

AÇÃO UNIFESP **Fap**

INFORMATIVO DA FUNDAÇÃO DE APOIO À UNIFESP

Edição 40 | Outubro de 2012 a Janeiro de 2013

Fap se prepara para enfrentar os desafios futuros

A Unifesp tem pela frente enormes desafios por conta da vocação econômica e do apelo das regiões onde estão os seis *campi* da Universidade. De importância estratégica e econômica, elas concentram 25 milhões de habitantes e 30% do PIB nacional. Só por conta do Pré-Sal a estimativa é de investimentos próximos dos R\$ 450 bilhões nos próximos anos.

"O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes". A frase é do professor Peter Drucker (1909-2005), austríaco radicado nos Estados Unidos conhecido como o Pai da Administração Moderna que colaborou, inclusive, com Juscelino Kubitschek na criação de Brasília. Pensando nisso, a Fundação de Apoio à Unifesp (Fap) decidiu, no começo de 2012, contratar uma empresa de consultoria para traçar a estratégia para os próximos anos. Trabalho semelhante foi realizado na Unifesp alguns meses antes e, em linhas gerais, definiu os seguintes temas como "base comum de interesse": Integração | Equilíbrio: Ensino, Pesquisa e Extensão | Infraestrutura | Comunidade Valorizada e Propositiva | Gestão Participativa | Alcance da Autonomia Financeira | Reconhecimento Internacional | Unifesp – Universidade de Excelência | Sustentabilidade.

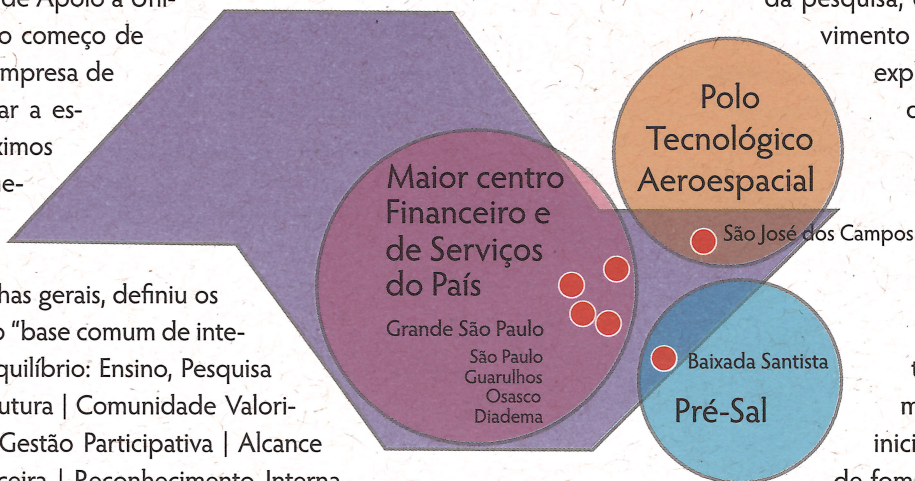
Como fundação de apoio, cabe à Fap cooperar com a Unifesp, a instituição apoiada, na execução desses objetivos.

A empresa de consultoria escolhida pela Fap foi a Luzio Strategy Consulting, no mercado há 12 anos. "O primeiro contato com a Fap foi em fevereiro ou março de 2012", diz o gerente de projetos da Luzio, Renê Guedes. "Mas foram necessárias, pelo menos, mais duas reuniões para fazermos o que se chama 'alinhar o *briefing*', ou seja, montar o roteiro do que seria feito na Fap", completa Guedes. A partir disso, a consultoria pode montar a arquitetura metodológica empregada no projeto. Nos dois meses e meio seguintes foram entrevistados diretores, gerentes e algumas lideranças da Unifesp, incluindo o

reitor. O passo seguinte foi a análise dessas entrevistas: "Elas são poderosas no sentido de identificar quais são as aspirações daquele executivo, daquela instituição e, principalmente, o que faz aquela instituição perder oportunidades ou, pior, desperdiçar a sua energia", completa Guedes. Quando o consultor vai para o *workshop* propriamente dito, ele já tem uma noção das grandes questões a serem discutidas e/ou resolvidas. Neste momento, no caso de empresas de formato clássico, já se conhece quem são os concorrentes diretos. "A Fap, sob o ponto de vista formal, não tem concorrentes, uma vez que a sua diretriz institucional prevê que ela tem que proporcionar condições para a realização da pesquisa, do ensino e do desenvol-

vimento institucional da Unifesp", explica o consultor. Na verdade, ampliando-se o sentido da palavra, a Fap e a Unifesp têm sim alguns concorrentes – outras universidades e centros de pesquisa – quando o assunto é o relacionamento com a comunidade e os meios de captar recursos da iniciativa privada, das agências de fomento e do próprio Estado.

Em comparação com países que priorizam as pesquisas como, por exemplo, a Alemanha e a Coreia, o diálogo entre as universidades e a iniciativa privada no Brasil ainda é pobre. As razões mais aparentes que dificultam esse relacionamento são o próprio modelo universitário brasileiro, que não incentiva essa prática e o excessivo conservadorismo da iniciativa privada que ainda não enxerga, com a devida frequência, as universidades brasileiras como possíveis parceiras. "Em países como o Japão, além dos já citados Alemanha e Coreia, a relação entre os recursos privados e os públicos usados em pesquisas é 2 para 1, às vezes, 3 para 1. No Brasil, essa situação se inverte: os recursos públicos custeiam 60% da pesquisa e os privados, 40%", detalha o consultor Renê Guedes (**ver box**). "Cabe à





Isabel Cristina Kowal Olm Cunha é professora livre-docente associada, chefe do Departamento de Administração e Saúde Coletiva da Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo. Desenvolve estudos e pesquisas no Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração em Saúde e Gerenciamento em Enfermagem – GEPAG, credenciado pelo CNPq, em fundamentos e práticas de administração, competências gerenciais e ensino de enfermagem. É autora de capítulos de livros e organização de obras, bem como de artigos científicos em revistas indexadas.

Fap auxiliar na geração de mais pesquisas nos diversos campos do Conhecimento criando instrumentos e condições para que ela se desenvolva em áreas relativamente recentes na vida da Unifesp como a Engenharia, a Computação e as Ciências Humanas”, completa. Apesar do número estar crescendo no Brasil, ainda são raros por aqui os casos de sucesso em que a iniciativa privada consegue dialogar de forma propositiva com as universidades. Campinas e o Vale do Paraíba são as regiões onde se desenvolve o maior volume de pesquisas de tecnologia de ponta e é óbvia a participação das universidades, como a Unicamp, na formação desses números. Entre as restrições mais evidentes está a legislação que limita algumas ações das fundações de apoio. Além disso, verifica-se ainda uma inexplicável resistência à atuação da Fap por parte (felizmente, cada vez menor) de docentes e pesquisadores da Unifesp. As características positivas do desempenho da Fap, que deveriam ser realçadas na busca por mais projetos de pesquisa e recursos externos, são a óbvia ligação com a imagem da Unifesp, a segurança e confiabilidade na administração de recursos e o conhecimento da legislação.

Um dos produtos gerados pelas reuniões do Planejamento Estratégico foi a definição dos conceitos de missão, valores e visão de futuro como mostra o quadro abaixo:

Missão, Valores e Visão da Fap-Unifesp

MISSÃO	VALORES	VISÃO DE FUTURO
Apoiar com excelência a Unifesp em suas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão	Comprometimento Integridade Legalidade Transparência Eficiência	Ser referência entre as Fundações de Apoio às Universidades Públicas

Renê Guedes é formado em Engenharia Civil pela FEI – Faculdade de Engenharia Industrial, Pós-Graduado (MBA) em Economia de Empresas pela FIPE – Fundação de Pesquisas Econômicas (FEA/USP), com especialização internacional em Planejamento Estratégico e Macroeconomia Internacional pela UPMF – Université Pierre Mendes France, em Grenoble, na França. Trabalhou no Grupo Folha, Dana Automotivo, Villares, TIM e Comgás, onde desenvolveu projetos em Planejamento Estratégico e Supply-Chain. Na Luzio, é responsável por projetos de Planejamento Estratégico em empresas como Galvão Energia, Ecorodovias, Sotreq, Colégio Porto Seguro, entre outros.



Entende-se por valores de uma instituição as características que devem ser alcançadas (e preservadas) e pelos quais ela passa a ser reconhecida. A professora Isabel Olm Cunha (**ver box**), diretora administrativa da Fundação, empenhou-se pessoalmente na realização deste *workshop* e explica quais são os valores da Fundação de Apoio à Unifesp: “No caso da Fap, o **Comprometimento** é fundamental para o seu bom funcionamento. O empenho em cumprir bem os objetivos da organização fazem da Fundação uma aliada da comunidade da Unifesp”, diz ela. **Integridade** é outro valor reconhecido nas ações desenvolvidas pela Fap nos âmbitos corporativo e pessoal. **Legalidade** é demonstrada no rigoroso cumprimento às leis que regem as ações e relações da Fap em contraposição a pessoas jurídicas que usam o patrimônio tangível ou intangível da Unifesp à margem da lei. **Transparência** é um valor dos mais reconhecíveis na Fundação: todas as suas ações e a utilização de recursos, públicos ou privados, podem ser acompanhadas pelos diversos meios de divulgação utilizados pela Fap com essa finalidade: os relatórios anuais são analisados e aprovados pelo Conselho Universitário antes de serem publicados no *site* e no informativo Ação Fap. **Eficiência** é um valor dos mais importantes para uma instituição: no caso da Fap, a busca pela forma racional, econômica e rápida como as ações são desenvolvidas é mais um dos valores a serem preservados.

Renê Guedes revela que, a despeito do avanço da tecnologia no dia a dia das empresas, quando uma corporação quer comunicar-se com o seu público ou com pessoas ligadas a ela, a ferramenta mais eficiente continua sendo o jornalismo. “É enorme o poder do jornal de empresa, aquele de papel mesmo. Em geral, ele consegue atingir diretamente o público de interesse. É ainda a forma de comunicação que dá mais retorno”, diz Guedes. “O Ação Fap, o jornal da Fundação, tem um papel fundamental na criação da imagem e na divulgação das ações da empresa para o público específico, o da Universidade, e para o público em geral”, diz Guedes.

O mercado editorial também está passando por uma revolução ao aderir ao formato digital. Nos últimos anos, muitos dos livros publicados, principalmente livros técnicos, têm sido lançados apenas nas suas versões digitais. As razões pelas quais isso tem ocorrido são facilmente detectadas: o baixo custo em relação à versão impressa e a facilidade de reedição e correções são algumas delas. Renê Guedes dá mais um exemplo: "Eu viajo bastante e imagine se eu fosse tentar levar comigo 10 ou 12 livros. No meu *notebook*, eu levo tudo isso e muito mais. O que eu imagino que vai acontecer é que o livro físico perderá muito espaço. Mas não vai sumir tão cedo", conclui.

O meio digital tem características muito próprias que o físico não tem. A facilidade de interação com o autor. Apenas como um exemplo: até uns anos atrás, o leitor que não concordasse com o conteúdo de um jornal ou de uma revista, fosse um editorial ou uma matéria, precisaria escrever uma carta, que teria que ser enviada pelo correio, analisada pelo autor ou jornalista e, finalmente, publicada. Para o analista Renê Guedes, as pessoas têm uma necessidade cada vez maior de dar a sua opinião, de se fazer presente. O leitor hoje não se contenta mais com a posição

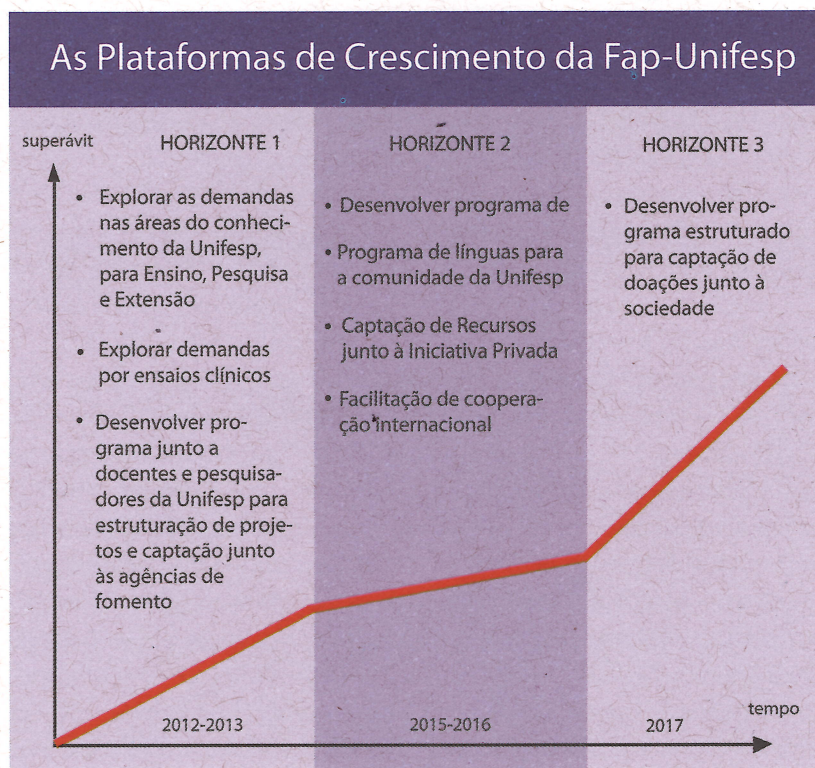
passiva de anos atrás. Tanto que em países como o Brasil ou Estados Unidos, o jornalista, o colunista ou articulista de grandes jornais mantêm, muitas vezes, um blogue onde a discussão sobre o assunto tratado no jornal ou revista pode se estender sem a

"interferência" direta do dono ou do editor-chefe do veículo.

"Existiu até um passado recente uma certa indisposição com relação à Fundação vinda de núcleos importantes da Unifesp e isso talvez tenha sido um limitador do papel da Fap. Hoje, a comunidade acadêmica, de maneira geral, é muito mais compreensiva e reconhece a importância da instituição até porque ela não apareceu de forma deliberada. A Fap está dentro de uma política de Estado que tem dois objetivos bem claros: o aumento de vagas

públicas nas universidades federais e a tentativa de transformar as universidades em polos de desenvolvimento", diz Guedes.

Um projeto convencional da Luzio tem quatro etapas: a primeira são as entrevistas e a pesquisa de mercado; a segunda, é o *workshop* de direcionamento estratégico; a terceira etapa, chamada por Renê Guedes de "*one page strategy*". "Esse é um produto tradicionalmente contratado por empresas maiores e que



Portfólio de Iniciativas – Fap-Unifesp

Intervenção Projeto Ação	(I P A)	Ciclo 1 (1º sem.)	Ciclo 2 (2º sem.)	Ciclo 3 (3º sem.)	Ciclo 4 (4º sem.)	Responsável (<i>Sponsor</i>)
Construir programa de incentivo para projetos interdisciplinares (intercampi)	(I)	X	X			
Implantar Escritório de Apoio ao Pesquisador	(I)	X	X			
Desenvolver estudo sobre a estruturação de uma área para captação de recursos privados	(A)			X	X	
Implantar Escritório de apoio à Cooperação Internacional (Centro de Línguas)	(A)			X	X	
Consolidar a Editora	(A)	X	X	X	X	
Desenvolver e Estruturar as práticas de Gestão da Fap	(I)	X	X	X		
Desenvolver um Programa (FAQ) para a comunidade Unifesp	(P)		X	X		

têm vivência de outros ciclos estratégicos, que permitem uma manipulação adequada e a comunicação com os colaboradores da empresa. O avanço dos estudos sobre administração de empresas e pessoal pode ser notado na confecção de um mapa de estratégia atual, sucinto e eficiente. Em outras épocas, um mapa de estratégia era um compêndio de 400 páginas. Para ilustrar esse fato, Renê conta a história de um professor da London Business School, que ergueu um calhamaço de papel e o deixou cair sobre a mesa, fazendo um enorme estrondo. Diante da reação espantada dos alunos, ele concluiu com a seguinte frase "This is the sound of bad strategy". Finalmente, a quarta etapa, na qual é viabilizado o plano de estratégia com a identificação de responsáveis pela sua execução.

Apenas para detalhar, uma das fases do planejamento estratégico, seja de uma instituição ou empresa é a análise SWOT, um acrônimo criado com as iniciais das palavras forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em inglês. Esse tipo de análise foi criada na cadeira de Estratégia da Universidade de Stanford e, ao contrário do que possa parecer, não é uma prática nova. Com as devidas diferenças temporais, já era usada pelo general chinês Sun Tsu no século IV a.C., autor do livro *A Arte da Guerra* (Nota do Editor: existe uma edição em português lançada em 1985 traduzida por Caio Fernando Abreu e Míriam Paglia).

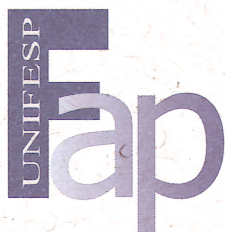
Para conseguir realizar com sucesso as ações para atingir as metas propostas são necessários alguns passos importantes como, por exemplo, a criação de um fórum absolutamente independente, onde o responsável tem a possibilidade de acompanhar e oferecer condições para que a execução da estratégia possa ser feita no prazo estabelecido. Para tal, foram criados para os próximos biênios três horizontes a serem conquistados. Segundo o jargão da Luzio, eles podem ser considerados tam-

bém plataformas de crescimento (**ver quadro na página anterior**). No primeiro período (2013-2014) pretende-se explorar as áreas do Conhecimento com menor demanda nos campos do ensino, pesquisa e extensão, aumentar o número de ensaios clínicos e desenvolver um programa junto a docentes e pesquisadores da Unifesp na elaboração de projetos e captação de recursos junto às agências de fomento. No segundo período (2015-2016), os objetivos serão o desenvolvimento de um programa de captação de recursos junto à iniciativa privada e a facilitação de cooperações internacionais. A partir de 2017, uma vez que os objetivos anteriores tenham sido alcançados, a meta é desenvolver um plano para a captação de doações junto à sociedade para a realização e incentivo à pesquisa na Unifesp.

As metas para os próximos quatro semestres foram divididas em intervenção, projeto e ação (**ver quadro página anterior**). Assim, o "portfólio de iniciativas" da Fap-Unifesp prevê para os próximos 12 meses a construção de um programa para o incentivo de projetos interdisciplinares, inclusive, *intercampi* e a implantação do Escritório de Apoio ao Pesquisador. Numa fase posterior, o desenvolvimento de um programa de informação junto à comunidade da Unifesp com o objetivo de resolver dúvidas sobre a atuação da Fap. No ano seguinte, os projetos são o da criação de uma área responsável pela captação de recursos privados para a pesquisa, a implantação de um escritório de apoio à cooperação internacional e a consolidação da Editora Fap-Unifesp, como polo de disseminação do Conhecimento gerado na Unifesp. Cabe lembrar que todo o processo do planejamento estratégico do qual fazem parte as metas, os projetos e os resultados desejados foram analisados e aprovados pelo Conselho Curador da Fundação de Apoio à Unifesp. **Fap**



A profa. dra. **Soraya Smaili**, pesquisadora em Farmacologia, teve mais votos que os seus dois concorrentes na consulta prévia e na eleição no Conselho Universitário para a escolha de reitor da Universidade Federal de São Paulo para o próximo quadriênio. Concorreram com ela a profa. Rosana Fiorini Puccini pela chapa 1 e o prof. José Luiz Gomes do Amaral pela chapa 2. A mais votada, a chapa 3 foi formada também pela prof^a dra. Valéria Petri, titular da Dermatologia, candidata a vice-reitora. A decisão final cabe à presidência da República. Caso seja ratificada a escolha nos dois pleitos, Soraya Soubbhi Smaili será a primeira mulher a ocupar o cargo em oitenta anos de existência da instituição que teve tradicionalmente médicos como reitores, ou diretores desde a época de EPM.



EXPEDIENTE

Ação Fap é uma publicação da Fundação de Apoio à Universidade Federal de São Paulo. **Presidente:** Durval Rosa Borges **Vicé-Presidente:** Luiz Roberto Ramos **Diretor Administrativo:** Isabel Cristina Kowal Olm Cunha **Diretor de Ensino:** Sylvia Helena Souza da Silva Batista **Diretor de Pesquisa:** Afonso Celso Pinto Nazário **Diretor Financeiro:** Akira Ishida **Editor:** Ricardo Gomes (Mtb 17.118) **Editora de Arte:** Adriana Garcia **Assistente de Arte:** Henrique Lourenço **Tiragem:** 3.000 exemplares **Fap-Unifesp** Rua Dr. Djogo de Faria, 1087, 8º andar, cj. 801, CEP 04037-003, Vila Clementino, São Paulo - SP **Tel:** (11) 3369-4000 **Atendimento:** sac@fapunifesp.edu.br

IMPRESSÃO



55 11 2813-0555