

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

(Michelângelo Giotto S. Trigueiro)

INTRODUÇÃO

A universidade pública brasileira vem experimentando, recentemente, profundos questionamentos sobre a qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade.

Este questionamento reflete toda uma preocupação que as pessoas, em geral, vêm fazendo, relativamente aos órgãos públicos, e, principalmente, ao setor educacional, e às universidades.

É próprio de sistemas democráticos a participação e a interferência dos cidadãos, nos setores públicos, respaldando decisões e orientações que, em última instância, lhe dizem respeito. Trata-se daquilo que os sociólogos e cientistas políticos qualificam como o processo de legitimação; ou seja, a aprovação e o reconhecimento dos indivíduos quanto às decisões emanadas dos diversos níveis de poder da esfera pública. E, neste momento, os problemas decorrentes da escassez de recursos e de sua precária distribuição para a área educacional, no País; tornam mais agudo e sensível esse processo de legitimação, especialmente no que concerne à gestão universitária.

Não é de hoje que o setor privado e grandes interesses econômicos têm pressionado o Estado e as universidades públicas, levantando, junto à sociedade, sérias críticas em relação ao que qualificam como ineficiência dessas universidades, os altos custos das atividades aí desenvolvidas, o pouco retorno, à sociedade, do que ela emprega em termos de recursos, nesses ambientes, enfim, a necessidade de se rever toda uma política de alocação de recursos para esse setor, e a maior interferência de tais grupos privados na vida universitária; chega-se mesmo a levantar a idéia do fim do ensino público gratuito nas universidades brasileiras e a conseqüente privatização desse setor.

Tudo isto, orquestrado por um esforço notável da grande mídia em desestabilizar a imagem das universidades perante a opinião pública, acusando-a, além das críticas de ineficiência, de elitismo, e de não ser sensível às grandes e prementes necessidades educacionais básicas, sobretudo do ensino de primeiro grau.

Esse constrangimento e mal estar sentido entre todos os que se preocupam efetivamente com o nosso desenvolvimento científico e tecnológico, e que vivem o cotidiano das salas de aula, em nossas universidades, requer, contudo, uma tomada firme de posição, para salvarmos algo que tem sido construído com muito esforço e sacrifício por todos nós.

Assim, não podemos mais aceitar o que certos editoriais de importantes veículos de comunicação do País têm feito, com interesses claros de ocupar o que pode ser para eles um grande filão.

Sabemos que existem muitos problemas em nossas universidades, mas, talvez, todos eles têm uma causa comum: o pouco incentivo e apoio efetivo, por parte do Estado, para esse setor. E não me refiro somente à questão dos recursos financeiros, mas da inexistência, nesses últimos anos, de todo um conjunto de planos e programas, de âmbitos nacional e regionais, articulados, capazes de orientar e dar um curso ao nosso desenvolvimento científico-tecnológico e à formação de recursos humanos, inserido em toda uma estratégia de desenvolvimento econômico e social, relacionado a uma política industrial, agrícola e assim por diante.

Ou seja, é muito fácil cobrar das universidades aquilo que elas deveriam ser, quando faltou toda uma redefinição ampla, em nível do Estado, de um conjunto de políticas e estratégias, capazes, inclusive, de recolocar a divisão público-privado em bases mais atuais, como é legítimo pensarmos.

A discussão referente a uma nova relação público-privado, no âmbito das universidades, já é uma necessidade. A crescente privatização em áreas de ponta, como a das biotecnologias, química fina, novos materiais, informática e micro-eletrônica, evidencia, nesses exemplos, que algo precisa ser feito, para assegurar à sociedade e ao grande público o acesso e o controle de decisões estratégicas importantes para o País. Isto atinge, desde concepções de organização da pesquisa, a circulação das informações e resultados alcançados, o patenteamento, a propriedade intelectual, as novas formas de consorciamento e arranjo entre empresas e universidades, e a própria estratégia de formação de novos profissionais e cientistas, para fazer frente a essas novas necessidades.

Esta é uma discussão oportuna, que, aliás, gostaria de sugerir à ANDIFES e a iniciativas como esta, convidando, inclusive, algumas empresas do setor privado, num clima aberto e sério de reflexão e abordagem de assunto tão relevante, como esse da relação público-privado nas universidades.

Por outro lado, precisamos, também, investir em todo um trabalho de implementação e consolidação de novos sistemas de informações gerenciais, capazes de oferecer subsídios importantes, não só para o processo de tomada de decisão em nossas universidades, mas, sobretudo, para termos condições e dados que permitam responder prontamente, quando solicitados ou criticados.

Nesse sentido, gostaria de apoiar a iniciativa da SESU/MEC, em viabilizar e apoiar dois importantes sub-sistemas de informações gerenciais, a saber, o referente à apuração de custos, e aquele que trata do acompanhamento de atividades docentes; os quais vêm recebendo atenção especial na Universidade de Brasília.

Especialmente o Sistema de Apuração de Custos será decisivo para afastarmos uma boa parte de críticas, como a que vimos noticiada há pouco tempo num jornal, acerca do que consideravam os altos custos para a formação de um aluno em universidades públicas, no País, comparando com o mesmo custo em universidades particulares. Naquela oportunidade, havia sido mencionado que um aluno de uma universidade pública custava mais que o dobro, para se formar, que o de uma instituição particular congênera. Hoje, sabemos, mediante dados oriundos do sistema de custos, que havia uma grande distorção naquelas informações, em razão da estrutura e da composição de tais custos.

Isto tudo nos dá uma clara indicação de que há muito o que fazer nesse setor, e no desenvolvimento de sistemas mais eficientes e ágeis de informações, nas universidades.

Contudo, embora relevante, esse tema não é o único que está a demandar a nossa atenção, enquanto dirigentes e responsáveis pela gestão da universidade pública brasileira.

Um outro tema extremamente relevante é o da **avaliação institucional**, que ganha um impacto extraordinário no interior de nossas instituições, neste momento, em que o MEC, a ANDIFES e vários outros fóruns e entidades resolvem apoiar e envidar esforços concentrados nessa direção.

Nesse sentido, não se trata, propriamente, de saber se um determinado docente ou se um técnico, numa universidade, apresentam um bom ou mal desempenho, mas se **processos** organizacionais são desenvolvidos adequadamente e com eficiência, ou se os **resultados** obtidos nas universidades têm a qualidade necessária ao interesse da sociedade e da própria comunidade universitária. É a idéia da avaliação **institucional** centrada em processos e produtos, ao invés de em indivíduos.

A preocupação e a ênfase, atual, sobre a avaliação institucional nos remete para todo um trabalho relativo à gestão da qualidade. A esse respeito, a discussão e a reflexão sobre a construção de indicadores numa organização universitária é da maior importância.

Recentemente, a nossa Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucional participou de um Congresso Nacional sobre a Qualidade no Ensino Superior, promovido pelo Instituto Brasileiro da Qualidade em Serviços, em São Paulo, quando apresentou um trabalho destacando as várias dimensões organizacional, política, sócio-cultural e teórico-metodológica presentes na problemática da qualidade em instituições universitárias.

Naquela oportunidade, foi ressaltada a necessidade de um maior aprofundamento a respeito do tema, para não assumirmos o assunto da qualidade como mais uma panacéia - um remédio para todos os nossos problemas - , tampouco para seguirmos uma atitude preconceituosa, evitando entrar no mérito da questão.

Vale observar, ainda, que o tema da qualidade ganha força, cada vez maior, dentro do mesmo anseio global, da sociedade, por melhores resultados dos trabalhos no setor público e nas universidades, em particular. Este tema, por sua vez, se insere em todo o contexto de discussão sobre novas formas de gestão organizacional; tema, este, que presente em todo o cenário internacional, de onde, aliás, se origina.

Estou me referindo à chamada Administração Estratégica e à "reengenharia", esta última, mais ligada à área privada. A propósito, as modificações que vêm sendo introduzidas, recentemente, na moderna gestão das organizações, apontam para aquilo que alguns autores consideram uma mudança no "paradigma organizacional", para seguir a terminologia notabilizada por Thomas Kuhn, em seu "Estrutura das Revoluções Científicas".

Contudo, se, por um lado, verifica-se toda uma grande produção de artigos, livros e publicações a respeito da moderna administração, por outro lado, essa produção ainda carece de maior aprofundamento para o contexto de instituições públicas, sujeitas a outros níveis de complexidade e problematização, particularmente no caso brasileiro.

E, no caso de uma instituição universitária, a carência de estudos e experiências, nessa área, é ainda maior. O que temos é o que estamos tentando sistematizar e intercambiar nesses fóruns e encontros nacionais e regionais.

Isto posto, e sem ter a pretensão de esgotar a matéria, passarei, então, a abordar, mais diretamente, o assunto, aqui proposto.

Isto será feito em três segmentos, a saber: primeiramente, destacarei o Planejamento Estratégico na UnB; em seguida, falarei do nosso modelo de Avaliação Institucional; e, um terceiro momento, procurarei ressaltar as relações entre o Planejamento Estratégico e a Avaliação Institucional, ressaltando a maneira como estamos pensando implementar essa articulação, em nossa Instituição.

1 - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UnB

1.1 ANTECEDENTES

A UnB inciou o seu Planejamento Estratégico, optando por adotar uma metodologia participativa, coletando informações de todos os segmentos envolvidos com a Instituição.

O trabalho teve início com as pessoas da administração superior, mediante a discussão e elaboração de um documento preliminar, de trabalho, intitulado "UnB: Visão Estratégica".

Nesse documento, que reflete bastante compromissos assumidos durante o nosso processo eleitoral, e o próprio programa de campanha, procuramos apresentar, à comunidade, a Missão, os Objetivos Estratégicos, as Diretrizes e as Políticas, que constituem os elementos básicos do planejamento estratégico. Tudo isto, buscando incorporar, sobretudo, uma visão do médio e longo prazos, para a nossa universidade, sem deixar de lado as questões emergenciais, que receberam uma atenção especial.

Aliás, sempre procuramos insistir que o trabalho do planejamento estratégico não resolveria, de imediato, todos os problemas que estão a demandar soluções rápidas.

Por outro lado, essa abordagem de planejamento, participativo, se apoia, fundamentalmente, em processos de motivação, os quais procuram despertar o entusiasmo das pessoas, e minimizar o aparecimento de novas frustrações.

Desse modo, cada passo tem sido cuidadosamente pensado e planejado, usando de todos os recursos da moderna tecnologia educacional, mediante audio-visuais, filmes e palestras, feitas por pessoas de fora da Instituição, buscando estimular a dimensão utópica no interior da Organização.

E estamos assistindo, em vários setores, na UnB, esse movimento que toma conta das pessoas, numa nova energia para o trabalho e a iniciativa. Penso que este é o primeiro e principal desafio que o planejamento estratégico tem a enfrentar: a motivação para a nova idéia, seja para afirmar propostas oriundas dos estratos superiores na instituição, seja para negá-las e apresentar alternativas de solução de encaminhamento, e, mesmo, quando ao conteúdo dessas propostas.

Cerca de 300 pessoas de toda a comunidade nos enviaram críticas e sugestões àquele documento preliminar. Todas essas críticas foram consolidadas e analisadas pela equipe de planejamento; e foram enviadas respostas a cada uma pessoa que contribui com seus comentários, o que foi muito importante para manter o clima favorável de expectativa em relação ao trabalho.

Em seguida, realizamos vários "Encontros para Identificação de Problemas e Oportunidades" - EIPOs- , envolvendo os vários segmentos que compõem a Instituição, em seus diferentes níveis.

Deste trabalho, que atingiu mais de 400 pessoas, em diversos grupos, foram levantados problemas emergenciais, bem como aspectos positivos da Universidade, para o seu desenvolvimento e para o futuro próximo.

Todas essas informações foram sistematizadas, juntamente com as críticas ao primeiro documento da nova equipe da Reitoria, e as diretrizes e ações dos Decanatos, e incorporadas na última versão, que serve de orientação básica para as próximas etapas do nosso Planejamento Estratégico.

Paralelamente, iniciou-se, em diversos locais, na UnB, principalmente na área administrativa, o planejamento estratégico setorial, em que foram definidos: a missão, os objetivos estratégicos, as diretrizes e as ações, de cada um desses setores da Instituição. Esse trabalho apoiou-se no documento mencionado anteriormente, o qual serve como referência básica, não só para compatibilizar e dar unidade ao planejamento global da UnB, mas, sobretudo, para destacar as interrelações entre os vários setores, e as ações comuns entre eles, as quais foram indicadas nas propostas de cada Decanato e Órgão da administração superior da UnB.

Algumas áreas, como a Prefeitura, a Biblioteca, o Departamento de Pessoal, de Recursos Humanos e o Convênios - bastante sensíveis no cotidiano da universidade -, têm avançado nesse trabalho, com a definição das atividades e projetos, indicando as correspondentes medidas de efetividade e as restrições identificadas, visando à implementação do planejamento.

São as oficinas de elaboração das chamadas "árvores de problemas e de objetivos", que seguem uma abordagem inovadora de planejamento operacional e orientado por objetivo - a metodologia **ZOPP** (Ziel Orientierte Projekt Planung) -, que tem tido um grande impacto na UnB. Tudo isto, sendo precedida por uma série de treinamentos para gerentes e dirigentes administrativos, visando a capacitá-los nessa abordagem, bem como na própria condução do planejamento estratégico e tático em nossa Instituição.

A próxima fase deverá atingir mais diretamente a área acadêmica.

Antes, porém, estaremos institucionalizando o nosso sistema de planejamento, criando estruturas e mecanismos descentralizados.

Há, ainda, a previsão de realização de uma grande EIPO externa, mediante a participação de importantes setores da sociedade, os quais formularão as suas principais expectativas em relação à UnB.

O COGEST é uma instância de deliberação coletiva, tendo, entre outras, as seguintes atribuições:

- Aprovar as políticas e diretrizes resultantes do processo de planejamento
- Estabelecer o calendário do Planejamento da UnB;
- Compatibilizar os elementos do planejamento e o seu desempenho;
- Outras, a depender da implementação do processo de planejamento.

O COGEST será apoiado por um sistema de planejamento descentralizado e participativo, mediante a formação dos COSETs - Comitês Setoriais de Planejamento e Qualisade, em nível dos Decanatos, Institutos, Faculdades, Órgãos Complementares, Centros e Unidades Administrativas.

Os Comitês Setoriais constituem o grande Fórum para debate das Políticas e Diretrizes, de caráter macro, e representam, também, instâncias decisórias, nos níveis de definição e implementação das ações, estratégias e projetos, compatíveis com cada setor e unidade da Instituição.

O funcionamento desses Comitês, em princípio, obedecerá ao seguinte processo:

- Análise dos documentos encaminhados pelo COGEST;
- Apreciação, debates prévios, e preparação de sugestões ou recomendações;
- Detalhamento de ações estratégicas e projetos estratégicos peculiares às diferentes áreas;
- Apoio ao COGEST;
- Apresentação de iniciativas para implementação do planejamento.

A APA - Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucional - é o Órgão coordenador, supervisor e orientador de todo o processo de planejamento na Universidade de Brasília. Funciona como um elo de ligação entre o COGEST e os COSETs.

Em sua Coordenação de Planejamento Estratégico, a APA constituirá uma comissão "ad hoc" de especialistas, para dar suporte teórico-metodológico a todo o trabalho de planejamento na UnB, buscando, também, discutir aspectos técnicos e propor soluções para problemas oriundos das outras instâncias do sistema de planejamento.

Como membro do COGEST, a APA aprofunda determinadas questões estratégicas e teórico-metodológicas, propondo, àquele Comitê, encaminhamentos, direções e alternativas de abardagens para o nosso planejamento.

Outra incumbência da APA é a de responsabilizar-se pela Secretaria Executiva do COGEST, a qual terá as seguintes funções:

- Convocar, por determinação do Presidente do COGEST, as reuniões ordinárias e extraordinárias desse Comitê;
- Preparar os locais, seja interna ou externamente, nos quais se realizarão as reuniões do COGEST;
- Preparar e encaminhar os documentos que serão analisados pelos COSETs;
- Preparar os documentos exclusivos das várias etapas do processo de planejamento, encaminhando-os para aprovação;
- Elaborar e manter em arquivo os documentos do processo de planejamento.

Todas as atividades práticas e de implementação contarão, ainda, com: equipes de trabalho, parceiros, facilitadores e multiplicadores.

As **equipes de trabalho** são todos os professores, técnico-administrativos e estudantes engajados, em nível de cada COSET, na execução e aprimoramento contínuo de todas as ações estratégicas, projetos ou temas aplicáveis à melhoria contínua dos serviços inerentes à Unidade.

Os **parceiros** são servidores de outras Unidades, que propiciam apoio a projetos de uma Unidade que não a sua. Podem ser também externos.

Os **facilitadores** são aqueles que criam ou facilitam as condições necessárias à implementação do planejamento estratégico e da qualidade. Estes representados pelas lideranças formais - Decanos, Diretores de Institutos e Faculdades, Chefes de Departamentos e demais Órgãos.

1.2 O SISTEMA DE SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DA QUALIDADE NA UnB.

O processo iniciado recentemente pressupõe uma continuidade e, sobretudo, a sua **institucionalização**.

O esquema apresentado, a seguir, e que será objeto de um detalhamento mais amplo, pressupõe vários níveis de integração ao processo de Planejamento Estratégico, sendo a sua base **educação e comunicação**.

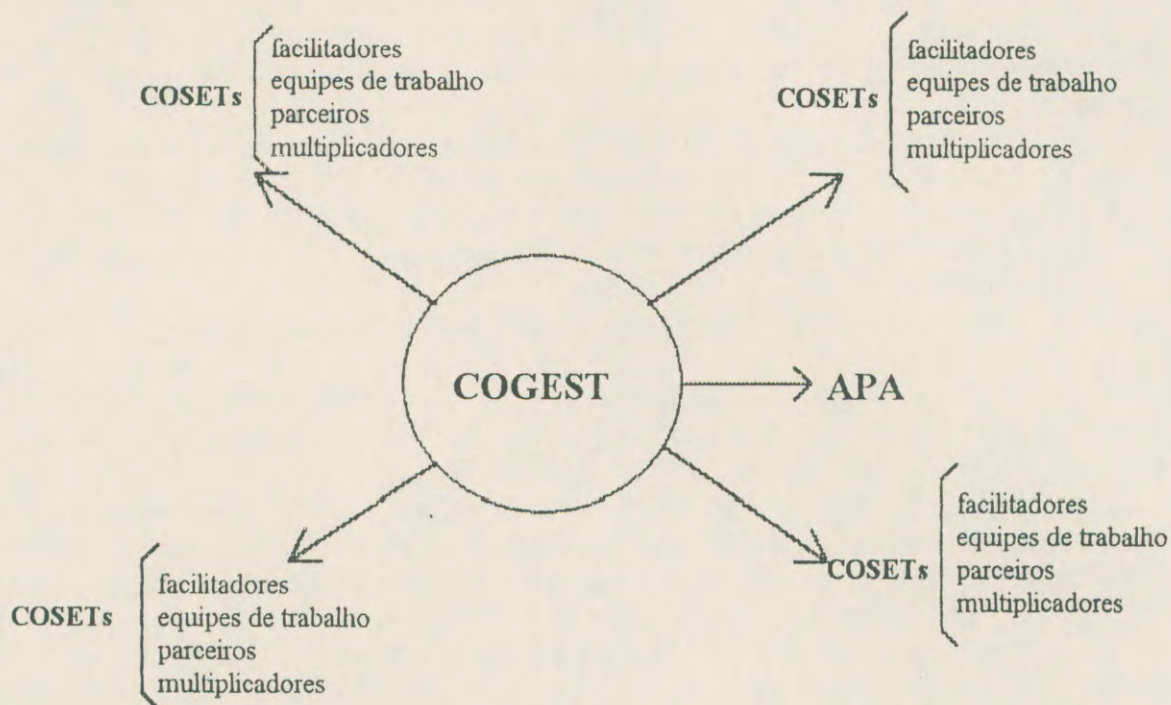


Figura 1: Atores envolvidos no processo de Planejamento Estratégico e Gestão da Qualidade na UnB.

COGEST: COMITÊ DE GESTÃO ESTRATÉGICA E DA QUALIDADE

COSETs: COMITÊS SETORIAIS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E DA QUALIDADE

APA: ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Os **multiplicadores** são os que, que por gosto do assunto ou da iniciativa própria, assimilam os principais conhecimentos formadores da Gestão Estratégica e da Qualidade, os ampliam e irradiam às Equipes de Trabalho e aos demais membros da Organização.

Finalmente, a composição do COGEST e dos COSETs é a seguinte:

O COGEST será presidido pelo Reitor e integrado pelos Decanos, Diretores de Institutos e Faculdades, da APA, de Órgãos Complementares e de Centros.

Cada COSET será constituído pelo Diretor de Instituto, seus Chefes de Departamentos, Coordenadores de GRaduação, Pós-Graduação e Extensão; nos Centros e Órgãos Complementares, pelos dirigentes de Unidades que os integram, como também, nos Decanatos.

Vale destacar que os COSETs, a critério dos dirigentes setoriais, poderão ter flexibilidade de composição, sendo a proposta acima meramente um referencial para a definição de participantes básicos.

Enfim, todo o trabalho de Planejamento estratégico na Universidade de Brasília deverá articular-se à sua proposta de avaliação institucional, que, em nosso caso, é parte integrante e constitutiva daquele trabalho de planejamento, como estratégia de nossa gestão para a qualidade.

Apenas para situar melhor essas relações, explicitarei, a seguir, as linhas gerais de nosso modelo de avaliação institucional, o qual deverá ser implementado já neste segundo semestre de 94.

2 - O MODELO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL ADOTADO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

O modelo que estamos utilizando na UnB é indicado, na literatura especializada pela sigla CIPP.

O **CIPP** - Contexto-Insumos-Processos-Produtos - segue, basicamente, dos grandes enfoques de modelos de avaliação: o enfoque baseado na tomada de decisões, e aquele que se fundamenta nas clássicas abordagens de sistemas.

Este modelo apóia-se nas formulações originais de Stufflebeam(1978), Borges-Andrade (1982) e Granger et all (1993). Contudo, foram feitas adaptações para o presente trabalho.

Trata-se, o CIPP, de um modelo tridimensional, conforme pode ser representado, esquematicamente, na figura 2, a seguir.

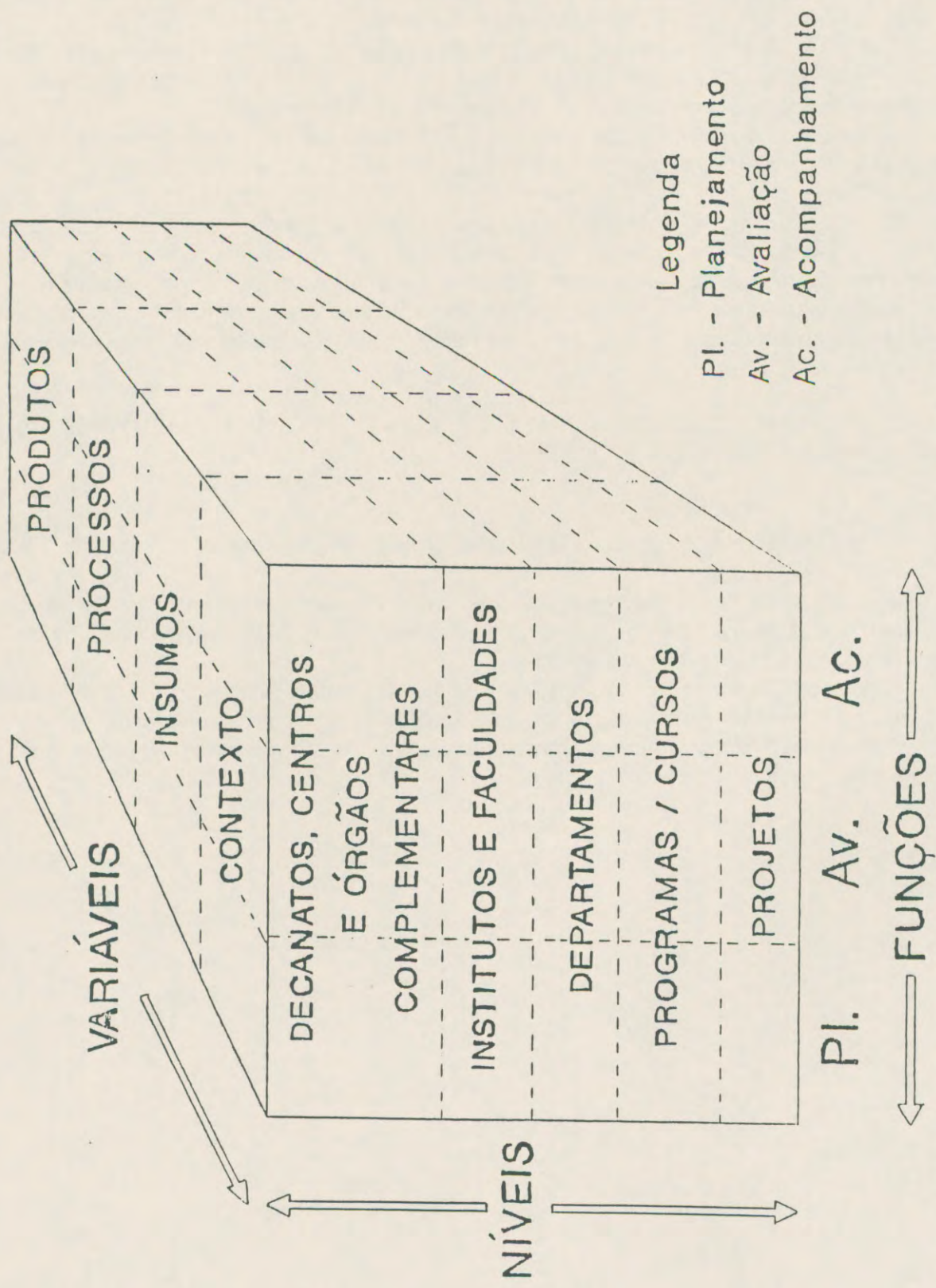


FIG. 02 - Modelo Tridimensional para Planejamento, Avaliação Institucional e Acompanhamento, segundo níveis e variáveis.

Inicialmente, a Figura 2 apresenta três grandes eixos de orientação, a saber: o das **funções** - planejamento, avaliação e acompanhamento; o dos **conceitos** e grupos de variáveis; e aquele referente aos vários **níveis** enfocados nos processos de planejamento, avaliação e acompanhamento da organização.

Examinando outro eixo do modelo CIPP, expresso nessa Figura 1, verificamos os **conceitos**, que são os objetivos da avaliação, a saber: contexto, insumos, processos e produtos.

De acordo com Granger et al (1993:35):

Avaliação de insumos: refere-se à avaliação das capacidades físicas, estratégias, recursos humanos e financeiros, definidos com o propósito de oferecer uma orientação para a seleção de estratégias e procedimentos.

Avaliação de processos: é aquela que tem por objetivo a predição ou identificação de problemas de implementação, proporcionando informações para melhorá-la ou para redefinir procedimentos.

Avaliação de produtos: busca a descrição e valoração dos resultados organizacionais, em cada um dos seus níveis, em relação aos objetivos e metas, e às necessidades dos clientes. Este tipo de avaliação também interpreta o valor e o mérito do resultado final obtido.

Avaliação de contexto: Identifica a população objetivo, os principais clientes, grupos de interesse e suas necessidades, diagnostica os problemas presentes, identifica oportunidades e ameaças, e julga se os objetivos propostos respondem às necessidades. Em geral, é usada para a seleção de objetivos e a determinação de prioridades internas.

Os componentes do modelo CIPP (objetivos da avaliação) fazem parte de todos os níveis da organização. Ou seja, no caso de uma universidade, podemos identificar as dimensões referentes ao contexto, insumos, processos e produtos, tanto no nível dos decanatos ou pró-reitorias, como nos institutos e faculdades, nos departamentos, nos órgãos ou setores administrativos, e, mesmo, em programas, projetos e disciplinas.

Processos, insumos, contexto e produtos são conceitos de grande utilidade para a avaliação institucional. Entretanto, ainda estão muito distantes do nível da observação dos fenômenos, ou dos indicadores.

Desse modo, é necessária a escolha de aspectos mais concretos para representar esses conceitos. Este trabalho, em busca de elementos mais diretamente verificáveis na realidade, consiste nas definições operacionais, e na construção de indicadores.

Apenas para ilustrar, alguns exemplos desses conceitos, para a nossa Instituição, podem ser: novas tecnologias, formação de profissionais, e relatórios de atividades de um órgão administrativo - ligadas ao **produto**; envolvimento dos alunos em projetos de pesquisa, integração das atividades de pesquisa e extensão às práticas curriculares, alocação de recursos orçamentários, e as ações de capacitação de recursos humanos - para os **processos**; perfil e qualificação do corpo docente, recursos financeiros, qualidade dos laboratórios, e atitudes dos estudantes em relação aos seus cursos - para os **insumos**; e usuários e clientes potenciais dos serviços e dos produtos da universidade, políticas e prioridades governamentais, condições e perspectivas do mercado de trabalho, e acordos entre o governo local e instituições internacionais sobre a área de ciência e tecnologia - referentes ao **contexto**.

Cada um dos componentes conceituais destacados anteriormente (contexto, insumos, processos e produtos) deve ser medido por um conjunto de variáveis que apenas tenham sentido em cada um dos níveis enfocados, e que possam ser obtidas empiricamente.

Todo esse trabalho de definição de variáveis e indicadores é, sabidamente, complexo e requer o esforço de equipes interdisciplinares, levando em conta as especificidades de cada área, bem como aspectos organizacionais importantes das universidades, como a sua estrutura formal e informal de poder, a tomada de decisão, a liderança, o conflito, a assimilação de novas formas de gestão, a liderança, o conflito, a assimilação de novas formas de gestão, e assim por diante.

Obviamente, não aprofundaremos esse tópico, aqui. Porém, convém destacar o grande desafio que se abre a essa tarefa de definição de indicadores para a avaliação e a abordagem da qualidade nas nossas instituições.

Ao buscarmos implementar um modelo de avaliação como o CIPP, tencionamos, principalmente: 1) ressaltar a **visão de conjunto** para o trabalho de avaliação institucional, envolvendo vários níveis e dimensões, relativas ao contexto, insumos, processos e produtos, e enfocando tanto a dimensão acadêmica quanto a administrativa; bem como, 2) utilizar um esquema teórico-metodológico, que permita interligar a avaliação ao planejamento e ao acompanhamento.

Ou seja, em relação a esta última observação, as variáveis e indicadores, definidos para cada nível apontado na Figura 2, deverão ser considerados, tanto para as atividades de avaliação, quanto para as de planejamento, e, mesmo, para o acompanhamento. É isto que permitirá, em nosso caso, uma integração efetiva entre as ações de avaliação e planejamento.

Contudo, como cada uma dessas atividades tem uma linha e um conjunto de ações próprias e relativamente independentes, convém destacarmos, adiante, de modo bastante sucinto, a estratégia que pretendemos aplicar, na UnB, quanto à integração, a ser buscada, na prática, entre o planejamento estratégico e a avaliação institucional.

3. A RELAÇÃO ENTRE A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UnB

A Figura 3, a seguir, procura mostrar diferentes dimensões da relação entre a avaliação institucional e o planejamento estratégico.

Nela, verificamos que, tanto a avaliação institucional, quanto o planejamento estratégico, ligam-se a dois aspectos cruciais, a saber: a tomada de decisão na Instituição, e a correção de rumos/mudança organizacional.

Ou seja, entendemos que a avaliação e o planejamento estratégico não têm sentido, como fins em si mesmos; mas devem estar articulados e devem servir como instrumentos de mudança e correção de rumos na organização - seja em sua estrutura ou em seus processos -, bem como devem estar intimamente vinculados ao processo de tomada de decisões.

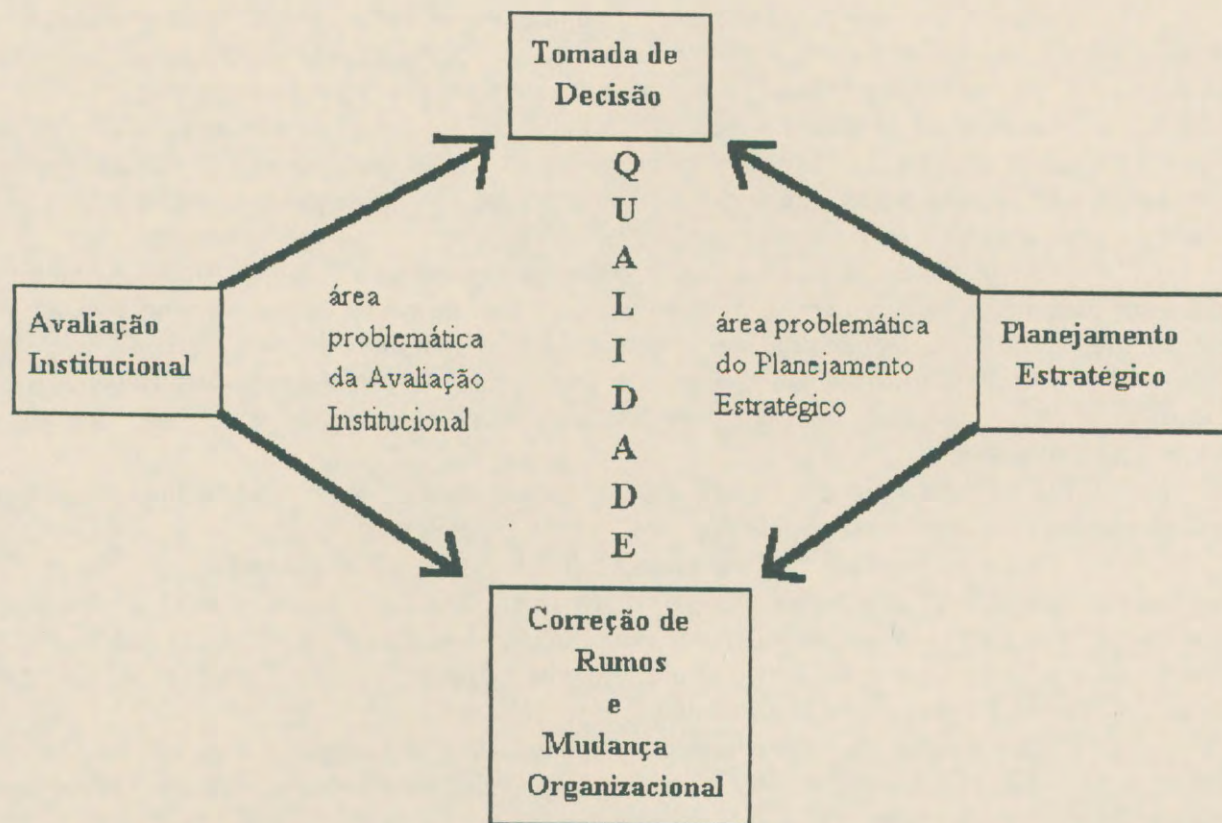


Figura 3: Diagrama de Relacionamento entre a Avaliação Institucional e o Planejamento Estratégico.

Assim, torna-se crucial saber, não apenas que metodologia, que modelo ou estratégia de avaliação institucional e de planejamento estratégico deverão ser utilizados, mas, principalmente, **para que** servirão tais recursos da moderna gestão das organizações: o que, efetivamente, se pretende fazer com os resultados obtidos pela avaliação institucional, e com as definições e estratégias do planejamento?

Para nós, da Universidade de Brasília, esta é uma questão básica, pois sinaliza para a preocupação com a permanente busca da qualidade, em todos os seus níveis e processos.

Assim, o objetivo de todo este trabalho é procurarmos a melhoria da qualidade, nos âmbitos acadêmico e administrativo, entendendo esse conceito como ligado à satisfação dos diversos públicos e usuários - internos e externos - dos produtos gerados por nossa Instituição.

É isto que se procurou retratar na Figura 3, ao centralizarmos a qualidade, como a direção para onde convergem todos os esforços da avaliação institucional e do planejamento estratégico, traduzidos em ações concretas - a tomada de decisões-, visando à correção de rumos e à mudança organizacional.

As mudanças, aqui referidas, não decorrem, apenas, de questionamentos internos à Instituição, mas, também, originam-se de todo um conjunto de novas demandas e necessidades do seu ambiente externo, face à dinâmica da própria sociedade e do contexto internacional.

Ao indicarmos, ainda na Figura 3, áreas problemáticas distintas para o planejamento estratégico e a avaliação institucional, queremos destacar as especificidades de cada uma dessas grandes ações da gestão.

Tais especificidades referem-se, tanto a aspectos teóricos, metodológicos e técnicos, quanto a questões sócio-culturais e políticas.

Na área problemática da avaliação institucional, estão presentes, por exemplo, as dificuldades e alternativas, relativas: a modelos teórico-metodológicos, técnicas de obtenção, análise e tratamento de informações, às operações de coleta dos dados, à natureza da instituição universitária e a seus aspectos sócio-culturais, e aos fatores políticos - internos e externos à Instituição - decorrentes do impacto da avaliação institucional.

Já, a área problemática do planejamento estratégico acentua os aspectos motivacionais e culturais, uma vez que esta forma de planejamento apóia-se, fundamentalmente, na participação e no envolvimento das pessoas e membros da comunidade universitária. Porém, também nesta área, estão presentes discussões teóricas e conceituais, como a da reengenharia e da Qualidade-total.

Enfim, ao se destacar tais áreas, quer-se insistir : 1) na **complexidade** de cada um desses campos de ação da gestão de nossas instituições, e na necessidade de a considerarmos, tanto no que concerne às questões propriamente técnicas e metodológicas, quanto no que diz respeito às definições de estratégias de encaminhamento dessas ações, ressaltando elementos sócio-culturais e políticos; e 2) na **especificidade** de cada área, de avaliação e de planejamento, embora intimamente articuladas, como parte do processo de tomada de decisão e de mudança organizacional, com vistas à busca da qualidade.

Essas considerações situam, como se diz, teoricamente, o problema da relação entre a avaliação institucional e do planejamento estratégico, da forma como vemos, na Universidade de Brasília. Contudo, ainda precisamos destacar o modo como, na prática, pretendemos implementar essa relação.

Como falei anteriormente, o modelo CIPP constitui o nosso quadro metodológico em que, através da articulação entre três eixos - das funções, das dimensões ou conceitos, e dos níveis -, pretendemos explicitar e evidenciar as interfaces entre o planejamento estratégico e avaliação institucional.

Desse modo, a idéia é acompanharmos, num determinado nível da organização - num Departamento, por exemplo-, o conjunto das variáveis e indicadores relativos a insumos, processos, produtos e contexto, tanto para os procedimentos de avaliação propriamente dita, quanto para a definição de metas, projetos e atividades, no planejamento.

Ou seja, buscar-se-á enfatizar um **mesmo grupo** de variáveis e indicadores, para os trabalhos de avaliação e de planejamento.

Entretanto, convém distinguir diferentes níveis do processo de planejamento. No nível estratégico, temos a definição dos grandes objetivos, da missão, das diretrizes e dos grandes grupos de ação, considerando, inclusive, o médio e o longo prazos. Nos níveis tático e operacional, são apresentadas as ações imediatas e a implementação das grandes linhas de trabalho, num período determinado, destacando medidas de efetividade e metas físicas, bem como os recursos e as necessidades para a execução das atividades e projetos.

Assim, não há uma oposição entre o chamado planejamento estratégico e os planos táticos e operacionais. Estes dois últimos se inserem num todo maior, que é o planejamento estratégico.

Estas observações são importantes, pois as articulações entre a avaliação institucional e o planejamento estratégico deverão ocorrer, mais intensamente, no momento de elaboração dos programas de trabalho, projetos e atividades concretas, ou seja, no curso dos planejamentos tático e operacional, para cada setor da Instituição, os quais deverão estar ajustados aos planejamentos estratégicos setoriais correspondentes, e ao global, da UnB.

Assim, de um lado, com a avaliação institucional, serão estabelecidas relações entre os indicadores e variáveis, e identificados fatores causais, que determinam o desempenho organizacional e a qualidade de produtos e processos, num determinado nível organizacional, conforme procurou-se mostrar na Figura 2, do modelo CIPP.

E, de outro lado, o resultado dessa avaliação apontará, em cada uma das dimensões enfocadas - contexto, insumos, processos e produtos-, de acordo com as variáveis ali formuladas, as ações e atividades de planejamento a serem consideradas. Ou seja, a avaliação institucional servirá como diagnóstico, subsídio e orientação para o trabalho de planejamento, na UnB.

Desse modo, não faz sentido trabalharmos, na avaliação institucional, com um grupo de variáveis e indicadores que não serão levados em conta no processo de planejamento, e vice-versa.

Daí a necessidade de que as equipes trabalhem bem articuladamente, quando não for possível que sejam as mesmas, para a avaliação institucional e o planejamento.

Por esta razão, pretende-se que o sistema de planejamento que procurei destacar anteriormente seja implementado, lado-a-lado, com o nosso projeto de avaliação institucional.

E a forma prática de viabilizarmos tal articulação é levarmos essa discussão, principalmente, para o âmbito dos COSETs-Comitês Setoriais-, os quais, mediante os seus coordenadores, e com o suporte da nossa Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucional, procurariam conduzir um trabalho combinado, desde a sua origem, correlacionando os elementos necessários entre o planejamento e avaliação, e preparando o caminho para as fases subsequentes, de maior detalhamento operativo.

Em suma, a própria metodologia de trabalho de articulação deverá ser objeto e tema de reuniões e discussões nos níveis dos COSETs. As experiências que puderem ser intercambiadas deverão ser feitas no nível do COGEST, em suas reuniões ordinárias e extraordinárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que procurei apresentar, aqui, sucintamente, é o modo como a Universidade de Brasília vem enfrentando a difícil tarefa de ajustar-se às necessidades que o momento e a sociedade colocam para nossas instituições, em termos de uma melhor eficiência na utilização dos seus recursos humanos, materiais e financeiros. Ou seja, de que maneira estamos pensando e trabalhando a gestão em nossa universidade.

Nesse sentido, preocupei-me em destacar a importância que tem, para nós, o binômio avaliação institucional - planejamento estratégico, como instrumentos poderosos para o processo de tomada de decisão e a busca da qualidade.

Neste momento, estamos convencidos que os resultados desse esforço não são para o curto prazo, mas convém que iniciemos, de forma decidida, esta importante e inadiável empreitada.

O tempo é de semearmos, de discutirmos, de plantarmos aquilo que queremos para o nosso futuro próximo, e para o século que se avizinha.

O desafio é grande: faltam recursos, nota-se um clima de insegurança e de desânimo, há necessidade de pessoal, enfim, tudo concorre para que não prossigamos, que percamos a partida.

Mas é exatamente esta a hora em que os líderes, os dirigentes, aqueles que estão à frente de tão importantes instituições, mantenham a firmeza, a determinação e a coragem necessárias, para estimular esse grande potencial criativo existente em nossas universidades, a fim de encontrarmos as saídas de nossas tão repetidas crises.

É isto que procuramos mostrar, trazendo para debate o relato da experiência recentemente vivida pela Universidade de Brasília.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BLAU, P. & SCOTT, W. **Formal Organizations**. San Francisco, Chandler Publishing Co., 1962
- BORGES-ANDRADE, J. "Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais". In: **Tecnologia Educacional**, Associação Brasileira de Tecnologia Educacional, Rio, Mai/Jun, 1982.
- BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J. & PASSERON, J. **El Oficio de Sociólogo**. Mexico, 1975.
- BOURDIEU, P. "O Campo Científico". In: **Grandes Cientistas Sociais**. São Paulo, Atica, 1983.
- CROZIER, M. **Le Phénomène Bureaucratique**. Paris, Le Seuil, 1963.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1989.
- FERNANDES, F. **Fundamentos Empíricos da Explicação Sociológica**. São Paulo, C.E.N., 1972.
- GARVIN, D. What does "product quality" really mean? In. **Sloan Management Review**, 1984.
- GRANGER, A.; GRIERSON, J.; QUIRINO, T.; ROMANO, L. **Capacitación en Planeamiento, Seguimiento y Evaluación para Administración de la Investigación Agropecuaria; Evaluación de la Investigación**. INTA, INIA, EMBRAPA, ICA, Colômbia, 1993.
- HABERMAS, J. **Teoria de la Accion Comunicativa**. Madrid, Taurus, 1988.
- HALL, R. **Organizações; Estrutura e Processos**. Rio, Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- JURAN, J.; SEDER, L. & GRZYNA, F. **Quality Control Handbook**. New York, McGraw-Hill, 1962.
- JURAN, J. & GRZYNA, F. **Quality Planning and analysis**. Delhi, McGraw-Hill, 1973.
- KERLINGER, F. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais; um tratamento conceitual**. São Paulo, EDUSP, 1980.
- PALLADINI, E. **Controle de Qualidade; uma abordagem abrangente**. São Paulo, Atlas, 1990.

- PARSONS, T. **Structure and Process in modern Society**. New York, The Free Press, 1960.
- PERROW, C. **Análise Organizacional**; um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1981.
- STUFFLEBEAM, D. "Alternativas em Avaliação Educacional; um guia de auto-ensino para educadores". In: Scriven, M. & Stufflebeam, D. **Avaliação Educacional (II) Perspectivas, Procedimentos e Alternativas**. Petrópolis, Rio, Vozes, 1978.
- TRIGUEIRO, M. **O Modelo CIPP para Avaliação Institucional na Universidade** (prelo), 1994.