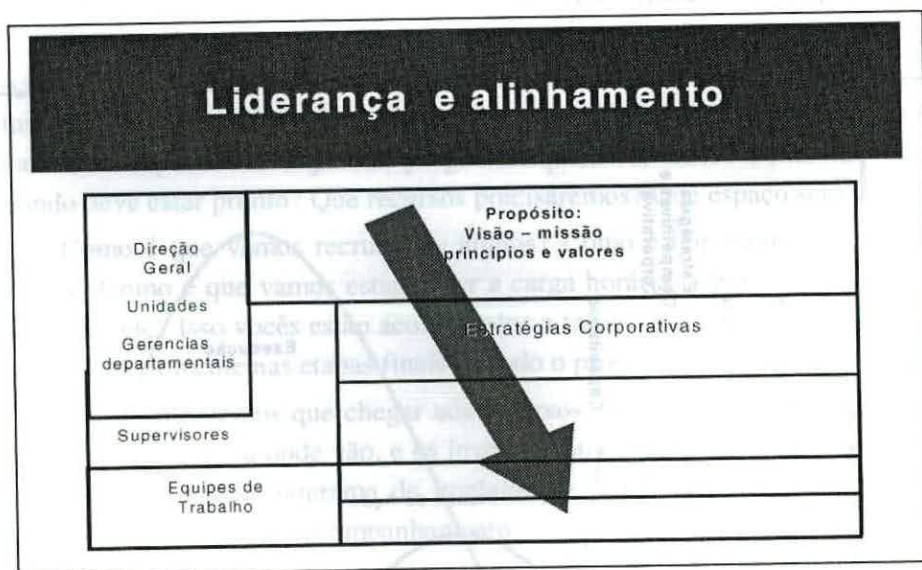
Agora, colocamos todas essas atividades no tempo, e procuremos ver como isto aparece no gráfico seguinte:



Assim, as grandes etapas para a elaboração do planejamento são: a preparação, o seminário, o detalhamento, a implantação e a revisão, como mostrado no gráfico acima, o qual, embora meramente ilustrativo, mostra como essas etapas acontecem no tempo. Observe que há interpenetração e concomitância, embora parcial, entre algumas fases adjacentes.

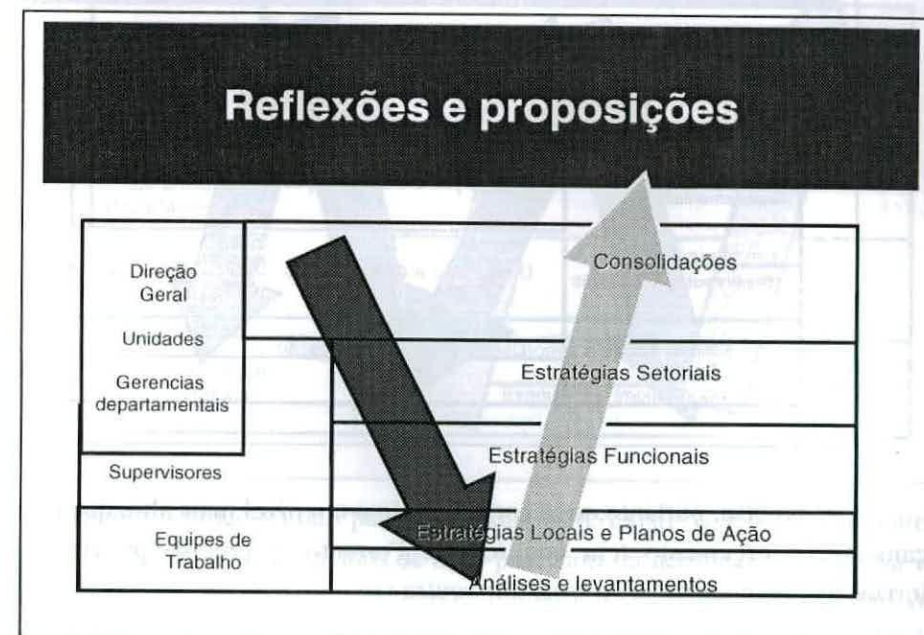
Estão aí as grandes fases: *sensibilização e motivação*, que vêm primeiro; depois, o *diagnóstico*, depois, vem a elaboração do *propósito*, das *estratégias*, da *capacitação*, dos *planos de ação* e a *execução*, sendo que a execução precisa de *acompanhamento*, com uma dada periodicidade, e a *revisão*, que serve para se avaliar o que se conseguiu fazer até então e para orientar a novo ciclo do processo.

Algumas outras perguntas podem aparecer: ‘de onde é que começa uma gestão estratégica: de cima para baixo ou de baixo pra cima? Existem algumas vantagens de se fazer de baixo para cima, mas existem outras vantagens de se fazer de cima pra baixo: nós estamos propondo um método, que chamamos de **‘sequência em W’**, que procura, na medida do possível, aproveitar as vantagens de cada uma.

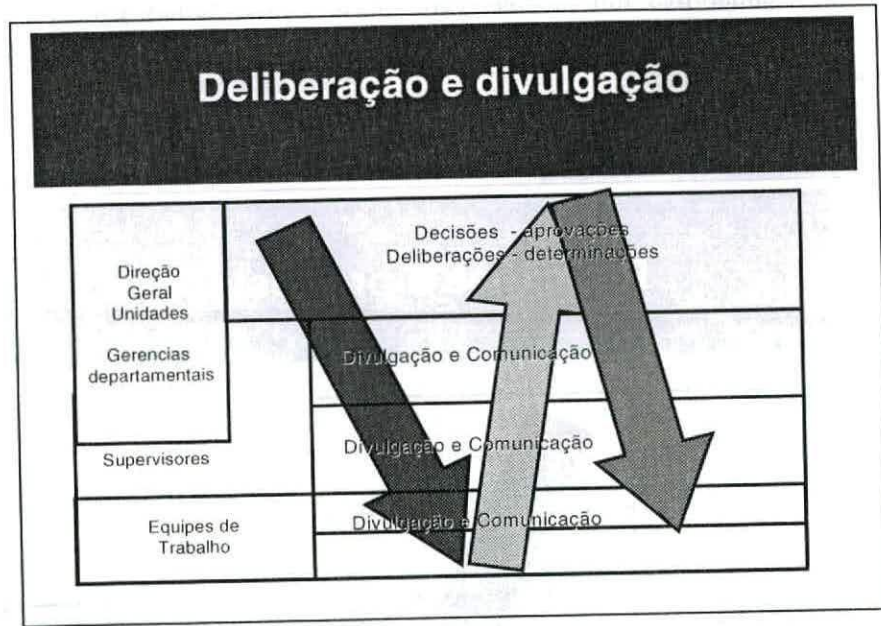


Como primeiro movimento, existem algumas orientações que precisam vir de cima – visão, missão, princípios e valores, e estratégias corporativas – que devem ser elaboradas no nível mais alto da organização. No caso da UNICAMP, o nível

mais alto, supõe-se, é o Conselho Universitário. Desta forma, o Conselho precisa estabelecer as grandes estratégias da UNICAMP, não há como fugir disto. Vocês não vão chamar três mil pessoas para discutir esses temas gerais, porque no Conselho Universitário todos os grupos de interesse da Universidade já têm as suas formas de representação.



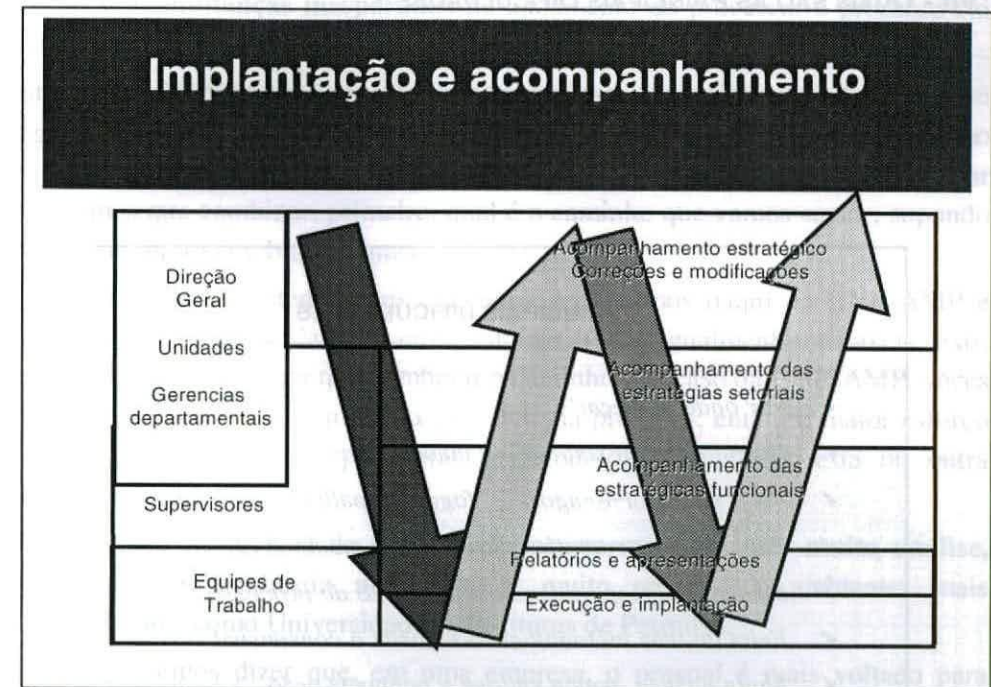
Dadas as grandes diretrizes, é preciso que estas desçam ao nível de quem vai executar, e estes deverão gerar propostas, projetos, sugestões de ações específicas, num movimento de baixo pra cima. Essas propostas devem ser enviadas a um comitê de apoio ao planejamento, que fará as avaliações preliminares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



É preciso, portanto, uma consolidação a um nível mais alto, que definirá o orçamento; o orçamento tem que fechar! Portanto, é preciso priorização, e a priorização é fechada no nível mais alto, outra vez.

O Conselho Universitário deve então tomar algumas decisões difíceis em relação a que projetos tocar, que projetos parar, que projetos adiar, pois, embora todos os projetos possam ser interessantes, alguns terão que ficar para uma segunda ou mesmo terceira fase, para outros ciclos de planejamento. Portanto, a decisão tem que ser tomada em um nível adequado.

Haverá, ainda, uma fase de divulgação, pois o plano tem que ser comunicado aos níveis de supervisão, operacionais e administrativos da organização, para implementação. Uma vez que o Conselho Universitário decidiu qual é, finalmente, o plano estratégico da UNICAMP, é preciso comunicar extensivamente o que foi decidido, para que todos entendam, compreendam, e, num certo sentido, aceitem as decisões que foram tomadas. Portanto, a divulgação também é de cima para baixo.



Porém o processo não para aí, porque deve existir o acompanhamento: a execução e a implantação dos planos de ação precisam ser acompanhadas, outra vez, num nível mais alto. Por isso essa ordem de etapas é a chamada seqüência em W, a qual procura aproveitar, na medida do possível, os benefícios do movimento de cima para baixo e os benefícios dos movimentos de baixo pra cima.

Resumindo toda a seqüência em W: são formuladas as grandes diretrizes pela alta administração, que são as estratégias corporativas; aí elas descem para os departamentos, as faculdades, as unidades, os institutos, para formularem os seus planos e projetos e orçamentos, de acordo com as grandes diretrizes; por sua vez, eles vão detalhar propostas para implementar aquelas estratégias. Essas propostas implicam em números, valores, prazos, entre outras coisas. Mas esses números precisam ser somados, totalizados, e, na hora de somar é muito provável que haja um excesso de demanda de recursos em relação à disponibilidade!

VII - QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ?

A transparência a seguir sumariza as principais dificuldades que temos encontrado, em nossa carreira de profissional de planejamento e de gestão estratégica por esses anos afora:

PRINCIPAIS DIFICULDADES

- ✓ *Por onde começar?*
- ✓ *Diagnóstico inexistente ou inadequado*
- ✓ *Foco no "aqui-e-agora", "fogo-de-palha" e a novidade do mês*
- ✓ *Falta de comprometimento da alta e média gerência*
- ✓ *Mudanças inesperadas no andamento do processo*
- ✓ *Falta de uma metodologia adequada e consensual*
- ✓ *Muita análise, pouca síntese e nenhuma ação*
- ✓ *Falta de flexibilidade no processo*
- ✓ *Falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional*

A decisão de **por onde começar** um planejamento estratégico é uma dificuldade real. A metodologia proposta sugere um caminho. Um mau começo pode comprometer o andamento de todo o processo.

Outra dificuldade envolve o **diagnóstico**: diagnóstico inexistente, diagnóstico inadequado, autodiagnóstico parcial, tendencioso ou até pior, um diagnóstico autocomplacente!

Na gestão estratégica, é preciso **persistência dos dirigentes**, por anos a fio, naquela mesma direção escolhida, porque muitos dos resultados não vão aparecer em curto prazo; principalmente para quem atua em educação, que está trabalhando com o futuro, pois educação é, tipicamente, um investimento de longo prazo.

Outras dificuldades são a **falta de comprometimento** da alta e média gerências e as **mudanças inesperadas** no andamento do processo: o processo vai indo muito bem e de repente aparece alguma novidade e o processo é interrompido...

A **falta de uma metodologia adequada e consensual** – consensual é até mais importante do que adequada! – é também um problema, ou seja é preciso combinar o caminho a andar – metodologia é caminho – porque, se vamos caminhar juntos, temos que combinar, primeiro, qual é o caminho que vamos seguir, supondo que o destino já foi combinado antes.

Exemplo: existem vários caminhos pra sairmos daqui da UNICAMP e chegarmos no Bairro do Cambuí, em Campinas, todos igualmente razoáveis; mas, antes de sairmos, nós temos que combinar o caminho. No caso da UNICAMP, vocês já têm o FORPLAD [6] como uma metodologia proposta; então, o maior esforço deverá ser dirigido para implementar a metodologia escolhida, esta ou outra qualquer.

Outra dificuldade de implantação ocorre quando existe **muita análise, pouca síntese e nenhuma ação**. Isto é muito próprio de ambientes mais intelectualizados, como Universidades e Institutos de Pesquisa.

Queremos dizer que, em uma empresa, o pessoal é mais voltado para resultados. Mas, nas escolas, igrejas, ONGs e Universidades, o pessoal tem uma tendência a fazer teses e discursos em cima de cada tópico! Pode ser que o planejamento estratégico inspire muitas teses, mas não vamos esperar os resultados das teses para implementar as ações que têm que ser executadas.

Falta de flexibilidade no processo: se o processo for muito rígido no cronograma, nos procedimentos ou nas ações, ele pode 'empacar', e esses impasses podem impedir que se chegue a algum lugar.

Falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional. Essa é uma dificuldade típica das grandes organizações: se você faz o plano, mas os números previstos do plano não estão contemplados no orçamento operacional do ano, na hora de implementar, nada acontece, pois as compras de bens e serviços destinadas aos projetos não acontecem...

E, por último, a **falta de comando firme** para implementação pode abortar o processo...

[6] Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – Fórum Assessor da ANDIFES – <http://www.cgu.unicamp.br/pei/FORPLAD.pdf>

VIII – FATORES-CHAVE DE SUCESSO

Em nossos anos de experiência, procuramos identificar quais os elementos e características cuja presença aumentaram a probabilidade de uma implantação eficaz. Nossos achados indicaram que os principais fatores-chave de sucesso, presentes nas implantações bem sucedidas da gestão estratégica, estão os listados a seguir:

Fatores-chave do sucesso

- I. Convicção generalizada de que 'mudar é uma questão de sobrevivência'
- II. Compromisso efetivo e apoio explícito da alta direção da entidade com as mudanças e com os programas
- III. Disposição de todos para priorizar o assunto
- IV. Persistência apesar das resistências, mas flexibilidade para adaptações de curso
- V. Comunicação clara e divulgação eficaz
- VI. Facilitador capacitado, disponível, motivado e comprometido
- VII. Comprometimento dos envolvidos na implementação: gerentes e funcionários
- VIII. Disposição real para mudar, custe o que custar
- IX. Acompanhamento 'implacável' do andamento do plano de implantação
- X. Metodologia adequada, melhoria contínua e aconselhamento externo

Algumas perguntas incômodas precisam ser respondidas, nesta verificação.

Existe a convicção generalizada de que **mudar é uma questão de sobrevivência**? Este é o ponto mais importante; os acomodados têm dificuldade de participar de um processo de planejamento e gestão estratégica porque esta implica em transformação, em mudanças, em riscos, ameaças e oportunidades, e os acomodados ou inseguros vão se sentir desconfortáveis nesse processo.

É preciso que aqueles que estão à frente do processo percebam que mudar é uma questão de sobrevivência para a organização.

Há **compromisso efetivo e apoio explícito da alta direção da entidade** com as mudanças e com os programas decorrentes das mudanças? Ou são apenas discursos de campanha?

Há disposição de todos para priorizar esse assunto em relação a outros assuntos do dia-a-dia?

Persistência apesar das resistências, mas flexibilidade para adaptação do curso. Isso é um eufemismo para dizer o seguinte: suponha que você está dirigindo por uma estrada estreita de terra, e, de repente, encontra uma pedra no meio do caminho: aí você pára e se depara com várias alternativas para enfrentar o obstáculo, porque o seu destino não é ficar ali parado. Se você tiver força suficiente, empurra a pedra para fora do caminho e continua dirigindo; se você não tiver força suficiente, mas tem dinamite, bota a dinamite, explode a pedra e continua dirigindo; se você não tiver força nem dinamite, faz um contorno, um desvio, e continua dirigindo... É preciso ter essa sabedoria. Resistências sempre vai haver. O que fazer com cada resistência faz parte da perspicácia política de quem está conduzindo um processo complicado como este.

Comunicação clara e divulgação eficaz. É preciso que aqueles que não estão diretamente envolvidos no processo não fiquem pensando, por falta de informação, que estamos fazendo alguma coisa contra eles. Portanto, é importante uma comunicação clara e uma divulgação eficaz, principalmente para aqueles que não estão aqui e cuja opinião e ação são muito importantes para o sucesso da implementação das mudanças necessárias.

Facilitadores capacitados, disponíveis, motivados e comprometidos. É preciso um comprometimento dos envolvidos na implementação: gerentes e funcionários. Isso vai ter que chegar aos funcionários, aos alunos, aos professores... e os facilitadores são as peças-chave para o sucesso – ou o fracasso – da implementação.

Disposição para mudar, custe o que custar. A mudança sempre tem um preço. Será que todos estão dispostos a pagar o preço?

Acompanhamento implacável do andamento do plano da implantação. Por isso é necessário um cronograma no qual todos acreditem e sigam-no.

Metodologia adequada, melhoria contínua e se necessário um aconselhamento externo. Não estamos dizendo que deve ser uma consultoria clássica, mas um aconselhamento, alguém que já viveu esse tipo de problema em outras organizações. A UNICAMP está sendo muito sábia quanto a isto: trouxe o pessoal de Universidade de São Carlos, trouxe o pessoal da EMBRAPA, está trazendo pessoal da Universidade de Santa Catarina, para ouvir relatos de vários tipos de experiências. Isto é muito bom.

IX – OS DEZ REQUISITOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EFICAZ

Finalizando, queremos deixar com vocês uma lista de dez tópicos, ou requisitos, que elaboramos, cuja verificação é útil para se avaliar se a gestão estratégica está implantada e funcionando a contento em uma entidade. Esses dez tópicos são chamados os '*dez requisitos para uma gestão estratégica eficaz*'.

O grande desafio para a UNICAMP, uma vez implantada a sua gestão estratégica, é conseguir responder afirmativamente – e sinceramente – a todos os dez quesitos seguintes:

1. Existe o compromisso firme da alta direção?
2. Os planos estratégicos existem e são consistentes?
3. Os documentos são revistos com a devida periodicidade?
4. Existe um sistema de vigilância estratégia para estar olhando, continuamente, o mundo externo?
5. A administração apóia e lidera estratégia?
6. Os planos de ação existem e estão em implantação?
7. Existe um acompanhamento e validação dos planos, do orçamento e das ações?
8. Existe um processo de melhoria contínua? Nós não vamos conseguir fazer o melhor plano do mundo da primeira vez; nós vamos fazer o razoável, e o razoável já é suficiente, pelo menos para começar. No próximo ciclo orçamentário, no próximo ciclo de planejamento, vamos melhorar alguma coisa que não deu certo, vamos fazer melhor no segundo, no terceiro... E assim, é preciso

ter essa humildade para aceitar o razoável, porque o ótimo é inimigo do bom, e bom é inimigo do razoável. Assim, se estivermos no razoável, já estamos num bom caminho!

9. Existe um cronograma? Todos acreditam nele? E o seguem?
10. Existe alguma forma de reconhecimento e de recompensa para aquelas pessoas que se envolveram e se comprometeram com o processo?

Esperamos, sinceramente, que vocês consigam enfrentar com firmeza e decisão aos desafios que estão se propondo. Achamos que já falamos o suficiente para iniciarmos um debate interessante e produtivo sobre este tema tão importante. Assim, colocamo-nos à disposição de todos vocês para responder a suas perguntas, ou para comentar e, eventualmente, explicar seus questionamentos, concordâncias ou discordâncias.

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Vamos agora ouvir as perguntas de vocês. Vamos fazer o seguinte: Pedimos que vocês façam todas as perguntas que quiserem, em seqüência. Nós anotaremos uma a uma e procuraremos respondê-las em conjunto. Eventuais perguntas remanescentes serão respondidas, uma a uma, ao final.

PERGUNTA 1:

Quais são as estratégias adequadas para a etapa de sensibilização? Às vezes você manda um e-mail e o professor 'deleta' o e-mail; então a comunicação é muito difícil. Como compatibilizar ensino, pesquisas e extensão?

PERGUNTA 2:

Quando você fala da questão da direção, que na Universidade é diferente de uma empresa, aqui a relação não é uma relação patronal, é uma relação regida pela autonomia, pela colegialidade e, por isto, muitas vezes é difícil conseguir envolver as pessoas nesses processos. Como é que fica essa estratégia do diálogo? Como é que o planejamento estratégico faz para estabelecer este diálogo?

PERGUNTA 3:

Eu prestei muita atenção na exposição, e uma coisa curiosa que vai de encontro às outras questões: É sobre o conceito muito antigo de gerenciar, que é conseguir resultados através das pessoas, e um conceito bem mais moderno, de que gerenciar é conseguir resultados com as pessoas. Eu gostaria de saber como isso pode afetar um planejamento estratégico dentro de uma instituição do porte da UNICAMP?

PERGUNTA 4:

É mais uma dúvida, talvez no mesmo sentido de algumas das colocações que ouvimos até agora, mas é que eu queria formular de forma diferente: A minha dúvida é se comando e controle são termos apropriados para nossa situação, que não é uma empresa, nem uma Universidade particular. Eu acho que nem a Reitoria, nem o Conselho Universitário se consideram numa situação de comando; eu acho o contrário, o papel é certamente o de gerenciar a vontade das bases, ou conciliar a vontade das bases. Mas não só isto. Eu acho que é muito mais do que isto: eu acho que é uma questão de liderança e de como exercer a liderança, numa Universidade pública; como ir além da questão das bases, que é nossa responsabilidade enquanto Reitoria e enquanto CONSU – pensar além das demandas específicas e das vontades específicas – e como exercer a liderança numa situação em que comando e controle não são as melhores formas de atuar.

PERGUNTA 5:

Minha pergunta é sobre a seqüência do W. Eu entendi, perfeitamente, que essa seqüência do W se enquadrará com muita facilidade numa empresa, muito mais do que dentro de uma Universidade. Eu gostaria de ouvir a opinião do senhor sobre essa sensação que eu tenho. O senhor vê alguma diferença nessa seqüência W entre essas duas realidades, ou se aplica do mesmo jeito nas duas situações?

PERGUNTA 6:

Minha pergunta é, também, em relação à seqüência em W. Eu gostei da idéia, porque sinto que em certos momentos tem que haver alguma decisão de cima pra baixo, em outros momentos você precisa fazer o inverso. Mas aí surge essa

preocupação: nós temos a idéia de que numa empresa é tudo muito mais fácil, porque 'uns mandam e outros obedecem', o que não deve ser muito verdade quando você lida com pessoas. No nosso caso, essa questão de mandar e obedecer é realmente um pouco diferente da relação patronal. Você consegue com uma determinada liderança por um determinado tempo, que todo mundo participe, aquela coisa maravilhosa. Mas o pessoal não tem muita paciência; é aquela angústia de querer ver um resultado imediatista. Quando a coisa não acontece como a gente espera, começa até uma debandada. Isso é comum mais do que a gente pensa, ou depende muito só do líder?

PERGUNTA 7:

Para ser bem sucedido no planejamento e na gestão estratégica, deve-se ter uma boa percepção das lacunas da organização, certo? Quando você colocar a avaliação do ambiente interno, você coloca pontos fracos, pontos fortes e pontos a melhorar. Eu acho que tem pontos fracos, também associados a essas lacunas, que não estão, necessariamente, no ambiente interno. No meu ver, do ponto de vista da UNICAMP, em particular, a maior lacuna está associada às questões orçamentárias e previdenciárias. Eu queria que o senhor abordasse que tipos de previsão e de estratégia deveriam se adotados, uma vez que muitas das questões relacionadas a estes itens estão fora do nosso controle, inclusive por questões jurídicas.

PERGUNTA 8:

Em que situações os dez requisitos sobre uma boa gestão estratégica podem se tornar sete, por exemplo, e você ainda teria tanto um bom planejamento quanto boas ações estratégicas?

RESPOSTAS**1. A QUESTÃO DOS DEZ REQUISITOS**

Vamos começar pela última pergunta, que é a mais fácil...

Nós fazemos um exercício mental e perguntamos a nós mesmos: O que nós consideraríamos como pontos focais típicos para uma 'certificação externa' de

uma entidade que declara ter um sistema de gestão estratégica funcionando e adequado – assim como se fosse uma espécie de ‘ISO 9000 de Gestão Estratégia’? Nós chegamos e observamos a organização, como nós fazemos em auditoria de empresa na área estratégica: Que perguntas nós fazemos? O que nós devemos observar? O que nós procuramos ver? Quando o doente chega ao médico, este começa a fazer perguntas: Dói a cabeça? Come bem? Dorme bem? Dói aqui, dói ali? Analogamente, essas são as perguntas do diagnóstico estratégico; responder positivamente a essas dez questões quer dizer que a empresa ou a entidade está andando no bom caminho, com uma boa saúde estratégica e tomando as ações do dia-a-dia adequadas para manter a sua sobrevivência no longo prazo.

Assim, estes dez requisitos funcionam como um ‘ideal olímpico’, como critério último: ‘Um dia nós vamos chegar neste ponto’. Quanto tempo vai demorar a se chegar lá? Cinco anos, sete anos, dez anos? Ora, nós estamos falando de futuro, não estamos falando de 2003 – para nós, 2003 já é passado! – o que está acontecendo esse ano e no ano que vem já é passado, porque o que vai acontecer nesse ano e no ano que vem será fruto de decisões estratégicas que foram tomadas há cinco ou dez anos atrás! Se alguém hoje está colhendo eucaliptos é porque há sete ou dez anos atrás alguém os plantou. A estratégia é pensar no eucalipto que vai ser plantado agora, para ser colhido daqui a oito ou dez anos. Se nós disséssemos que, dessas dez perguntas, há cinco respondidas favoravelmente e cinco respondidas negativamente ou parcialmente, nós diríamos que já estamos no bom caminho, ou seja, ninguém se desanime porque ainda não chegou nos dez, mas sabe que tem um critério, um alvo, lá na frente que é um critério permanente de eficácia e eficiência da gestão estratégica.

2. A QUESTÃO DA SENSIBILIZAÇÃO

Agora, vamos falar um pouco de sensibilização. Não sou psicólogo, sou engenheiro, tenho que partir desse pressuposto. Cada qual com as suas deficiências e com suas deformações e, com franqueza, vou lhes dizer que não sei fazer sensibilização. Eu não sei fazer, mas eu sei que precisa ser feito. Porque, sem sensibilização, o processo não parte, não anda. De qualquer maneira existem técnicas próprias, que os psicólogos dominam, de motivar as pessoas nas boas direções, sendo que uma das técnicas é trabalhar construindo times – *time building* – para que todo o grupo se sinta como um corpo e que o corpo sinta que tem responsabilidade solidária com esta instituição, com o futuro dela. Portanto, se é

preciso fazer, mas nós não sabemos fazer, tendo chegado a essa situação, precisamos ser humildes e reconhecer nossas deficiências: vamos buscar recursos de especialistas – eles sabem como fazer. Os mecanismos de sensibilização estabelecem que é preciso que cada pessoa se sinta parte de um todo. A primeira consideração que quero fazer é no sentido de pertinência: você não é um estranho, um ‘por fora’, um mero observador, um analista, um crítico! Você pertence a um todo. Segundo: é preciso que você se sinta co-responsável pelo destino daquele todo. Terceiro: é preciso, também, que você acredite que o grupo tem mais força do que você sozinho e que a cooperação é o segredo da sobrevivência numa organização como essa, que a competição interna só atrapalha, só destrói. Mais que isto: é sentir-se co-participante de uma grande causa, e a UNICAMP é uma grande causa, que vale a pena você abrir mão até de interesses particulares para contribuir com a construção de uma grande causa. Quando um grupo se transforma em uma equipe, um time, e sente essa responsabilidade, é o ponto de partida da sensibilização. Uma equipe acreditando que esse futuro comum é desejado, é possível, é consensual e compartilhado, então ela tem condições para conduzir um planejamento de sucesso.

3. A QUESTÃO DA LIDERANÇA E DO COMANDO E CONTROLE

Quanto às questões relativas às características peculiares da Universidade pública e sobre a questão do comando, é obvio que as formas de atuação das lideranças, do ‘alto comando’, nas Universidades diferem da forma de uma empresa, tanto em conceito como em método da condução. Nós preferiríamos falar que as diretrizes não vão ser transmitidas ‘por comando’, mas sim por contágio. Quero dizer, se o Diretor de uma faculdade está pessoalmente sensibilizado e comprometido, ele tem que levar essa sensibilização e compromisso para os chefes de departamento e o pessoal que trabalha com ele, para as respectivas congregações, assembleias, departamentos e os demais órgãos da unidade. Portanto, a sensibilização, nesse sentido, deve vir de cima para baixo. Agora, eu quero me referir a uma ‘idéia mística’, um pensamento idealizado e até um tanto fantasioso, predominante em ambientes universitários, em relação ao funcionamento das empresas reais. Nas empresas modernas, que já ultrapassaram todas aquelas fases clássicas de comando e controle, o *taylorismo*, etc., etc., - como está nos livros, e que ainda persiste em algumas empresas arcaicas – já não existem mais, pelo menos na maioria das empresas que se modernizaram. As empresas que estão sobrevivendo – e que vão sobreviver – são aquelas que aprenderam a implementar

melhor, para que, quando ele começar, já se reduziu ao mínimo a probabilidade de fracasso em cada uma das etapas.^[9]

Devo dizer ainda que a implantação da gestão estratégia, como se diz, é formada por apenas dez por cento de inspiração e noventa por cento de transpiração. O pessoal está sempre disposto a entrar nos dez por cento de inspiração, que é a fase mais charmosa, que dá prestígio mas, nos noventa por cento de transpiração, as pessoas somem, com as desculpas mais variadas!

PERGUNTA 10:

Foi muito importante ouvir que existem similaridades nas empresas e Universidades. Como eu não conheço como funciona uma empresa, imaginava que fosse muito diferente. Então já aumenta um pouquinho a minha motivação para que eu possa achar uma forma de me situar e de estar convencendo o pessoal que está à minha volta de que é bom para todo mundo fazer o planejamento.

RESPOSTA:

Aproveitando o gancho, quero dizer o seguinte: eu aprendi muito com uma organização onde não existe comando e controle de jeito nenhum, chama-se Igreja Presbiteriana do Brasil. O pessoal que trabalha lá me convidou para fazer o planejamento estratégico da igreja; é uma igreja nacional que tem uns quinhentos mil membros e tem umas duas mil igrejas – e cada igreja local é uma comunidade independente! O desafio foi o seguinte: como conseguir que comunidades independentes – que tomam as suas decisões nos seus respectivos Conselhos locais – tenham uma visão do todo integrado e essa visão seja incorporada na realidade e nas ações estratégicas e táticas de cada uma daquelas comunidades? Isto, sim, é que é trabalhar através e com as pessoas, sem qualquer comando e controle! Você não consegue trazer os 100%, mas consegue 30%, 40%, e isso já é um grande resultado, não tenham dúvidas! Talvez no próximo ciclo se consiga mais... Essa organização é, certamente, muito mais complicada que a UNICAMP, porque está espalhada pelo Brasil, são muitas culturas, são muitos grupos, etc... No entanto, algo de útil foi

^[9] E aqui um alerta: deve-se evitar, a todo custo, a tentação de 'começar por começar, para mostrar serviço'. É preferível investir um pouco mais de tempo de preparação para início da viagem, em vez de começar logo, e ter que abortar a viagem, no meio do caminho...

possível fazer. Por isto eu acredito e aposto no sucesso desse processo aqui na UNICAMP.

PERGUNTA 11:

Eu gostaria de fazer uma colocação: nessa sua estratégia [metodologia], que eu acho interessante, a direção geral traçaria o propósito, a visão, etc., para depois os grupos trabalharem. Pensando em dez anos, provavelmente a nossa estrutura vai se modificar. Além disso, quando a gente olha uma única unidade, a sua visão de futuro pode ser uma visão muito limitada: 'o que eu quero do médico?' Daqui a dez anos, o que eu acho que vai ser importante na área médica? O que aprender? O que desenvolver? Mas existe uma coisa muito mais importante dentro da Universidade: quais são as carreiras que nós vamos ter no futuro, e nisso nós não estamos trabalhando! Isso depende: 1º de uma visão muito mais abrangente; 2º de uma integração entre as áreas, que nós não temos. Eu acho que, se nós formos trabalhar pensando nos próximos dez anos, nós temos que mudar um pouco, inclusive nossa estrutura. As equipes têm que ter uma interface muito grande! Por exemplo, você não pode trabalhar só com a área da saúde ou só com a área das engenharias, porque nós não vamos conseguir fazer isso sozinhos. Essa é minha preocupação maior: nós precisamos inclusive de técnicos que possam nos mostrar as opções do futuro. Nós sabemos que a questão ecológica é importante, a questão da reciclagem é importante, a questão de um 'college' e uma formação melhor para a população, de recursos humanos, etc. Eu acho que a questão da montagem da equipe aqui, vai ser muito importante, mas realmente eu concordo que a diretriz maior deve vir da direção geral – quer dizer, a direção geral deve saber como nós vamos traçar os dez anos e as equipes devem ser formadas em função disso aí.

RESPOSTA:

Você já está dizendo como fazer as coisas, e eu concordo com você. As carreiras que serão oferecidas no futuro fazem parte de uma das elaborações estratégicas! Na empresa isso tem outro nome – é o portfólio de produtos e serviços. Mas o problema é análogo: como tratar a situação da empresa, considerando-se que os produtos e serviços futuros não serão os mesmos produtos atuais? Quais são as carreiras futuras que nós vamos oferecer ao público? Mas as carreiras do futuro podem não ser as mesmas que as carreiras atuais, as profissões do futuro não serão as atuais. Como em uma empresa - os produtos do futuro não são os

produtos atuais. Metodologicamente, é a mesma coisa, a situação é a mesma e o problema, conceitualmente, é o mesmo! Agora você tem que buscar, como você disse, as áreas interdisciplinares. Por quê? Possivelmente as grandes oportunidades profissionais e de carreira são aquelas que vão surgir na multidisciplinaridade. Então, não tem jeito, as unidades têm que interagir, custe o que custar. No Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, em Vitória, para o qual estou prestando aconselhamento, eles tomaram uma diretriz estratégica: 'nós vamos incentivar os projetos multidisciplinares e interdisciplinares. Não se trata de proibir ou inibir os demais projetos, mas vamos incentivar os projetos multi e interdisciplinares'. Para eles, isto é uma decisão estratégica. Por quê? Porque eles têm a firme convicção de que as grandes oportunidades de saltos tecnológicos, de saltos de qualidade de serviço, de saltos de qualidade do produto, vão aparecer através das pesquisas e aplicações multidisciplinares. Não se trata de proibir as outras, mas vão incentivar as novas. Mas, por que precisa incentivar? Porque nós sabemos que é difícil criar a cultura da multidisciplinaridade. Se você não incentivar, ela não vai acontecer espontaneamente. Portanto, isso deve fazer parte – e faz – da grande estratégia daquela entidade.

Bem, finalizando, quero agradecer a todos vocês a grande oportunidade que tive de conversar sobre estes temas tão importantes e de lhes relatar o que tenho aprendido com a minha experiência.

Agradeço a atenção e o interesse de vocês e, principalmente, às intrigantes e oportunas perguntas, as críticas e os comentários de vocês, que muito me gratificaram. Aprendi muito com vocês hoje, estejam certos disto!

Agradeço muito ao Professor José Tadeu e à Professora Teresa, pela excelente oportunidade que me proporcionaram.

FINALIZAÇÃO – PROF. DR. JOSÉ TADEU JORGE

Acho que o agradecimento do Prof. Eliezer é muito elegante, mas, de fato, quem tem que agradecer muito a ele, pela disponibilidade, pela aula, somos nós. Eu gostaria de dizer que conheci o trabalho do Prof. Eliezer manuseando livros sobre este assunto nas prateleiras de uma livraria.

Como estamos no início de um processo, todos temos muitas dúvidas sobre como isso se dará. Isto apareceu na apresentação: sempre existem muitas dúvidas sobre a melhor hora do colocar em prática o planejamento estratégico.

Em toda a literatura que temos buscado, encontramos referências sobre estas questões reais, as dificuldades da operação real do planejamento estratégico. Quando encontrei o livro do Prof. Eliezer, que trata de gestão estratégica, busquei os capítulos que falavam da ação prática de planejamento estratégico. Aí, convidamos o Prof. Eliezer para uma conversa e pudemos contar com ajuda dele nessa discussão. Como vocês puderam ver, muitas das colocações que foram feitas por ele também fizeram parte de nossas discussões internas, incluindo a necessidade de se fazer a etapa de sensibilização; a questão de algumas etapas do planejamento serem feitas de cima para baixo, e outras de baixo para cima; assim como algumas questões mais pragmáticas, tais como, como identificar e tratar as ameaças externas, quais são as perspectivas em relação ao futuro, a necessidade de consulta às bases, etc.

Como exemplo da importância deste planejamento, eu disse na reunião da CAD da última terça-feira, que hoje temos bastante clareza de que o processo de certificação se relaciona diretamente com planejamento estratégico, relação esta que deve aparecer na definição dos quadros e das estruturas dos órgãos e das unidades da UNICAMP. Neste processo de certificação, serão definidos: o número de funcionários, o perfil de funcionários, a lógica da estrutura, das supervisões, do gerenciamento.

Outros exemplos de questões relacionadas com o planejamento estratégico são: a questão da previdência; o processo de desburocratização; o Plano Diretor que devemos estar lançando deve ter a ver com a Visão de Futuro e com a Missão da UNICAMP, a Certificação Ambiental, a atuação da Comissão de Vagas Docentes e não Docentes, a criação de vagas na graduação, na pós etc.

Deveremos ter condições, ao longo de 2003, de colocar em sintonia todos os assuntos que estão sendo tratados, dentro daquele cronograma que já está aprovado pelo CONSU, no nosso planejamento.

Também ficou claro, nesta e nas outras apresentações, que vamos ter que aprender o nosso caminho; não existem dois planejamentos estratégicos iguais: há similaridades, mas também existem especificidades; não adianta copiar modelos.

Como nós vamos ter que encontrar o nosso próprio caminho, só vai dar para encontrá-lo fazendo a caminhada. Nossa experiência deverá ser muito rica, no sentido de irmos aperfeiçoando o processo à medida que formos girando os ciclos de planejamento.

Por tudo isso, a contribuição do Prof. Eliezer serviu para nos ajudar a entender este processo, o que foi extremamente importante para nós.

ações, que sempre ser um
estágios iguais. In
esta copia modelos.

o caminho, se vai do
verá ser muito bem, no
grande ciclos de

para dar ajuda a
os.



plano estratégico planejamento estratégico plan

realização:
coordenadoria geral da unicamp
cidade universitária "zeferino vaz"
campinas, sp, brasil - cep 13083-970
tel: (019) 3788-4743 e 3788-4726
fax: (019) 3788-4798
e-mail: planes@reitoria.unicamp.br
<http://www.cgu.unicamp.br/planes>



planejamento estratégico