

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO INOVAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE) EM UNIVERSIDADE PÚBLICA.

* Kátia Christol dos Santos

Universidade Estadual De São Paulo

*E-mail: katia.christol@alumni.usp.br

Introdução

A USP tem o desafio de discutir e formalizar estratégias que mantenham qualidade em relação às universidades de classe mundial e cumpram o manejo da formação de profissionais, com ensino de qualidade, excelência em pesquisa e inovação. O Planejamento Estratégico da USP (PEUSP) almeja atingir a relevância destes propósitos, com o desafio de implementar e gerenciar uma nova cultura organizacional reestruturando a universidade para o reconhecimento de seus processos, das demandas e diálogos relacionados através de uma metodologia para o processamento de forma organizada, oferecendo respostas aos problemas emergentes que a sociedade brasileira demanda.

O PEUSP é uma ferramenta que sugere um esforço formativo de tomada de decisão organizacional. Devido ao universo que representa a instituição, a participação representativa faz parte do instrumental possível. Os produtos esperados são: revisão da Visão, Missão e Valores da universidade; diagnóstico da USP por consulta das Partes Interessadas; Objetivos Estratégicos baseados nas competências essenciais da universidade e o legado de aprendizagem do seu primeiro planejamento institucionalizado. De uma forma mais abrangente, almeja-se mudança de aprendizagem organizacional em sinergia com processo de avaliação institucional.

Objetivo

Delinear metodologia personalizada para universidade pública considerando as partes interessadas e a gestão por competências da universidade, como um exercício coletivo de aprendizado organizacional, visando a definição conjunta de rumos e prioridades em ação de corresponsabilidade na construção do processo.

Metodologia

Partindo da metodologia participativa (Souto-Maior Fo, 2012), foi delineada metodologia personalizada para a USP. As coletas de dados ocorrerão através de formulários eletrônicos e discussões presenciais serão norteadas em cinco temas centrais, em consonância com as Pró-Reitorias (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, Cultura e Extensão, Inclusão e Pertencimento). O sexto tema é transversal e tratará sobre a Governança/Gestão administrativa da universidade. A metodologia considera o trabalho sequencial e incremental, de forma que as ações e a validação serão construídas participativamente, para a estruturação de um documento coletivo orientado pela Missão, Visão e Valores da USP. Sinótico referencial será disponibilizado com documentos como material de apoio contendo síntese da Avaliação Institucional e *benchmarking* de Universidades de Classe Mundial e documento que apresenta o contexto onde a Universidade está inserida, considerando onze eixos temáticos

relacionados aos ODS (ProETUSP). O método permitirá o diagnóstico do ambiente organizacional interno e externo a partir das partes interessadas que serão transformadas em Objetivos Estratégicos a partir das Questões Estratégicas, para correlação do ambiente organizacional com as competências da Instituição, construindo o Mapa Estratégico. Conterá com etapas virtuais e presenciais.

Resultados

A partir de um piloto desenvolvido no Departamento de Saúde Ambiental (FSP), foi feito ajuste na primeira versão da metodologia, para testar a dinâmica da etapa presencial. Uma nova vivência em outro departamento está em andamento para a aplicação da metodologia revisada para então proceder o lançamento do PEUSP. Além dos pilotos previstos, está sendo realizado o acompanhamento da elaboração do PE da ESALQ que havia iniciado o processo de forma independente com consultores da UNICAMP (GEOPI/LESP), incrementando elementos ao aprendizado. O modelo participativo deu lugar à abordagem representativa, com sondagem dos valores da USP e do interesse dos *stakeholders* (Freeman, 1984) bem como a satisfação do atendimento desses interesses. Manual das dinâmicas e sinótico referencial para o embasamento das discussões e a estratégia logística configuram o produto até o momento. A metodologia a ser empregada está sendo registrada para controle do método e ajustes ao longo do processo. Esta vivência de construção será transformada em capacitação para futuras ações de aplicação do PEUSP, em vários níveis, do Departamento à Unidade. Pretende-se publicizar o método disponibilizando-o para aplicabilidade em universidades públicas após avaliação dos resultados alcançados com a USP.

O PEUSP prevê a participação de cerca de 630 participantes, contando com Pró-Reitores, Diretores de Unidades de Ensino, Institutos Especializados, Museus e Hospital Universitário, Representantes de Congregação, Representantes de Pró-Reitorias, Chefes de Departamento, Presidentes de Comissões Estatutárias, Representantes Docente, Discente e de Servidores, Alumni e demais membros que participam do Co, além das Superintendências, Órgãos da Gestão Reitoral e Prefeituras. Os *stakeholders* que serão indicados não estão contabilizados, pois não há número limite. Estes serão hierarquizados através de matriz de poder versus importância para criação de valor.

Conclusão

Nova metodologia personalizada para uma grande universidade pública é um desafio para gestores, bem como a expectativa de sua aplicação, consolidação do método e sinergia ao processo de avaliação institucional. A gestão por competências propõe a administração do processo com base nas competências necessárias para o alcance da efetividade institucional e estratégica, promovendo aprendizado organizacional.

Palavras-chave:

Planejamento, gestão, competência.

Referências

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

SOUTO-MAIOR Fo, J. **Planeação Estratégica Comunicativa**. João Pessoa: Editora UFPB, 2012.