



GESTÃO ESTRATÉGICA

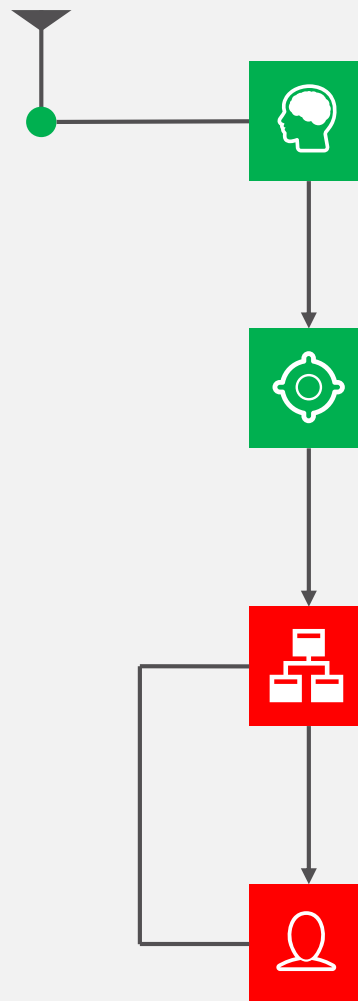
DESDOBRAMENTO, MONITORAMENTO
E AVALIAÇÃO



UNICAMP

CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O SUCESSO DE UMA GESTÃO
ESTRATÉGICA DEPENDE
FUNDAMENTALMENTE DE QUATRO
ETAPAS



AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Diagnóstico do ambiente interno: oportunidades de melhorias e transformações

PLANES

Definição de Diretrizes, Estratégias e Programas

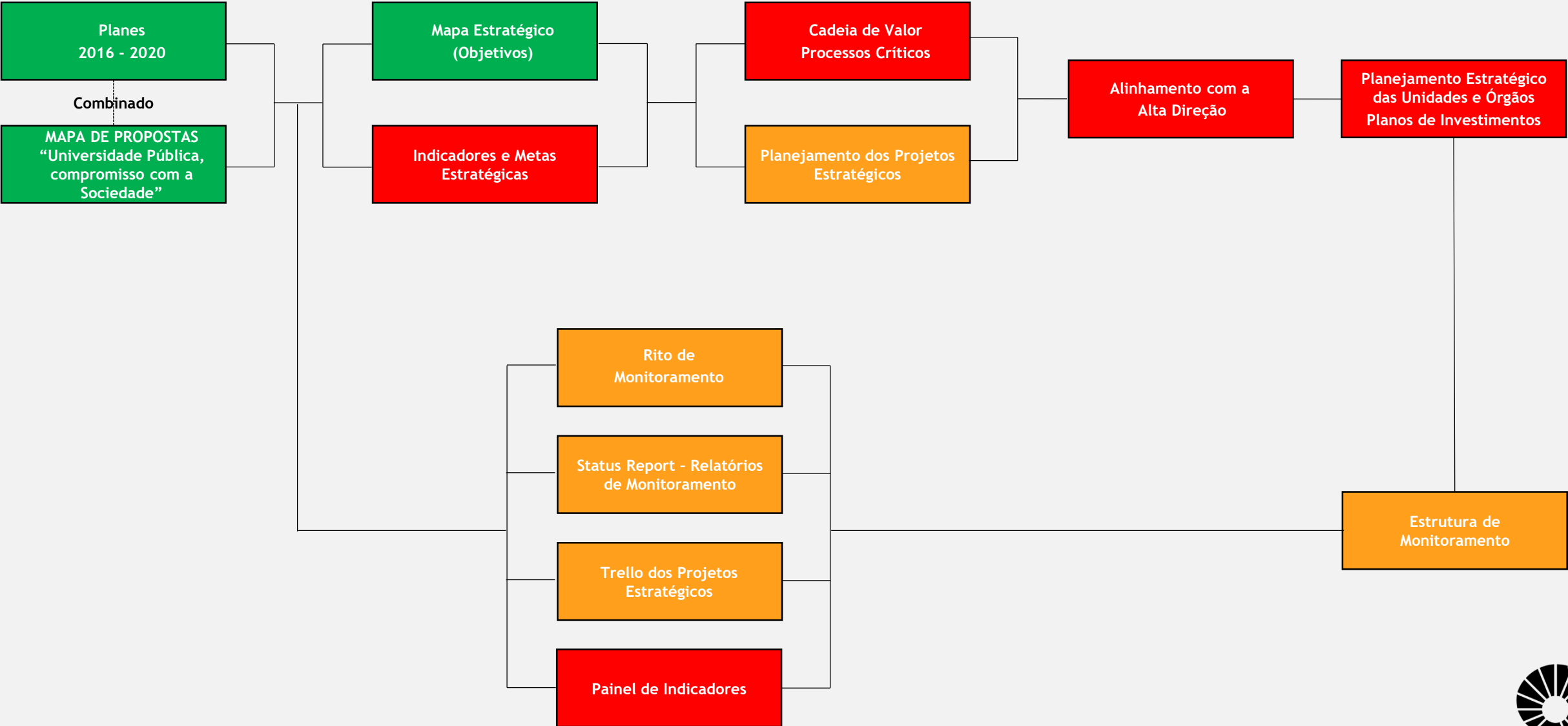
DESDOBRAMENTO

Define Objetivos (Mapa Estratégico), Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos para a Universidade

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Define as ferramentas de gestão estratégica e o formato do monitoramento

ETAPAS: DESDOBRAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



| O QUE FOI FEITO?

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

**Sessões de Coaching e
Reuniões de Trabalho e
Workshop dia 06/07**
Construção do Mapa Estratégico



**Mapa Estratégico e Descrição dos Objetivos Estratégicos
da Unicamp**

PLANES 2016-2020

Definiu os principais temas e estratégias corporativas

Programa de Gestão 2017-2021

Definiu os principais programas e ações vislumbrados pela atual gestão da universidade

MAPA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é a representação visual da estratégia, como os objetivos se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada organização adapta o seu mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Resultado que deve ser alcançado pela organização no horizonte de planejamento



O Mapa Estratégico deve traduzir de forma clara e suficiente os objetivos para organização

MAPA ESTRATÉGICO

***** Classificação de relevância do objetivo estratégico dada pelos grupos

MISSÃO:

Criar e disseminar o conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico em todos os campos do saber por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Formar profissionais capazes de inovar e buscar soluções aos desafios da sociedade contemporânea com vistas ao exercício pleno da cidadania



VISÃO

A Unicamp é uma universidade pública de liderança e referência internacional em todas as áreas do conhecimento, promotora do desenvolvimento sustentável e comprometida com os anseios da sociedade

UNIVERSIDADE DIGITAL

SUSTENTABILIDADE

GESTÃO POR PROCESSOS

TRANSPARÊNCIA

OBJETIVOS DE RESULTADO PARA A SOCIEDADE

1 Aprimorar o acesso, permanência e desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal como mecanismo de promoção de igualdade e diversidade **3**

2 Posicionar-se como protagonista no relacionamento com a esfera pública e a privada

3 Aperfeiçoar a governança corporativa para a promoção da transparência e *accountability* **1**

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO

5 Promover a inserção de inovação e empreendedorismo na instituição extensivo à sociedade **1**

8 Atualizar a infraestrutura física e tecnológica da área acadêmica **1**

4 Aprimorar os métodos educacionais para torná-lo flexível, contemporâneo e de aprendizagem centrada no estudante **4**

6 Difundir o conhecimento produzido para a sociedade **2**

9 Ampliar a internacionalização com docentes, discentes, pesquisadores e funcionários **2**

7 Aumentar o impacto nacional e internacional da pesquisa

10 Intensificar parcerias com diferentes setores da sociedade **2**

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NA GESTÃO

11 Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira **4**

12 Aumentar a eficiência dos processos de trabalho com o suporte tecnológico **1**

13 Compatibilizar a disponibilidade de pessoal às necessidades dos processos e serviços

14 Favorecer a trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional **2**

15 Otimizar a infraestrutura, os serviços e o uso dos espaços dos campi para garantia de um ambiente saudável, verde, seguro e acessível **1**

| O QUE FOI FEITO?

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Workshops nos dias 12.07 e 13.07

Identificação dos Projetos Estratégicos

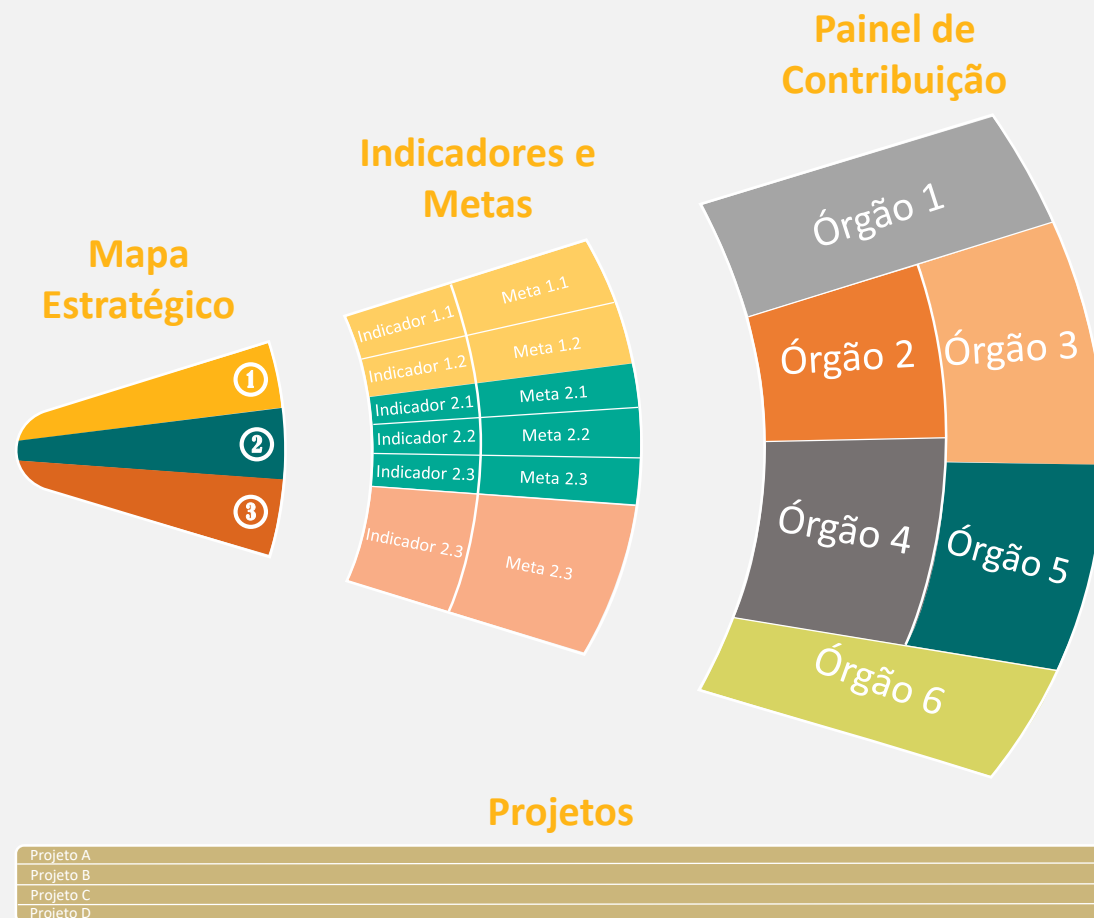


Identificação preliminar de 46 projetos estratégicos nas pró-reitorias, diretorias executivas e órgãos da administração central

RETOMANDO: PROJETOS ESTRATÉGICOS

PROJETOS ESTRATÉGICOS

São esforços temporais - com início, meio e fim - empreendidos pelos integrantes da organização com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos. Os Projetos Estratégicos caracterizam-se por serem o conjunto de ações necessárias para atingir o resultado desejado



RESULTADOS DOS WORKSHOPS DO DIA 12.07 E 13.07

OBJETIVOS DE RESULTADO PARA A SOCIEDADE

6 Projetos

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO

15 Projetos

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NA GESTÃO

19 Projetos

1. Para cada objetivo estratégico são apresentados os projetos que se relacionam diretamente à ele, embora os projetos possam impactar indiretamente outros objetivos
2. Dado o escopo semelhante e a necessidade de um trabalho sinérgico entre os projetos, são propostos alguns agrupamentos

PROJETOS PARA RESULTADOS NA SOCIEDADE

01 Aprimorar o acesso, permanência e desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal como mecanismo de promoção de igualdade e diversidade

PRG - Ampliar a diversidade dos inscritos ao vestibular

Unicamp

DEEPU - Minimização das desigualdades de formação dos alunos

Ingressantes

PRG - Qualidade na permanência e desenvolvimento acadêmico e pessoal

02 Posicionar-se como protagonista no relacionamento com a esfera pública e a privada

03 Aperfeiçoar a governança corporativa para a promoção da transparência e *accountability*

CGU - Portal da Transparência

SEC - Ampliar o diálogo com a sociedade

PROJETOS PARA EXCELÊNCIA NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO

04 Aprimorar os métodos educacionais para torná-lo flexível, contemporâneo e de aprendizagem centrada no estudante

PRG - Revisão projetos pedagógicos
PRG - Desenvolvimento docente para utilização de metodologia ativa
PRG - Incentivo ao programa de apoio docente (PED) e de apoio acadêmico (PAD)
SBU - Programa contínuo de competência informacional
PRG/PREAC - Projetos comunitários e de extensão na graduação

05 Promover a inserção de inovação e empreendedorismo na instituição extensivo à sociedade

INOVA - Fortalecimento do parque tecnológico
INOVA - Capacitação para o empreendedorismo i-Corps Unicamp

06 Difundir o conhecimento produzido para a sociedade

COCEN - Integração e divulgação - pesquisas inovadoras e interdisciplinares

07 Aumentar o impacto nacional e internacional da pesquisa

PRP - Escritório central científico (ECECI) Grant office
PRP - Política de boas práticas na pesquisa e integridade
PRP - Política institucional de gestão de dados

08 Atualizar a infraestrutura física e tecnológica da área acadêmica

PRP - Laboratório multiusuários - Shared facility - Prestação de serviços

09 Ampliar a internacionalização com docentes, discentes, pesquisadores e funcionários

DERI - Adequação de processos acadêmicos na internacionalização
DERI - Setor de apoio ao acolhimento do visitante estrangeiro
PRPG - Projeto de internacionalização da pós-graduação da Unicamp

10. Intensificar parcerias com diferentes setores da sociedade

PREAC - Realizar pesquisa para identificar ações de extensão na comunidade

PROJETOS PARA EXCELÊNCIA NA GESTÃO

11 Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira

GGUS - Eficiência energética campus BG
Prefeitura - Unicamp cliente livre integral em energia elétrica
PRDU - GMD e controles internos
AEPLAN - Orçamento Base Zero
Gabinete - Implantação das parcerias público-privadas
CGU - Conformidade Trabalhista e Previdenciária

12 Aumentar a eficiência dos processos de trabalho com o suporte tecnológico

DEAS - Unificar a gestão administrativa da área da saúde
CCUEC - Estruturação do centro de serviços compartilhados
CPO - Disponibilização de informações técnicas de processos
DAC - Modelo de atendimento / relacionamento com cliente
SIARQ - Processos administrativos digitais
CAAC - Sistema integrado de tramitação de convênios e contratos
CGU - Gestão corporativa dos projetos digitais
CGU - Apuração Eletrônica de Jornada
DEAS - Implantar na área de Saúde sistemas uniformizados de gestão
DGA - Revisão e Automação do processo de contratos

13 Compatibilizar a disponibilidade de pessoal às necessidades dos processos e serviços

14 Favorecer a trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional

PRDU/CPLAE - Plano motivacional para adiar decisão de aposentadoria
PRDU - Programa de Mobilidade Funcional (PMF)
EDUCORP - Adequação das competências de pessoal às necessidades dos processos de trabalho das Unidades e Órgãos
GR - Melhoria da formação de funcionários
DGA - Revisar a Gestão do Quadro e GRs da DGA

15 Otimizar a infraestrutura, os serviços e o uso dos espaços dos campi para garantia de um ambiente saudável, verde, seguro e acessível

DEPI - Acervo georeferenciado da Unicamp
DEPI – Plano Diretor 1ª versão
DEPI - Estratégia de impacto da gestão estratégica no plano diretor
DEA - Mudar o sistema e conceitos de segurança da universidade
DEA – Integração de órgãos afins
CEMEQ - Atualização de equipamentos da Universidade

OS PROJETOS APRESENTADOS SÃO SUFICIENTES PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS DOS OBJETIVOS?

- Todos os projetos se relacionam em algum grau com um ou mais objetivos estratégicos
- Dois objetivos estratégicos não tiveram projetos propostos diretamente correlacionados
- Em uma primeira visão, para alguns objetivos, não foram apresentados projetos em quantitativo ou robustez suficiente
- O amadurecimento do escopo e dos ganhos dos projetos permitirá fazer uma avaliação acurada dos resultados
- A construção dos indicadores estratégicos trarão clareza do desempenho esperado para os projetos e processos

PROJETOS SUGERIDOS PARA CONTRIBUIR COM O ALCANCE DOS RESULTADOS DOS OBJETIVOS

- Desburocratizar CEPE e CAD
 - Eficiência Hídrica
 - Smart Campus
 - Fortalecimento do Campus Tranquilo
 - Revisão curricular dos cursos técnicos/médio
 - PPP - Hospital
 - PPP - Manutenção dos Serviços
 - Universidade Digital nos Serviços da Administração Central
 - Cotas
- Mapeamento técnico da quantidade e das competências de pessoal necessário para execução dos processos de trabalho
 - Portabilidade dos CLTs migrados para ESUNICAMP
 - Programa de Incentivos à licenças não remuneradas
 - Redução da Jornada
 - Programa de Incentivo à Saída (CLT)

O QUE **VOCÊ** PODE FAZER PARA QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FUNCIONE?

- 10** Palavras mais frequentes e o contexto em que apareceram
- divulgar para todos os itens do **planejamento**
 - colaborar nos **projetos** e monitorar os resultados*
 - incentivar a todos que trabalham para que possamos seguir o planejamento **estratégico**
 - conhecimentos à disposição da **universidade**
 - agenda forte de **acompanhamento**
 - estar disponível para **contribuir** ativamente no planejamento da Gestão
 - auxílio na integração de **informações** estratégicas para chegar onde a universidade quer
 - aprimorar a cultura de continuidade inter-relacional nas sucessivas administrações da universidade e suas **unidades**
 - colaborar** nos projetos e monitorar os resultados*
 - comprometimento** e colaboração



Ao responderem a pergunta é perceptível a importância do **comprometimento** de cada **órgão** presente em **contribuir** uns com os outros e **colaborar** entre si para que o Planejamento Estratégico 2016-2020 funcione.

| ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO TÉCNICA DOS PROJETOS

Os projetos apresentaram diferentes níveis de maturidade na construção:

- Maduros/em execução
- Relevantes mas que precisam ser melhor entendidos
- Incipientes/ideias

Alguns projetos demonstram atendimento direto a um objetivo estratégico

Vários demonstram atender parcial ou indiretamente

Os projetos necessitam de aprimorar a construção do escopo e comunicação das atividades a serem empreendidas

É necessário a construção dos indicadores dos objetivos estratégicos, projetos e processos

PRÓXIMOS PASSOS

1. Workshops de Estruturação de Projetos:

- Aprimorar o escopo
- Construir ganhos, resultados e atividades
- Planejar cronograma
- Definir Recursos humanos e financeiros

2. Workshops de indicadores e metas

- Estratégicos
- Projetos
- Processos

| PRÓXIMOS PASSOS

4. Validar na COPEI os projetos estratégicos
5. Alinhar com os planejamentos estratégicos locais (Evento de Sensibilização)
6. Início da **Facilitação** dos projetos

O OBJETIVO DA REITORIA E DA VICE-REITORIA



Promover ações para facilitar os projetos da Unicamp para que as pessoas possam **empreender** as mudanças que a universidade necessita

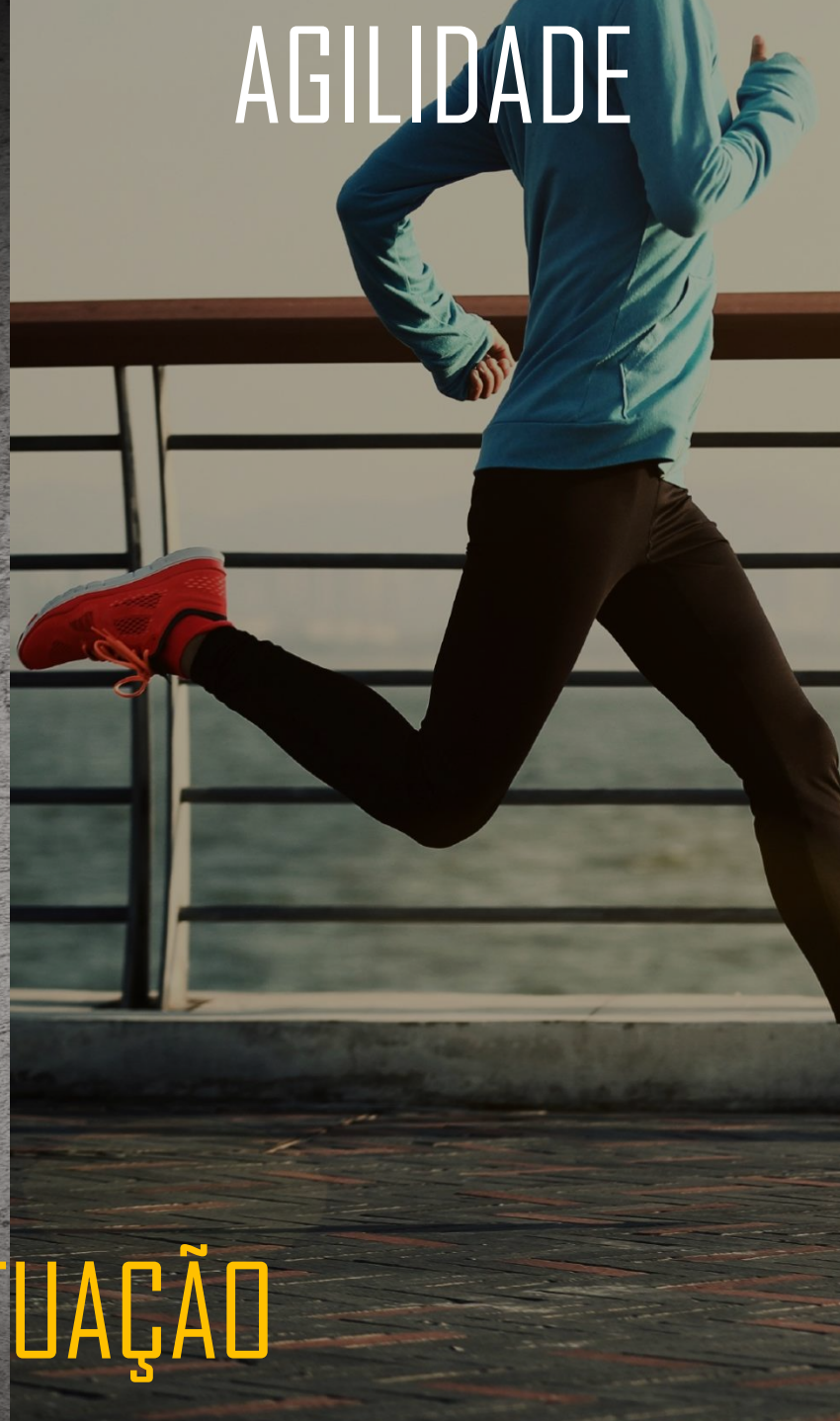
FACILITAÇÃO



IMPACTO



AGILIDADE



3 GRANDES PILARES DE ATUAÇÃO

POR QUE OS PROJETOS FALHAM?



"Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009, Project Management Institute – Chapters Brasileiros".

FACILITAÇÃO



O PROBLEMA DA DESINTEGRAÇÃO

- **76%** DAS EQUIPES ATRIBUEM À FALHAS NA COMUNICAÇÃO O INSUCESSO DO PROJETO
- A FALTA DE COORDENAÇÃO ENTRE INICIATIVAS SINÉRGICAS LEVA AO RETRABALHO, CONFLITOS ENTRE PROJETOS E PERDAS DE RECURSOS
- O PRINCIPAL FATOR DE SUCESSO PARA A ESTRATÉGIA MENCIONADO PELOS PARTICIPANTES NO ÚLTIMO WORKSHOP DA UNICAMP FOI A INTEGRAÇÃO

SOLUÇÃO PROPOSTA



RITOS DE MONITORAMENTO: ENCONTROS PERIÓDICOS COM AS EQUIPES DE PROJETOS COM A PARTICIPAÇÃO DOS ATORES-CHAVE PARA GARANTIR O BOM ANDAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGIAS

IMPACTO

O PROBLEMA DA FALTA DE FOCO

- ESTIMATIVAS INCORRETAS E RISCOS NÃO AVALIADOS CORRETAMENTE SÃO PRESENTES EM MAIS DE **50%** DOS PROJETOS DE INSUCESSO
- AO NÃO MENSURAR DE FORMA ADEQUADA A SITUAÇÃO ATUAL E OS GANHOS DOS PROJETOS, ESFORÇOS SÃO DESPENDIDOS EM ATIVIDADES QUE NÃO GERAM REAL VALOR ÀS INSTITUIÇÕES
- SEM A MENSURAÇÃO ADEQUADA, NÃO É POSSÍVEL FAZER PRESTAÇÃO DE CONTAS DOS TRABALHOS DESENVOLVIDOS

SOLUÇÃO PROPOSTA

PAINEL DE INDICADORES: APOIO NA ESTRUTURAÇÃO E MONITORAMENTO DE INDICADORES PARA DIRECIONAR AS AÇÕES DOS PROJETOS



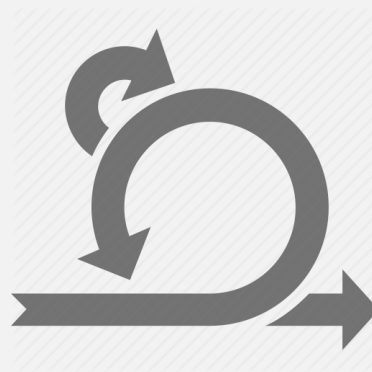
AGILIDADE



O PROBLEMA DO DESPERDÍCIO

- A MÁ DEFINIÇÃO E MÁ GESTÃO DO ESCOPO DOS PROJETOS ESTÃO PRESENTES EM **70%** DOS PROJETOS DE INSUCESSO
- A CONCORRÊNCIA ENTRE ATIVIDADES DO PROJETO E ATIVIDADES DO DIA-A-DIA LEVAM AO INSUCESSO SÃO CARACTERÍSTICOS À **52%** DOS PROJETOS QUE FALHAM
- PROJETOS DE LONGA DURAÇÃO, EM ESPECIAL NO SETOR PÚBLICO, TÊM GRANDES CHANCES DE SEREM INTERROMPIDOS NO MEIO CAMINHO. SEM UMA DINÂMICA QUE ENTREGUE RESULTADOS PARCIAIS, TODO O ESFORÇO É PERDIDO

SOLUÇÃO PROPOSTA



MODELO ÁGIL DE PROJETOS: ADAPTAÇÃO DO KANBAN, SCRUM E PROBLEM SOLVING PARA GARANTIR ENTREGAS DE CURTO PRAZO SEM PERDER O HORIZONTE DE LONGO PRAZO.

**OBRIGADO E
ATÉ O PRÓXIMO WORKSHOP!**