



**Memória de Reunião  
Conselho Consultivo**

**Data:** 24/08/02016

**Pauta:** procedimentos para revisão de diretrizes organizacionais

**Participantes:**

**Conselheiros**

Ângelo Marchetti (A. Marchetti Consultoria)

Aristogiton Moura (Instituto Carlos Maltus)

Gennaro Oddoni (Tegma Gestão Logística)

Marcos Petrelli Poldauf (Consultor de RH)

Mário Bardella Jr. (Newell Rubber Maid)

Neusa Miguel (Dom Mapeamento e Planejamento Estratégico Humano)

Paolo Cambogi (Colégio Singular)

**Equipe USCS**

Marcos Bassi (Reitor)

Paulo Sérgio Lopes Ruiz (Pró-Reitor Administrativo e Financeiro)

Hélio Gonçalves de Souza (Pró-Reitor de Graduação)

Joaquim Celso Freire Silva (CIDAP)

Claudio Dotto (Marketing)

Alexandre Vieira (DCE)

**Abaixo, segue memória do encontro:**

Marcos Bassi

*“Todos sabemos da importância do planejamento para o sucesso de qualquer organização... E nossa pauta - e a própria constituição deste Conselho, aliás - tem essa finalidade: de pensar a Universidade... Neste contexto, acredito que possamos tomar como linha para nossas discussões de hoje a seguinte questão: tendo por objetivo a revisão das diretrizes organizacionais (Missão, Visão, Valores) da Universidade, quais procedimentos, experiências e sugestões você pode destacar?”*

Joaquim Celso Freire

*“Quero falar um pouco sobre a metodologia que utilizamos quando definimos as atuais diretrizes organizacionais (que todos os presentes têm em mãos). Este texto foi elaborado no final da década de 1990, quando discutíamos o projeto de nos tornarmos uma universidade. Na época, tínhamos uma reunião com todo o grupo de professores, chamada Congregação. Em um desses encontros, constituiu-se um grupo reduzido, que teve a incumbência de discutir*



*internamente o assunto. Isso foi feito e, ao final do processo, o documento passou a integrar o plano organizacional da instituição”.*

#### Marcos Poldauf

*“Na minha experiência, o primeiro passo para essa revisão é constatar se as diretrizes seguem aderentes à visão do público interno: os professores, os alunos... É preciso ver se o que está escrito reflete na cabeça deles, pois isso não pode ficar só no papel...a partir daí, chegaremos a algumas questões. A instituição precisa se fazer algumas perguntas: para que eu existo? Se eu não existir mais o que pode deixar de acontecer? Ou seja, ela precisa compreender sua função e depois transformar isso em competência verdadeira”.*

#### Ari Moura

*“Minha proposta é enxergar a universidade como um corpo vivo nesse processo de transformações, uma peça-chave de mudança no local em que atua. Eu trabalho com planejamento estratégico cujo o recurso escasso é o político (não é o recurso econômico, não é o recurso administrativo, nem o cognitivo) é o político. Nesse sentido, a universidade pode não ser apenas o centro formador de mão-de-obra, mas o formulador de políticas públicas, apoiando a modernização de governos: atualmente vemos as dificuldades dos partidos políticos. Eles são os locais para discutir os grandes temas nacionais, mas não estão discutindo isso...”*

*“Existem vários espaços para a universidade ocupar... Acredito que seja interessante a criação de um centro de pensamento, um Cepem, que possa pensar a Universidade e como mundo estará em 30, 40 anos...Como a Universidade deve atuar no espaço da região do Grande ABC, que ainda hoje é uma locomotiva do Brasil. Para isso, deveríamos começar a focar nessa nova commodity para o futuro, que é a inteligência.”*

*“A universidade, da forma que está desenhada hoje, tende a desaparecer. Esse modelo ainda é uma herança da revolução industrial. Acredito que a universidade de ponta é aquela que descobre para onde caminha para o futuro. Para isso, teríamos que ter um grupo à parte, não necessariamente uma consultoria, mas um grupo à parte, que auxilie a Universidade na tomada de decisão.”*

#### Mário Bardella Jr.

*“Quero compartilhar a experiência que eu tive com duas metodologias diferentes em uma mesma empresa multinacional ao longo de 15 anos: em uma delas, com a chegada de um novo CEO, resolveu-se revisar as diretrizes organizacionais e o método foi muito parecido com o que o professor Joaquim descreveu: partiu-se da criação de pequenos grupos, porém, esses grupos receberam uma proposta de diretrizes e cabia a eles testar aquele documento... Foi um processo criativo, honesto. O novo CEO recolheu daquele grupo uma série de contribuições, o*



*que acabou agregando valor à versão inicial. Essa foi uma abordagem. Anos mais tarde, tivemos uma experiência diferente. Um outro CEO chegou à empresa e mais uma vez revisou-se as diretrizes. No entanto, não houve uma proposta inicial, ele começou tudo do zero. Trabalhou com a criatividade da equipe que estava ali. Em ambas as oportunidades tivemos pontos em comum. Por exemplo, nas duas tinha alguém de fora, ajudando para evitar que as ideias não ficassem limitadas pela capacidade instalada na empresa naquele momento. Esse agente externo era um provocador, alguém que fazia permanentemente perguntas para garantir que coisas que não tinham sido pensadas pelo grupo pudessem ser contempladas... Também em ambos os casos as competências internas foram revistas, levando a criação de programas de treinamento, substituição de executivos, busca de novos talentos etc.”*

#### Gennaro Oddoni

*“Nossa experiência mostrou que tão importante quanto a formulação desses documentos é a criação de uma metodologia de acompanhamento, pois a gente tende a fazer documentos muito bem elaborados, muito bem escritos, palavra por palavra, mas depois a gente esquece, passa um tempo e a coisa se perde... Buscando evitar isso, criamos uma metodologia de acompanhamento baseada em alguns pilares, por exemplo, o pilar de pessoas, o pilar de processos, de acionistas, de clientes, de fornecedores, enfim, acompanhamos cada um desses pilares para conseguir um grande mapa e monitorar o esforço que estávamos implementando. Chamo atenção então para isso: o desenvolvimento de uma metodologia que faça parte da rotina da universidade, para que se tenha um processo de execução e acompanhamento.”*

#### Ângelo Marchetti

*“O Genaro tem razão. Temos que tomar cuidado para não fazer algo apenas por moda. Eu já passei por algumas empresas que tinham diretrizes estabelecidas, mas apenas para colocar na parede, na linha do: se meu vizinho tem, eu tenho que ter também. Já em outra empresa, participávamos de reuniões na matriz, com representantes do mundo todo, para debater as diretrizes. Era um local que dava muita importância e tratava com respeito esse documento. Outra sugestão é que não percamos de vista as diretrizes atuais: é preciso sempre atualizar, ver o que precisa mudar. E a metodologia é essa mesmo: consulta a base, pois se uma pessoa reconhece que participou daquilo, fica mais fácil respeitar.”*

#### Neusa Miguel

*“Eu quero resgatar um pouco do que foi falado até agora: a gente está falando de rever as diretrizes internamente, porém em um processo sustentado por uma consultoria externa. Concordo. É importante ter alguém externo que possa causar inquietude. Algo que seja discutido com o aluno, com o professores e que isso seja estendido para fora. Outro ponto: é importante ter indicadores muito concretos, muito objetivos, desse processo de implementação. Estamos no caminho certo? No tempo certo? Qual é o nosso custo? Qual é o rendimento da equipe? E a capacitação? Somos capazes de implementar o que a gente criou? Temos que acrescentar a divulgação nesse contexto. Isso tem que estar impregnado na nossa*



*estrutura, na nossa cultura. A gente tem que sentir: quando a gente passa na portaria, quando a gente fala com o ex-aluno, ou com um aluno que acabou de entrar... Va colocar a missão em porta de elevador, em porta de sala de aula, em porta de banheiro... não pode ficar só aqui... é fazer bem a lição de casa e propagar de uma forma positiva.”*

## Paolo Cambogi

*“Também devemos levar em consideração outro ponto importante: o que se está fazendo de melhor dentro de uma instituição como a USCS? Isso deve ser sempre elencado. Além das novidades para melhorar, devemos ter muito bem claro aquilo o que se faz de bom aqui. Não é só teoria, é resultado. A USCS tem apresentado excelentes resultados: recorde de alunos etc. É sorte? Não. São boas práticas. Essas boas práticas não poder ser esquecidas. O que a USCS faz melhor do que as outras na região? Temos que identificar essas coisas boas e melhorar ainda mais.”*

*“Na Universidade de Toscana, existe um grupo de estudo que tenta sair da mesmice do ensino de graduação. Eles estão buscando técnicas do ensino médio, técnicas da pós-graduação, técnicas do ensino livre e tentando inovar. Os professores mais antigos, geralmente, não aceitam mudanças. O jeito de ensinar é sempre o mesmo. Mas acho válido destacar uma iniciativa assim.”*

## Joaquim Celso Freire

*“Acredito que todos nós professores, aqui presentes, sentimos essa dificuldade. O mundo mudou, o estudante tem outra cabeça e, para criar o interesse deles na nossa disciplina, a gente tem que repensar tudo o que fazemos hoje. Isso realmente é uma necessidade.”*

## Marcos Bassi

*“Também concordo. De uma forma geral a aula na graduação ainda é muito parecida como se dava no século passado. Talvez metodologias como o PBL (Problem-Based Learning) sejam mais avançadas, mas ainda não vejo a possibilidade de aplicar algo assim em todos os cursos. Toda grande universidade de Medicina do mundo, por exemplo, usa o PBL. Você dá um problema para o aluno resolver e o aluno é responsável pela pesquisa e por trazer uma solução que, depois, será discutida com o professor. O professor tem realmente o papel de um facilitador, mas isso exige uma formação diferenciada do aluno, nem todo estudante se adapta a esse tipo de metodologia.”*

*“Voltando um pouco à proposta do centro de pensamento da universidade. Seria um dos papéis dele avaliar essas mudanças, se antecipar a essas questões. Na área da Educação, por exemplo, iniciamos nosso mestrado profissional em Educação. Conseguimos 30 bolsas com a prefeitura. São profissionais da rede, do ensino fundamental, que estão fazendo mestrado, e a tendência é que isso aumente. Daqui a pouco São Caetano vai ser um destaque em relação a professores da rede pública fundamental que têm mestrado em educação.”*



*“Acho que o encontro de hoje foi muito proveitoso. Como dever de casa, sugiro que nossa equipe interna organize o que foi aqui discutido para que possamos pensar esse processo, incluído a questão do agente externo e do centro de pensamento, para que possamos retomar as discussões nesse conselho já em uma etapa mais organizada.”*

Joaquim Celso Freire

*“A expectativa é que façamos mais uma reunião do Conselho ainda este ano. Por volta de Outubro ou Novembro. De qualquer forma, entremos em contato com todos, no momento oportuno, com mais detalhes.”*