

Um exemplo que vem do setor público

► Mantendo o pioneirismo da avaliação institucional, a UFPE trabalha seu planejamento com apoio da Lobo & Associados

As universidades públicas reúnem os melhores indicadores acadêmicos entre as instituições de ensino superior (IES) brasileiras: é uma verdade irrefutável. Assim como as IES privadas, mas por razões distintas - como a qualidade e manutenção pelo governo -, as públicas não sentem necessidade de realizar avaliação institucional profunda, incluindo a visão de especialistas externos, planos estratégicos e capacitação de seus dirigentes: nem sempre.

A Universidade Federal de Pernambuco faz parte do seleto e importante grupo de universidades federais que possui os melhores índices de desempenho nos quesitos graduação, pós-graduação e pesquisa, sendo a terceira em número de alunos entre as suas congêneres. Está entre as cinco maiores federais e entre as dez melhores IES do Brasil.

O ex-reitor da UFPE, professor Mozart Neves Ramos, hoje secretário de Educação de Pernambuco, desencadeou uma série de medidas ao longo de sua gestão, em especial o processo de planejamento para o seu segundo mandato, que denominou de Plano Plurianual de Ação 2000-03. Sob a coordenação da Pró-reitoria de Planejamento (Proplan), o trabalho incluiu a contratação de um curso para o aprimoramento do corpo dirigente denominado "Gestão da Unidade Acadêmica", ministrado pela Lobo & Associados, em 2001.

Em outubro daquele ano, 60 dirigentes da UFPE, acadêmicos e administrativos, em plena greve das universidades federais, dedicaram quatro dias a palestras, discussões e estudos de caso. "Mesmo com os salários suspensos pelo MEC, o grupo demonstrou dedicação e envolvimento impressionantes. A avaliação obtida (9,4) é motivo de orgulho para nossa equipe", lembra a professora Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da Consultoria que, ao lado do professor Roberto Lobo, conduziu o curso.

Pouco tempo depois, a L&A foi convidada a realizar uma discussão e avaliação



Os professores Maria Beatriz e Roberto Lobo com um dos grupos representantes da UFPE para discutir o planejamento estratégico da Instituição, uma das cinco maiores federais do País

externa da apresentação do Plano Anual e do Plano Plurianual da UFPE, que permitiram a alocação mais racional dos recursos, tendo em vista projetos de curto e médio prazos, para os quais, entretanto, faltava uma visão estratégica e prioridades.

A decisão de realizar um Planejamento Estratégico Institucional (PEI) para a Federal de Pernambuco nasceu, além da demanda da comunidade acadêmica, de um conjunto de fatores, inclusive como consequência de um processo de avaliação institucional composto de três documentos básicos: uma auto-avaliação, a "Avaliação Institucional" elaborada em 1998 por uma Comissão da UFPE presidida pelo Professor Yony Sampaio, e duas avaliações externas, realizadas pela Associação dos Reitores Europeus (CRE), em 98, e pela *Middle States Association of Colleges and School*, em 99, que apontaram pontos positivos e problemas de ordem interna e externa.

"A construção de um Plano Estratégico Institucional seria a parte que faltava no processo para tornar a UFPE mais competitiva e inserida no mundo globalizado", relembra o prof. Mozart. "Foi um processo natural dentro do contexto da Instituição, que percebeu a necessidade de estabelecer um norte e prioridades, principalmente num cenário de investimentos escassos para as universidades públicas" conclui.

Surgiu, assim, o projeto PEI 2010, sob orientação da Reitoria da UFPE e coorde-

nado pelo pró-reitor de Planejamento, professor Hermino Ramos Souza, que contou com a participação da comunidade universitária, em várias etapas - de forma ampla e organizada - e a assessoria da L&A.

É fundamental que um projeto universitário de planejamento estratégico evite os riscos habituais que a riqueza de competências, a diversidade de interesses e de atividades e a segmentação organizacional de uma instituição de ensino superior podem trazer à boa condução dos trabalhos, que visam à realização de um documento que alie qualidade, abrangência e eficácia no tempo de elaboração e nas ações dele decorrentes.

"Muitas experiências de elaboração de um planejamento estratégico em universidades, tanto no Brasil como no exterior, não tiveram sucesso, por utilizar levantamentos de aspirações e necessidades, a partir de bases demasiadamente fragmentadas", lembra o professor Roberto Lobo. Segundo ele, "como não há direcionamento institucional nem exigências de priorização, esses documentos costumam se transformar em listas incoerentes de anseios e acabam se tomando peças de prateleira".

A participação da Lobo & Associados nesse processo incluiu a elaboração de documentos sobre planejamento, com exemplos e bibliografia específica, um resumo das avaliações existentes com uma análise crítica e contribuições a partir da

experiência e das avaliações realizadas pela Consultoria em outras IES.

A partir de abril de 2002, os diretores da L&A passaram a aplicar a metodologia (devidamente adaptada para IES) denominada *SWOT*, na qual as principais forças e fraquezas institucionais, levantadas por setores representativos da comunidade da UFPE, foram correlacionadas com as oportunidades e as ameaças externas, identificadas por estes mesmos segmentos. Posteriormente, as análises dos resultados e os documentos produzidos foram apresentados a mais de 60 dirigentes participantes do processo e à comunidade, em reuniões com a Proplan e sugestões via web.

O Grupo de Apoio ao Plano Estratégico (GAPE), coordenado pela Proplan, foi o responsável pela elaboração da proposta do PEI intitulada "Missão, Visão, Objetivos e Estratégias", baseada no trabalho orientado pela Lobo & Associados.

"A característica fundamental da elaboração do PEI UFPE-2010 foi o envolvimento de todos os segmentos da Instituição. A participação da L&A foi crítica para a elaboração do Plano e sua competência garantiu o êxito de nosso trabalho, da sistematização de nossas discussões, do adequado encaminhamento do processo e da internalização dos trabalhos pelo GAPE", disse o professor Hermino, ao avaliar o trabalho da Consultoria.

Na opinião do ex-reitor prof. Mozart "o papel da Lobo & Associados foi fundamental, um grande facilitador do processo, trazendo consigo a experiência de gestores bem sucedidos. Avalio de forma positiva a participação da L&A, que tem sido uma grande parceira da UFPE e espero que continue assim nos próximos anos".

Para consolidar o sucesso de sua trajetória, a UFPE, mais uma vez, deu um passo importante, e incomum dentro de seu setor, mostrando que a avaliação, o planejamento e a qualidade da gestão são fundamentais para garantir o aprimoramento do todo institucional, bem maior do que a soma de suas partes.

8

TERCEIRO GRAU



LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA E PARTICIPAÇÃO S/C LTDA

Sede em Mogi das Cruzes (30 minutos de Cumbica e 50 km de São Paulo)
Av. Frederico Straube, nº 395 - Vila Oliveira - Mogi das Cruzes - SP
CEP: 08790-310 Telefax: (11) 4796-2811

Homepage: www.lobocassociados.com.br
E-mail: loboca@lobocassociados.com.br