

2016  
-  
2020

*Planes*



*Planejamento  
Estratégico*

Gestão  
Estratégica

Aprovado na 117ª Reunião da Comissão de Planejamento Estratégico - COPEI - realizada em 10/12/2015

Aprovado na 3ª Sessão Extraordinária do Conselho Universitário - CONSU - realizada em 15/12/2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS



## UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

REITOR

José Tadeu Jorge

COORDENADOR GERAL DA UNIVERSIDADE

Alvaro Penteado Crósta

PRÓ-REITORA DE DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIO

Teresa Dib Zambon Atvars

PRÓ-REITORA DE PESQUISA

Gláucia Maria Pastore

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Luís Alberto Magna

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Rachel Meneguello

PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS

João Frederico da Costa Azevedo Meyer

VICE-REITOR EXECUTIVO DE ADMINISTRAÇÃO

Oswaldo da Rocha Grassiotto

VICE-REITOR EXECUTIVO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Luis Augusto Barbosa Cortez

CHEFE DE GABINETE

Paulo Cesar Montagner

# Planes

## Planejamento Estratégico

2016 – 2020

Aprovado pela COPEI - Comissão de Planejamento Estratégico  
na 117ª Reunião realizada em 10/12/2015

Aprovado pelo CONSU - Conselho Universitário na  
3ª Sessão Extraordinária realizada em 15/12/2015

Deliberação CONSU-571/15

Cidade Universitária, dezembro de 2015

# FICHA CATALOGRÁFICA

**Organização:** Profª Drª Teresa Dib Zambon Atvars

Elaborada por Sistema de Biblioteca da Unicamp  
Diretoria de tratamento da informação  
Bibliotecário: Erica Cristina de Carvalho Mansur – CRB-8ª / 6734

P693 PLANES – Planejamento Estratégico Universidade Estadual de Campinas  
2016-2020 / Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. -- Campinas, SP:  
UNICAMP/PRDU, 2016. 76 p.

1. Universidade Estadual de Campinas. Pró-Reitoria de Desenvolvimento  
Universitário. 2. Planejamento estratégico. 3. Eficiência organizacional. 4.  
Gestão da qualidade total. 5. Administração de pessoal. 6. Liderança.

Cidade Universitária “Zeferino Vaz”, Fevereiro - 2016

® Todos direitos reservados – Permitida a reprodução em qualquer meio, desde que citada a fonte.

# Índice

Sumário Executivo .....	5
Apresentação .....	6
Diretrizes e Prioridades .....	9
Avaliação e Planejamento .....	11
Identidade Organizacional da Unicamp .....	14
Missão .....	14
Princípios .....	16
Valores .....	18
Visão do Futuro .....	20
Áreas Estratégicas .....	21
Estratégias Corporativas .....	21
1. Excelência no Ensino .....	22
1.1. Revisão curricular .....	24
1.2. Avaliação dos cursos .....	26
1.3. Infraestrutura .....	27
1.4. Inclusão e Permanência .....	28
1.5. Internacionalização .....	30
1.6. Ensino e atividades a distância .....	31
2. Excelência na Pesquisa .....	32
2.1. Qualificação e visibilidade da pesquisa .....	34
2.2. Infraestrutura .....	36
2.3. Internacionalização .....	36

# Índice

3. Excelência na Extensão.....	38
3.1. Extensão e sociedade.....	39
3.2. Avaliação da extensão.....	41
3.3. Infraestrutura.....	42
4. Universidade Digital.....	43
5. Internacionalização.....	46
6. Governança corporativa.....	50
6.1. Governança Corporativa.....	52
6.2. Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.....	53
7. Sustentabilidade.....	54
7.1. Implementar ações de sustentabilidade.....	56
8. Gestão orçamentária e financeira.....	57
8.1. Gestão orçamentária e financeira.....	58
9. Gestão por processos.....	59
10. Gestão de Pessoas.....	61
11.1. Desenvolvimento do Plano Diretor.....	66
11.2. Política de Infraestrutura de serviços.....	67
11.3. Atualização de materiais e equipamentos.....	68
12. Disponibilização do conhecimento.....	69
13. Comunicação.....	70
13.1. Incentivar a cultura da comunicação.....	71

# Sumário Executivo

Seguindo a prática das melhores universidades do mundo, o Planejamento Estratégico 2016-2020 considera que a Unicamp é uma universidade complexa, plural, que busca permanentemente a excelência em todas as áreas de atuação e que reafirma seu compromisso institucional como universidade pública, nos termos da Constituição Federal. Neste planejamento, explicita-se a excelência como o compromisso institucional a ser perseguido por todos os seguimentos profissionais que atuam e ajudam a implementar a missão da Unicamp. O desenvolvimento deste planejamento estratégico envolveu a participação de um conjunto de atores, com destaque para os participantes das avaliações institucionais das unidades de ensino e pesquisa, dos colégios técnicos e dos centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa, cujos resultados foram divulgados por meio da Avaliação Institucional da Unicamp, período 2009-2013, volumes 1 e 2, finalizados em 2015. Utilizando os diagnósticos destes processos, a Comissão de Planejamento Estratégico da Unicamp (Copei), ampliada com a participação de dirigentes de vários outros órgãos ligados à gestão da Universidade e dos diretores de todas as unidades de ensino e pesquisa, discutiu ao longo de 2015 e elaborou a proposta de Planejamento Estratégico 2016-2020, apreciada e aprovada pelo Consu em dezembro de 2015 (Deliberação CONSU-571/15).

O Planejamento Estratégico 2016-2020 traz uma síntese das discussões do futuro da Unicamp, apresentando os principais programas a serem propostos na busca da consolidação da excelência acadêmica e administrativa. Será um instrumento decisivo na implantação de ações estratégicas e táticas que levará a Unicamp a vencer seus desafios nos próximos 5 anos. O presente documento traz, de maneira vinculada, as áreas estratégicas, as estratégias corporativas e os programas a serem implantados, no cumprimento da sua missão como instituição acadêmica pública que busca, de forma permanente, a excelência em todas as suas atividades.

# Apresentação

## Contexto

Planejamento estratégico é um instrumento de gestão utilizado pelas melhores universidades do mundo para orientar as decisões acadêmicas, administrativas e de investimentos.<sup>[1-4]</sup> A Unicamp iniciou discussões sobre a metodologia de planejamento estratégico como mecanismo de tomada de decisão em 2002, mas somente em 2004 conseguiu organizar um documento mais consistente, o chamado Planes II, com a aprovação do Conselho Universitário (Deliberação CONSU 405/04).<sup>[5]</sup> Neste documento, explicitou-se a identidade da Unicamp através da missão, dos princípios e valores e da visão de futuro.<sup>[6-8]</sup> Decorrente desta identidade, o Consu definiu 5 áreas estratégicas para a universidade (Ensino, Pesquisa, Extensão e Cooperação Técnica-Científica e Cultural, Administração e Qualidade de Vida). Para cada uma destas áreas foram formuladas estratégias, programas e linhas de ação, com vários níveis de aprofundamento e detalhamento.<sup>[6-9]</sup> Desde 2005, o Planes recebe aporte de recursos na proposta orçamentária anual, sempre num montante muito pequeno para permitir que se possa avaliar o real impacto das ações implantadas na qualificação das múltiplas atividades da Universidade. Apesar da baixa correlação entre investimentos e efetividade na implantação de planos de ação, o conceito de planejamento estratégico como método de gestão foi incorporado à cultura institucional. Tanto unidades acadêmicas quanto órgãos da administração tomam decisões gerenciais com base em algum tipo de planejamento. Isso demonstra que a prévia alocação de recursos não é o requisito formal para a efetividade das ações planejadas e que há outros mecanismos que viabilizam as iniciativas planejadas. Há também um grande conjunto de ações que, por não demandarem recursos, foram e estão sendo implantadas. Em conclusão, a Unicamp incorporou a gestão estratégica na sua cultura institucional, mas não desenvolveu os mecanismos de gestão do processo de planejamento estratégico, visando avaliar a amplitude e o impacto das ações já implantadas. Algumas iniciativas realizadas no âmbito da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) que envolveu seus órgãos subordinados, tiveram um acompanhamento mais direto e seus impactos puderam ser avaliados e dimensionados<sup>[9]</sup>.

Um segundo aspecto importante da implantação da gestão estratégica na Unicamp é que ela era desvinculada do processo de avaliação institucional de suas unidades

acadêmicas (unidades de ensino e pesquisa, colégios técnicos e centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa), entendendo-se tal avaliação institucional como um processo dos diagnósticos da situação progressa. Desta forma, o Planes da Unicamp vinha sendo periodicamente revisto desde 2004 <sup>[5-9]</sup>, desvinculado dos resultados/diagnósticos explicitados nas avaliações institucionais.<sup>[10-11]</sup>

## Inovação do Planes 2016-2020

A revisão do Planejamento Estratégico da Unicamp de 2011-2015 <sup>[7]</sup>, apresentada neste documento (Planes 2016-2020), avança em relação às revisões anteriores porque ela parte dos diagnósticos decorrentes da Avaliação Institucional 2009-2013 <sup>[12]</sup> e traz para discussão, no âmbito das estratégias corporativas e dos programas, elementos identificados e analisados pelas Pró-Reitorias e Vice-Reitorias Executivas, que são relevantes para a consolidação das excelências acadêmica e administrativa. Esta revisão explicita alguns pontos importantes. O primeiro deles é a definição das áreas estratégicas, que deixam de ser 5 e passam a ser 4, com ênfase na excelência explicitada em cada uma delas. As áreas estratégicas da Administração e Qualidade de Vida se incorporam à de Gestão, que foi ampliada com um conjunto de outros assuntos que não apareciam nas versões anteriores do Planes, mas que foram diagnosticados nas avaliações institucionais como pontos importantes para o desenvolvimento institucional. Em decorrência, o Planes 2016-2020 é mais detalhado e aprofunda alguns conceitos que eram pouco claros nas versões anteriores.

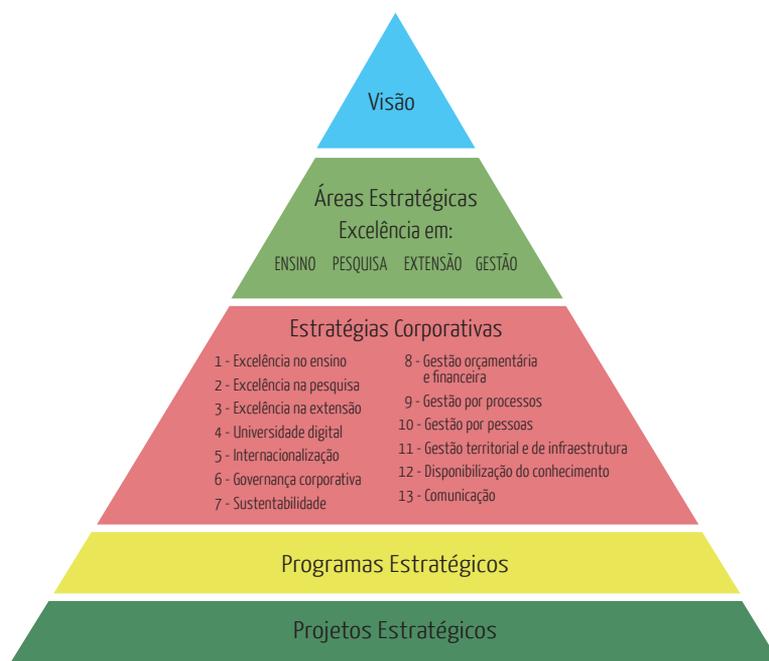
## Áreas Estratégicas/Estratégias Corporativas/Programas

Este plano está organizado em 4 áreas estratégicas: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Estas se desdobram em Estratégias Corporativas, isto é, as estratégias a serem implementadas para promover as mudanças necessárias e atingir os objetivos institucionais. Às estratégias corporativas foram associados programas prioritários, que compõem um conjunto de 13 temas abrangentes para cada um dos assuntos que a Copei e o Conselho Universitário consideraram prioritários. Os focos dos programas

serão posteriormente definidos nos termos dos editais a serem abertos pela Comissão de Planejamento Estratégico (Copei), para implantar as ações das estratégias corporativas. A implantação do Planes se dará, portanto, a partir de projetos apresentados pela comunidade para cada um dos editais a serem abertos.

O Planes Unicamp 2016-2020 delinea, portanto, os programas que deverão ser implantados através de projetos com objetivos/focos específicos. Estes projetos terão um plano de metas a serem atingidas e terão métricas (qualitativa e quantitativas) de acompanhamento. Todos os projetos deverão ter a excelência como sua mais alta prioridade. Constrói, portanto, uma lógica de desenvolvimento ilustrada na Figura 1, onde, no topo, está a visão de futuro a ser alcançada e, na base, os projetos vinculados aos programas que permitirão que este futuro seja alcançado.

**Figura 1 – Interrelação dos elementos do Planes 2016-2020, para o alcance da visão de futuro proposta.**



## Diretrizes e Prioridades

Ao serem definidos os programas prioritários vinculados às estratégias corporativas, a Copei e o Consu discutiram algumas diretrizes gerais. Explicitar estas diretrizes permitirá que os projetos a serem preparados contenham um alinhamento tanto com as diretrizes gerais quanto com seus critérios de priorização. Desta forma, serão considerados prioritários os projetos que estimulem:

- A flexibilização curricular e o uso de metodologias proativas para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem;
- A internacionalização das atividades-fim e meio da Unicamp, contemplando diferentes tipos de projetos que qualifiquem: a formação dos estudantes, as várias formas de produção acadêmica e todos os grupos de profissionais que aqui atuam;
- A virtualização da Universidade, contemplando atividades em todas as áreas de atuação e estimulando os mais variados tipos de projetos;
- Uma profunda reformulação da gestão universitária para fazer frente à dinâmica dos processos acadêmicos e administrativos. Os dirigentes dos órgãos administrativos precisam assumir o compromisso com as mudanças que são prementes. Novas formas de governança precisam ser implantadas para garantir que as mudanças sejam feitas impactando positivamente as atividades-fim;
- A qualificação da gestão de quadros de pessoal (docentes, pesquisadores e funcionários), criando mecanismos de identificação de talentos através do aperfeiçoamento dos processos seletivos públicos e mecanismos eficazes de valorização da qualidade do trabalho desenvolvido. Deve-se buscar mecanismos de retenção dos talentos frente aos impactos da imposição do teto salarial paulista e mecanismos para a reposição de quadros frente ao cenário de crise orçamentária que se vivencia neste momento;

- Explicita o conceito de sustentabilidade do campus como um processo central na vida da Unicamp incluindo seus múltiplos aspectos: qualidade de vida das pessoas que frequentam o campus, gestão dos recursos físicos, financeiros, ambientais, etc. Deve pautar as discussões de todos os novos investimentos a serem feitos e das correções dos passivos existentes;
- Estabelece a comunicação como uma estratégia importante que deve fazer parte das atividades principais da Universidade, criando-se formas adequadas de linguagem para cada tipo interlocutor; o conceito de *accountability* passará a integrar as ações permanentes das estratégias de comunicação com a sociedade;
- A Unicamp deve garantir que os processos de inclusão, de permanência e de respeito à diversidade sejam permanentemente pautados nas suas decisões e nos seus planos de ação;
- A sustentabilidade financeira da Unicamp deve ser garantida a todo custo, pois dela depende a continuidade da autonomia conquistada por meio do Decreto nº 52.255, de 30 de julho de 1989.

Estas diretrizes devem ser consideradas nas análises de mérito de todos os projetos a serem avaliados no futuro, permitindo que a Unicamp seja mais dinâmica no atendimento das demandas de sociedade, mais eficiente, mais criativa e mais coesa nas suas tomadas de decisões.

# Avaliação e Planejamento

A avaliação institucional das unidades de ensino e pesquisa, dos colégios técnicos e dos centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa da Unicamp, referentes ao período 2009-2013,<sup>[12]</sup> sofreu diversas modificações em relação ao processo realizado no período 2004-2008.<sup>[11]</sup> As diferenças são de várias naturezas:

**1. Diferenças conceituais** – Neste processo, buscou-se realizar uma avaliação analítica, solicitando às unidades reflexões sobre seu desenvolvimento em vários tópicos. Uma dessas diferenças foi a ênfase nas questões relacionadas à gestão e administração, tópicos que foram superficialmente abordados nas avaliações passadas. Na visão das unidades, o processo de avaliação institucional foi um mecanismo muito positivo para fomentar o desenvolvimento contínuo. Os diagnósticos resultantes das avaliações internas e das avaliações externas posicionaram os gestores das unidades ante os desafios mais relevantes.

**2. Diferenças no processo** – Desenvolveu-se um sistema para dar suporte ao processo, integralmente na web, com todos os dados disponibilizados em sistema. Buscou-se desenvolver ferramentas para facilitar a execução do processo para que as comissões, internas e externas, pudessem dedicar mais tempo à análise dos dados e informações. Para isso, além do sistema de avaliação institucional, implantou-se o Banco de Dados Gerenciais, o S-Integra. Todos os dados necessários ao processo foram disponibilizados no sistema. O roteiro da avaliação neste sistema ganhou em praticidade e acessibilidade e seus formulários contiveram perguntas referentes à reflexão sobre a situação da unidade e sua visão sobre si mesma.

**3. Conexão entre a Avaliação Institucional e o Planejamento Estratégico** – O modelo de avaliação institucional desenvolvido teve a função de diagnóstico sobre o desempenho nas várias atividades e, na fase seguinte, pautou o planejamento estratégico. Este vínculo entre Planes Unicamp, Planes das unidades e projetos também foi inédito. As unidades propuseram projetos relacionados aos assuntos que consideraram pertinentes e prioritários, para viabilizar novas ações ou consolidar iniciativas em andamento. O processo se viabilizou com o desenvolvimento do módulo Planes no Sistema de Avaliação Institucional. Novamente, neste caso, buscou-se desenvolver um sistema amigável, no qual se reproduziram as estratégias, os projetos e as linhas de ação existentes no Planes Unicamp 2011-2015, que permitiu que fossem feitos os vínculos com os projetos apresentados pelas unidades. Os projetos apresentados foram agrupados nas 5 grandes áreas existentes no Planes Unicamp 2011-2015 (Ensino de Graduação e de Pós-Graduação, Extensão, Pesquisa, Administração e Gestão e Qualidade de Vida). Estes foram, posteriormente, analisados e reagrupados pelas respectivas Pró-Reitorias e Vice-Reitorias, gerando projetos considerados como insumo inicial nas análises da Copei para a elaboração do Planes 2016-2020. Desta forma, pela primeira vez, a Unicamp conectou efetivamente avaliação e planejamento.

Destaca-se que todo esse desenvolvimento foi realizado ao longo do segundo semestre de 2013, sendo disponibilizado para as unidades logo no início de 2014. A modelagem do sistema foi realizada pela PRDU, que também foi responsável pela elaboração da proposta de instrumento submetida e aprovada pela Copei. O sistema foi desenvolvido em plataforma web pelo grupo de informática da Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) e foi bem avaliado pelos usuários.

A próxima fase do processo avaliação/planejamento será a implantação dos projetos decorrentes dos diagnósticos e criação dos instrumentos para avaliá-los quanto à sua efetividade, fechando o ciclo de avaliação e planejamento ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Descrição do ciclo “avaliação e planejamento” a ser consolidado na Unicamp a partir do Planes 2016-2020.

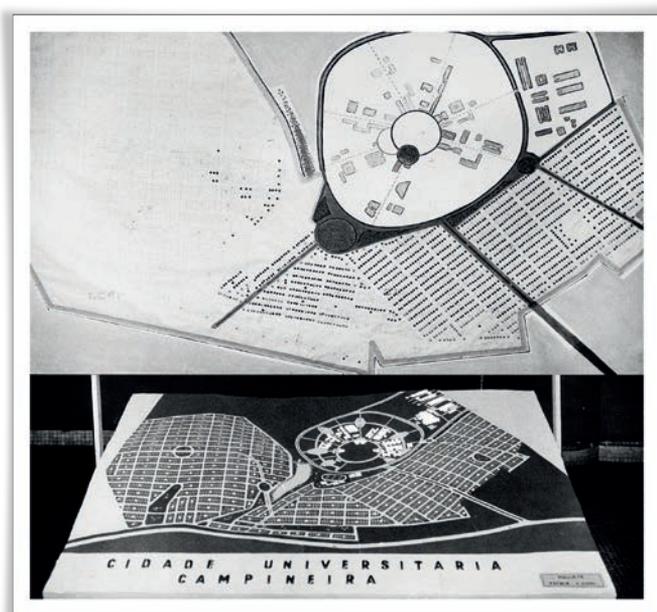


Neste sentido, o Planes 2016-2020, compõe a etapa que define os programas prioritários a serem implantados e as diretrizes gerais a serem adotadas por todas as unidades/órgãos, com vistas ao cumprimento da missão da Unicamp. Dos resultados destas implantações, decorrerá o novo ciclo de avaliação institucional período 2014-2018.

Teresa Dib Zambon Atvars

# Identidade Organizacional da Unicamp

A identidade organizacional é definida pela missão, princípios, valores e visão de futuro. A partir desta identidade se definem as áreas estratégicas, as estratégias corporativas e os programas a serem desenvolvidos, para que a instituição cumpra sua missão e atinja o futuro planejado.<sup>[13]</sup> A missão é um compromisso público que a Unicamp estabelece a partir da Deliberação CONSU-571/2015, com a qual todos os membros (dirigentes, docentes, funcionários e estudantes) da Universidade se comprometem e passam a atuar no seu ambiente profissional.



## Missão - Planes 2016-2020

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.



## Princípios

Princípios são atributos que pautam a conduta da Unicamp devendo ser assimilados e seguidos obrigatoriamente por todos que trabalham na instituição<sup>[13]</sup>.



## Princípios - Planes 2016-2020

No cumprimento de sua missão, a Universidade obedecerá aos princípios de:

- Autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- Compromisso com a excelência;
- Conduta ética com estrita observância aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- Gratuidade no ensino público;
- Inclusão e acolhimento;
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- Inserção e responsabilidade social;
- Liberdade intelectual;
- Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;
- Respeito à dignidade da pessoa e aos seus direitos fundamentais, proscrevendo o tratamento desigual por preconceito de qualquer natureza;
- Respeito à diversidade das áreas do conhecimento;
- Valorização do ser humano.

## Valores

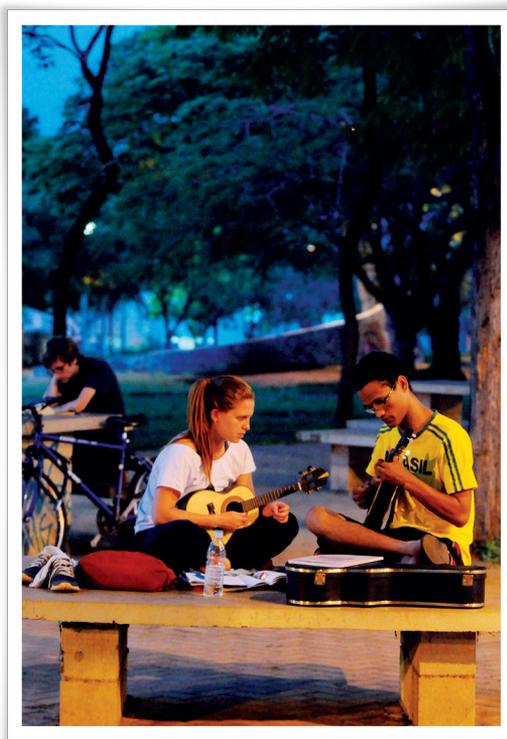
Os valores que a Unicamp cultiva, devem ser assimilados por todos os profissionais que aqui atuam, refletindo os compromissos e a interação com a comunidade e o ambiente. Tais valores se expressam da seguinte forma:

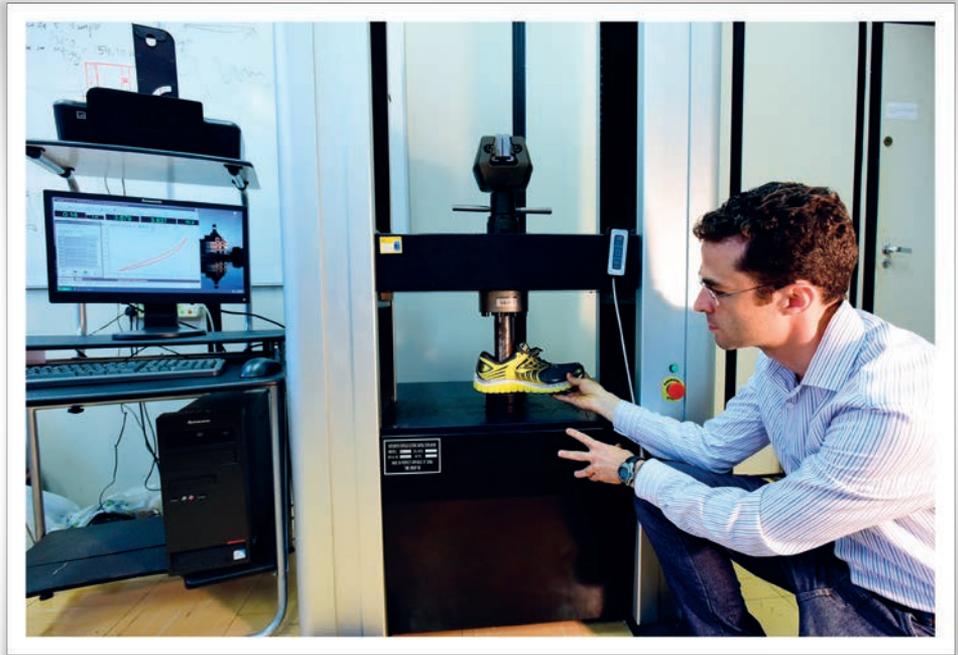


## Valores - Planes 2016-2020

A Unicamp procurará sempre:

- Atuar com agilidade, clareza, visibilidade, competência, flexibilidade e adaptação diante das especificidades e mudanças;
- Cultivar o diálogo interdisciplinar;
- Cultivar os valores humanísticos;
- Desenvolver capacidade de liderança;
- Estimular a capacidade crítica e reflexiva;
- Exercitar e estimular a criatividade e a capacidade de inovação;
- Promover a sustentabilidade.





## Visão do Futuro

A visão de futuro articula a proposta do trabalho academicamente qualificado com a relevância social demandada pela sociedade nas suas diferentes esferas. Requer que a Universidade reflita permanentemente sobre as dimensões objetivas e reputacionais para realizar mudanças necessárias na busca de concretização da sua missão.<sup>[13]</sup>

## Visão do Futuro - Planes 2016-2020

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.



## Áreas Estratégicas - Planes 2016-2020

O Planes estrutura-se em quatro áreas estratégicas, alinhadas com a missão, princípios e valores, e convergentes para a concretização da visão da Unicamp:

- 1 – Ensino
- 2 – Pesquisa
- 3 – Extensão
- 4 – Gestão

## Estratégias Corporativas - Planes 2016-2020

As estratégias corporativas direcionam, orientam e conduzem a instituição em seu ambiente para alcançar o futuro desejado. As quatro áreas estratégicas se desdobram em 13 estratégias corporativas, e deverão assegurar a sua implementação.

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1 – Excelência no ensino   | 8 – Gestão orçamentária e financeira        |
| 2 – Excelência na pesquisa | 9 – Gestão por processos                    |
| 3 – Excelência na extensão | 10 – Gestão de pessoas                      |
| 4 – Universidade digital   | 11 – Gestão territorial e de infraestrutura |
| 5 – Internacionalização    | 12 – Disponibilização do conhecimento       |
| 6 – Governança corporativa | 13 – Comunicação                            |
| 7 – Sustentabilidade       |   |

A excelência na gestão compreende as estratégias corporativas de 6 a 11.

# 1. Excelência no Ensino

Promover uma ampla discussão na Universidade sobre os cursos de graduação e de pós-graduação, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, assegurando a excelência acadêmica e o respeito à diversidade das áreas do saber, buscando formas dinâmicas de atuação que deem espaço à interdisciplinaridade, que contemplem mudanças de paradigmas e atendam as demandas sociais<sup>[7]</sup>. Dentro desta discussão deverão ser abordados temas como:

- Expansão sustentável dos cursos e do número de alunos, com vistas à otimização do uso da estrutura e dos recursos humanos existentes;
- Papel propositivo e formulador de políticas públicas que a Unicamp deve assumir no cenário nacional para inovar nas propostas de novas modalidades de cursos;
- Mobilidade nacional e internacional dos estudantes;
- Atuação em cursos de outras instituições regionais, nacionais e internacionais;
- Implantação de cursos a distância e de novas metodologias que estimulem processos ativos de ensino.

Seis programas abrangentes, aplicáveis a todos os níveis, foram escolhidos para promover a excelência no ensino:

## Programas

- 1.1. Revisão curricular
- 1.2. Avaliação dos cursos
- 1.3. Infraestrutura
- 1.4. Inclusão e permanência
- 1.5. Internacionalização
- 1.6. Ensino e atividades a distância



## 1.1. Revisão curricular

**Objetivo:** Promover uma ampla discussão na Universidade sobre os cursos em todas as modalidades, tendo em vista as transformações sociais, a globalização, as inovações tecnológicas e a transdisciplinaridade dos conteúdos. Dentro desta discussão deverão ser abordadas as possibilidades de expansão sustentável dos cursos e programas e/ou do número de alunos, com vistas: à otimização do uso da infraestrutura e dos recursos humanos existentes; ao papel propositivo/formulador de políticas públicas que a Unicamp deve sempre assumir no cenário nacional para inovar em novas modalidades de cursos; à possibilidade de oferecimento de cursos em conjunto com outras instituições;<sup>[7]</sup> à possibilidade de implantação de cursos a distância; à flexibilização curricular; ao uso de metodologia proativa de ensino e a internacionalização de seus cursos. A Unicamp procurará aperfeiçoar as formas existentes de inclusão e de permanência dos estudantes, e atuará para inovar sempre que demandada pela sociedade. Para isto o Planes 2016-2020 propõe, como foco prioritário das decisões sobre a revisão curricular, os seguintes assuntos:

- Reformular o projeto pedagógico com vistas a estimular novos paradigmas de ensino e implantação de metodologias ativas de ensino;
- Reavaliar os currículos da especialização da graduação;
- Atualização e readequação dos currículos dos cursos de pós-graduação;
- Estimular a interdisciplinaridade e transdisciplinaridade;
- Acompanhar o relacionamento com ex-alunos;

- Promover atividades extracurriculares;
- Incentivar atividades profissionais externas e a interdisciplinaridade para os Colégios Técnicos;
- Explorar novas áreas de conhecimento;
- Atrair ações e projetos externos aos currículos de graduação e pós-graduação;
- Permitir a mobilidade estudantil em outras universidades nacionais.



## 1.2. Avaliação dos cursos

**Objetivo:** A Unicamp desenvolverá um processo autônomo de avaliação de seus cursos como elemento fundamental de diagnóstico para o planejamento de suas atividades de ensino. Este processo não se limitará à avaliação dos docentes em sala de aula, mas será composto por um conjunto amplo de indicadores, tanto da eficiência do ensino, quanto do cumprimento dos objetivos maiores do processo de formação dos estudantes. A finalidade é que, através deste processo de formação, se cumpra uma parte da missão da Universidade. Para isto, o Planes 2016-2020 propõe, como foco prioritário das decisões sobre a avaliação dos cursos:

- Obter indicadores de qualidade relevantes aos cursos de graduação
- Criar mecanismos de avaliação pelos egressos
- Avaliar continuamente os discentes
- Avaliar docentes e cursos



## 1.3. Infraestrutura

**Objetivo:** Um dos aspectos importantes para se manter a qualidade do ensino em todos os níveis é a constante qualificação dos espaços onde se dão as atividades de ensino em todos os seus níveis. Além disto, os espaços devem se modificar para acompanhar as alterações nos processos de ensino, o que requer uma constante atenção da Universidade. Para isto, o Planes 2016-2020 propõe, como foco prioritário das decisões sobre a infraestrutura para o ensino:

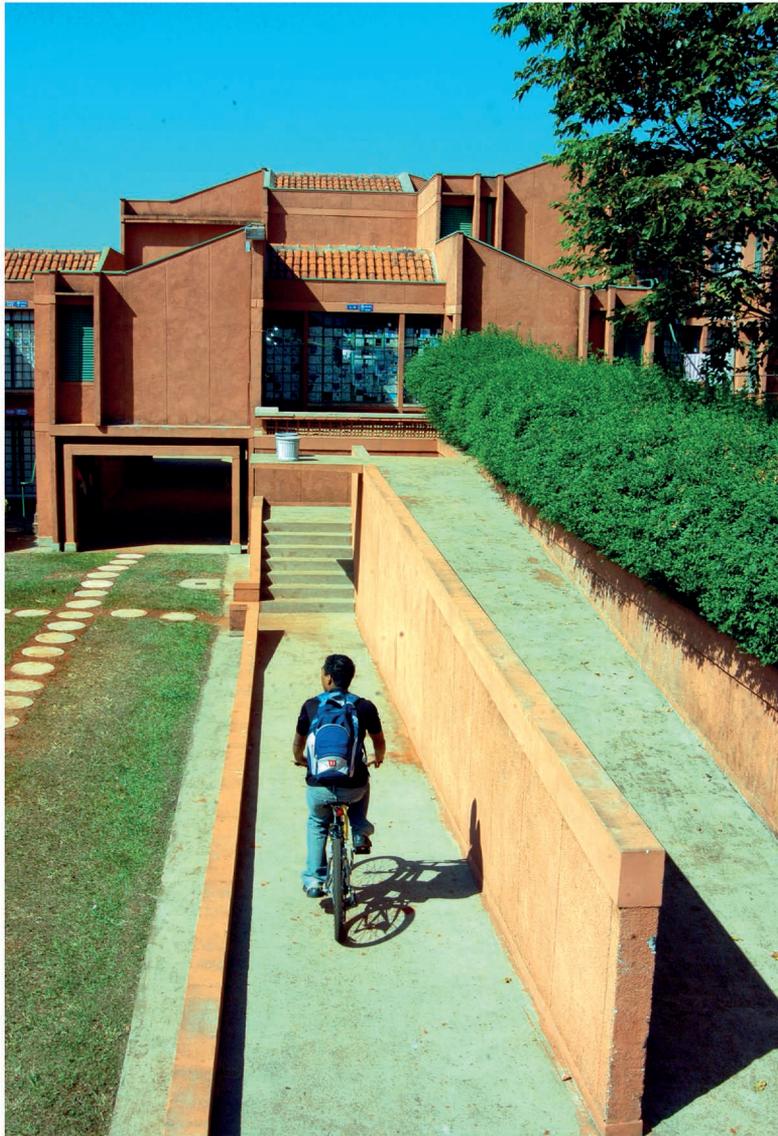
- Revitalizar, modernizar e adequar a infraestrutura de ensino para a graduação;
- Atualização de equipamentos de laboratórios didáticos;
- Ampliar a estrutura física disponível para a pós-graduação;
- Modernizar e adequar a infraestrutura física e de recursos didáticos para os Colégios Técnicos;
- Integrar os campi e ampliar a mobilidade entre eles.



## 1.4. Inclusão e Permanência

**Objetivo:** Um dos compromissos sociais da Unicamp, expresso na sua missão, princípios e valores, é a inclusão social. Para isto se estabelece no Planes 2016-2020 que a Unicamp continuará a tomar decisões que garantam o processo de inclusão social, fortalecendo os mecanismos existentes e criando novos, permitindo o acesso de diversos segmentos sociais à Universidade e garantindo as formas de permanência. Para isto, o Planes 2016-2020 propõe, como foco prioritário das decisões sobre inclusão e permanência, o seguinte:

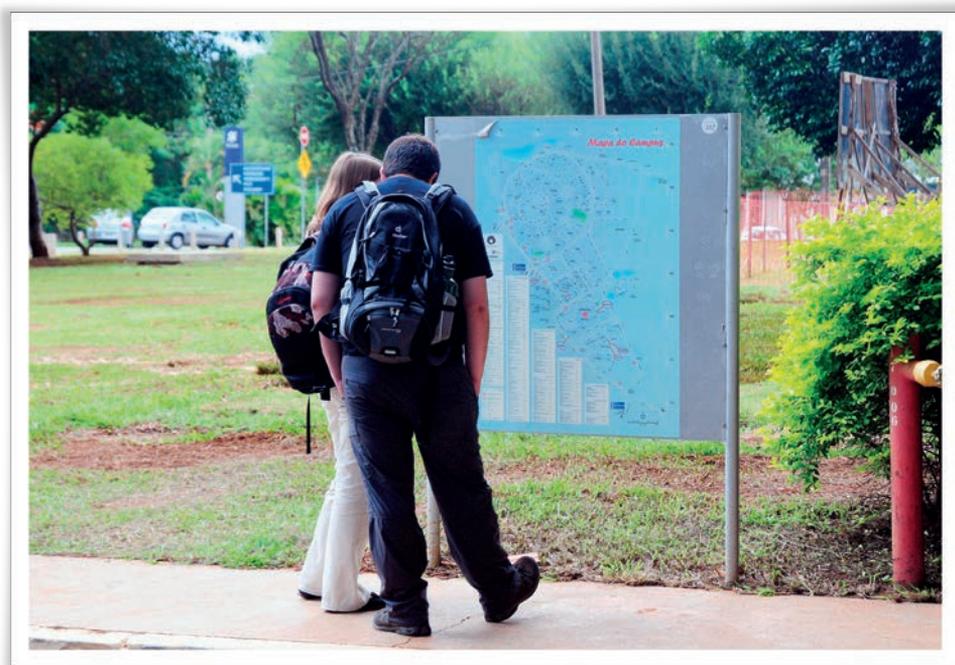
- Promover o ingresso na Universidade de grupos tradicionalmente com menores oportunidades educacionais, associando estas medidas a outras que assegurem a permanência e a aprendizagem destes grupos;
- Reduzir as dificuldades de permanência decorrentes de necessidades socioeconômicas (bolsas, moradia, alimentação e transporte);
- Tornar o aluno capaz de apropriar a cultura acadêmica, isto é, as habilidades e saberes necessários para a sua formação.
- Tornar o aluno autônomo, habilitado a aproveitar as oportunidades da Universidade, que não são suficientemente asseguradas pela escola básica;
- Permitir o acesso aos espaços e às atividades acadêmicas para pessoas com necessidades especiais.



## 1.5. Internacionalização

**Objetivo:** A internacionalização do ensino é um processo que visa a qualificação da formação dos estudantes, preparando-os para a exercício profissional no mundo globalizado. Isto requer ações que não apenas viabilizem a mobilidade estudantil, mas que, também, permitam a interação dos nossos estudantes com estudantes de outros países e a orientação curricular mais integrada e compatível com universidades estrangeiras. O Planes 2016-2020 propõe o seguinte como foco prioritário das decisões sobre internacionalização do ensino:

- Ampliar ações de internacionalização na graduação, pós-graduação e nos Colégios Técnicos;
- Disponibilizar as ementas e programas das disciplinas em inglês e espanhol;
- Aumentar a oferta de cursos/disciplinas em língua inglesa nas unidades;
- Aumentar a oferta de cursos de português para estrangeiros;
- Aumentar a oferta de ensino de línguas estrangeiras.



## 1.6. Ensino e atividades a distância

**Objetivo:** O ensino a distância é a modalidade que mais se amplia e expande o acesso ao ensino superior no mundo, seja em cursos de habilitação profissional, pós-universitários ou para finalidades específicas. A questão fundamental que se coloca no cenário atual é como fazê-los com qualidade equivalente aos cursos presenciais. Neste sentido, as universidades públicas mais qualificadas, como é o caso da Unicamp, devem desenvolver infraestrutura física e acadêmica para viabilizar cursos e programas que permitam o ensino a distância de qualidade. O Planes 2016-2020 propõe o seguinte como foco prioritário das decisões sobre ensino a distância:

- Fomentar cursos e disciplinas semipresenciais e a distância
- Apoiar os docentes na criação de matérias de ensino multimídia que possam ser utilizados em aulas e atividades a distância



## 2. Excelência na Pesquisa

Gerar conhecimento em todos os campos do saber e disseminá-los através do ensino e de outras formas de divulgação, dentro de referenciais de excelência nos planos nacional e internacional, liderando a definição de agendas inovadoras que expressem compromissos com a sociedade.<sup>[7]</sup> Para que isto se viabilize, é necessário que a Unicamp disponha de um corpo docente altamente qualificado e criativo, capaz de desenvolver temas de pesquisa de alta relevância nacional e internacional; um corpo de funcionários qualificados para ajudar na execução e na viabilização dos projetos; um corpo de alunos qualificados de todos os níveis de ensino, que se envolvam com os projetos de pesquisa; e de uma infraestrutura que viabilize os projetos mais desafiadores e na fronteira do conhecimento em todas as suas áreas de atuação.

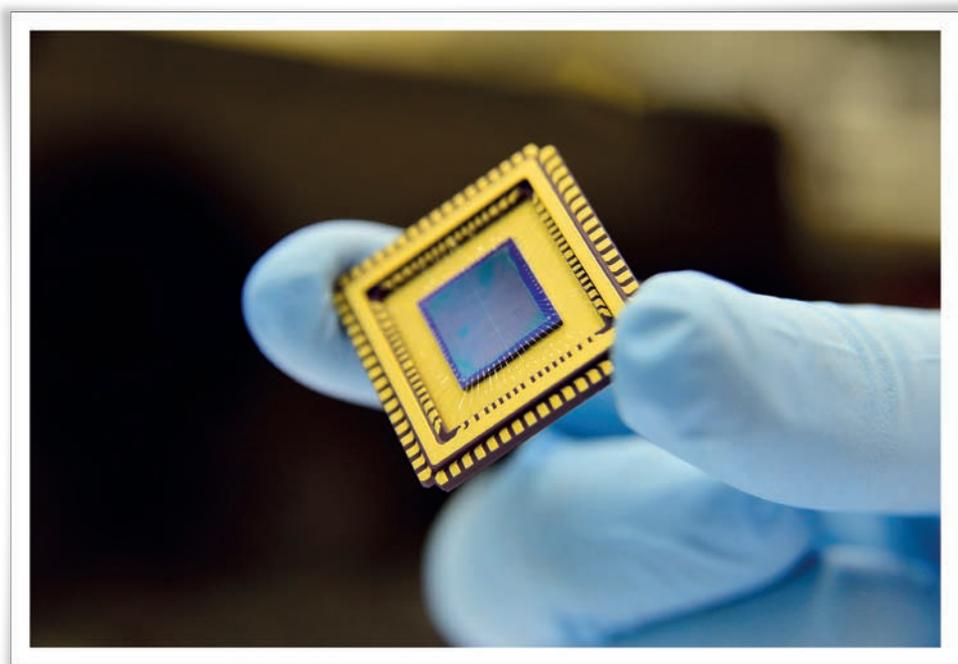
É necessário viabilizar mecanismos de comunicação para divulgar junto à sociedade, em âmbito nacional e internacional, os resultados e conhecimentos gerados a partir das pesquisas desenvolvidas em todas as áreas. O Planes 2016-2020 propõe os seguintes programas prioritários de pesquisa:

## Programas

2.1. Qualificação e visibilidade da pesquisa

2.2. Infraestrutura

2.3. Internacionalização



## 2.1. Qualificação e visibilidade da pesquisa

**Objetivo:** A Unicamp deve ampliar a participação dos seus membros (docentes e alunos) nas atividades de pesquisa, deve ampliar as formas de divulgação da pesquisa que aqui se desenvolve, aumentando o impacto das produções. A Universidade deve também desenvolver métricas adequadas para mensuração deste impacto. O Planes 2016-2020 propõe o seguinte como foco prioritário das decisões sobre qualificação e visibilidade da pesquisa:

- Aumentar o impacto nacional e internacional da pesquisa;
- Atrair pós-doutores e/ou pesquisadores do país ou do exterior;
- Buscar métricas para avaliação da qualidade da pesquisa;
- Criar comissão de pesquisa nas unidades desenvolvendo apoio local;
- Promover colaboração em pesquisa entre diversas unidades e centros e núcleos, com foco em temas ligados às necessidades da sociedade brasileira;
- Estimular a atuação em áreas da fronteira do conhecimento;
- Estimular o patenteamento e a propriedade intelectual;
- Promover mecanismos de visualização de criação de novas empresas;
- Estimular a criação de Empresas filhas da Unicamp ;
- Estimular a interação universidade-empresa;

- Desenvolver mecanismos para viabilizar a integração dos resultados da pesquisa no processo de ensino e aprendizagem;
- Promover o engajamento dos alunos de graduação em pesquisa.



## 2.2. Infraestrutura

**Objetivo:** Um dos aspectos fundamentais para qualificar a pesquisa é a constante qualificação das instalações dos mais variados tipos de laboratórios e dos equipamentos para a pesquisa na fronteira do conhecimento, relevante para a ciência nacional e internacional. Outro aspecto é a qualificação do corpo de profissionais que atuam na Universidade. O Planes 2016-2020 propõe o seguinte como foco prioritário das decisões sobre infraestrutura de pesquisa:

- Atualizar a infraestrutura de pesquisa incentivando a criação de laboratórios multiusuários e a atualização de parques de equipamentos institucionais.





## 2.3. Internacionalização

**Objetivo:** A internacionalização da pesquisa é um processo com múltiplas finalidades no mundo globalizado. Dentre estas finalidades está a qualificação da pesquisa através do conhecimento de resultados de pesquisas realizadas em outros lugares, junto a discussão qualificada com outros interlocutores das diversas áreas do conhecimento. O Planes 2016-2020 propõe o seguinte como foco prioritário das decisões sobre internacionalização da pesquisa:

- Intensificar ações de internacionalização na pesquisa



## 3. Excelência na Extensão

Expandir as ações de extensão universitária, garantindo a relação da Universidade com a sociedade na busca de soluções para os problemas regionais e nacionais. Os conhecimentos, tecnologias e serviços da Universidade devem estar à disposição da sociedade para a redução das desigualdades sociais. Outro objetivo é estimular parcerias internas e/ou externas consolidando programas e cursos de extensão universitária, presenciais ou a distância, para atender demandas qualificadas<sup>[7]</sup>. O Planes 2016-2020 propõe os seguintes programas prioritários de extensão:

### Programas

3.1. Extensão e sociedade

3.2. Avaliação da extensão

3.3. Infraestrutura



## 3.1. Extensão e sociedade

**Objetivo:** Este programa tem múltiplos objetivos que se destacam pela ênfase no fortalecimento e na ampliação das parcerias com os vários segmentos da sociedade, com vistas a levar de dentro para fora os conhecimentos e as produções acadêmicas desenvolvidas na universidade e trazer de fora para dentro as demandas da sociedade para soluções de problemas regionais, nacionais e globais. O Planes 2016-2020 propõe como focos prioritários para o programa de Extensão e Sociedade:

- Ampliar acordos e parcerias, inclusive com ex-alunos;
- Estimular as ofertas acadêmicas com as demandas da sociedade (cursos e ações);
- Participar das definições de Políticas Públicas;



- Fomentar iniciativas que estimulem e organizem espaços para reflexão e debate de temas relevantes e complexos que contribuam para a definição de políticas públicas;
- Desenvolver mecanismos para viabilizar a integração das experiências internas e externas nas atividades do ensino, aprendizagem e da pesquisa.



## 3.2. Avaliação da extensão

**Objetivo:** No Brasil há, aparentemente, poucos indicadores que avaliam as múltiplas formas de extensão universitária e seus impactos. Aqueles indicadores que se vinculam mais fortemente às formas de divulgação da pesquisa estão bem estabelecidos. Entretanto, há outros que ainda não se consolidaram ou que são pouco representativos da importância das atividades de extensão em universidades de amplo espectro de atuação como é o caso da Unicamp. Identificada esta dificuldade, a Unicamp propõe no Planes 2016-2020 os seguintes desafios:

- Definir e criar indicadores;
- Estabelecer mecanismos de monitoramento com processos e ferramentas para gestão.



### 3.3. Infraestrutura

**Objetivo:** A extensão universitária tem demandas específicas de infraestrutura que apresentam múltiplas características em função da diversidade das suas atividades. Algumas são vinculadas aos eventos que a universidade realiza no seu interior, outras se vinculam a projetos que são realizados em locais extramuros, algumas são de apoio a docentes ou alunos específicos, outras são para grupos internos e/ou externos à Universidade, alguns são processo de caráter temporário ou episódico, outros são de caráter permanente. Esta diversidade de tipologias de atividades requer um sistema que responda a estas demandas por infraestrutura de várias naturezas e com magnitudes de investimentos bastante diferentes. Para isto o Planes 2016-2020 propõe, de modo genérico, o seguinte foco prioritário das decisões sobre Infraestrutura de Extensão:

- Melhorar a infraestrutura dos órgãos da PREAC para realização de ações de extensão



## 4. Universidade Digital

A Universidade Digital é um conceito que se consolidou a partir dos anos dois mil, na qual se intensifica o uso de tecnologias para aumentar a eficiência da organização, principalmente em seus processos administrativos e de gestão. Envolve a transformação dos processos em papel em processos online disponibilizados para todo tipo de acesso. A informatização dos processos administrativos e de gestão acadêmica produzem impactos positivos na gestão da organização e garante a qualidade dos serviços de apoio. A implantação de processos digitais em universidades complexas é um processo difícil, pois além das dificuldades inerentes à informatização dos processos complexos e envolvendo vários órgãos, há um conjunto de dificuldades relacionadas à cultura instalada na corporação que resiste à revisão das práticas e a padronização e simplificação dos processos. Além destas resistências observadas nas várias instituições, naquelas em que há uma alternância de gestores, as descontinuidades da gestão se espalham e geram alterações nas prioridades da administração. Portanto, a decisão de construir uma Universidade Digital requer um processo estratégico de médio-longo prazo, porque implica *“pela transformação de alguns processos e serviços chave da universidade tradicional em processos automatizados. Vários autores afirmam que construir uma universidade digital significa transformar, reintegrar ou até mesmo recriar os processos de negócios cruciais de uma universidade e disponibilizá-los num ambiente em linha. Isso requer reintegrar os processos de controle de informação frequentemente arcaicos de forma a que sejam aplicáveis à atualidade das universidades”*<sup>[14]</sup>.

Embora esta estratégia corporativa pudesse se subordinar ao tema Excelência na Gestão, optou-se por tratá-la separadamente no Planes 2016-2020 dada a sua importância como tema geral para o desenvolvimento da Unicamp, esperando-se que todos os seus dirigentes e gestores de órgãos assumam o compromisso institucional com esta estratégia, e de modo articulado apresentem seus planos de trabalho alinhados nesta direção.

Programas vinculados a esta estratégia corporativa serão definidos posteriormente, sendo que muitos deles se vincularão também às estratégias corporativas: 6. Governança Corporativa; 7. Sustentabilidade; 8. Gestão Orçamentária e Financeira; 9. Gestão por Processos; 10. Gestão de Pessoas; 11. Gestão Territorial e de Infraestrutura.



## 5. Internacionalização

A internacionalização da Universidade envolve múltiplos aspectos, vários deles já delineados nas estratégias corporativas específicas de ensino e de pesquisa. Além destas, há outras que estão diretamente relacionadas com a gestão dos processos que permitirão que a internacionalização se efetive. Isto requer preparar a instituição, do ponto de vista da sua infraestrutura, para ser internacional. Dispor de informações relevantes para o visitante e de pessoal qualificado de suporte é um dos requisitos necessários para o processo de internacionalização. Apesar de se poder classificar esta Estratégica Corporativa dentro da Excelência na Gestão, optou-se no Planes 2016-2020 por tratá-la separadamente dada a sua importância para transformar a Unicamp em uma universidade internacional, qualificada entre as melhores do mundo. O Planes 2016-2020 propõe os seguintes focos prioritários nos Programas de Internacionalização, além daqueles descritos especificamente para o Ensino e a Pesquisa:

- Apoiar e adequar-se às estratégias de internacionalização da Universidade, preparando as equipes administrativas para facilitar a vinda de estrangeiros e a ida de alunos, docentes e funcionários para o exterior.

- Intensificar as ações de internacionalização na gestão, formando funcionários bilíngues e investindo em mobilidade em instituições estrangeiras para capacitação.



## Excelência na Gestão

A excelência na gestão é um tema recorrente na área pública brasileira e não poderia deixar de ser na Unicamp. O objetivo geral é que os dirigentes universitários, independentemente da hierarquia, adotem medidas no âmbito específico de atuação para que a gestão universitária seja eficiente e eficaz, facilitando o desenvolvimento das áreas-fim da universidade.



Por excelência na gestão passam diversos tipos de assuntos que no Planes 2016-2020 estão explicitados nas Estratégias Corporativas: 6. Governança Corporativa; 7. Sustentabilidade; 8. Gestão Orçamentária e Financeira; 9. Gestão por Processos; 10. Gestão de Pessoas; 11. Gestão Territorial e de Infraestrutura. No Planes 2016-2020 estão propostos programas específicos para cada uma destas.



## 6. Governança corporativa

A governança corporativa em universidades complexas e atuando em diversos campos do saber deve viabilizar canais de discussão dos diversos temas acadêmicos, administrativos e da gestão, criando as condições para que a instituição possa executar sua missão. O processo de discussão deve ser dinâmico e participativo, e deve ser norteado pelos aspectos acadêmicos. Este processo de discussão, necessário para que decisões sejam tomadas, deve fazer com que melhore a eficiência da gestão. O governo corporativo deve também ser responsável pela implantação do plano estratégico criando as condições de gestão para sua implantação, para seu acompanhamento e para a mensuração dos seus resultados. As discussões sobre o Planes 2016-2020 apontaram que há alguns aspectos da gestão corporativa da Unicamp que precisam ser mais bem equacionados, destacando-se entre eles:

- Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) ;
- Atuação de forma técnica e política junto a órgãos externos;
- Maior representatividade e influência externa (interações estratégicas);
- Legislação e regulação interna e externa;
- Revisão do papel estratégico do CONSU e as atribuições das câmaras e comissões assessoras;
- Imagem da Unicamp.

## Programas

Os tópicos citados podem ser agrupados nos seguintes programas:

6.1. Governança Corporativa

6.2. Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)



## 6.1. Governança Corporativa

**Objetivo:** Promover uma governança corporativa, processos, costumes, políticas e legislação e regulação interna, que contribua para uma boa imagem da Unicamp, revendo o papel estratégico do CONSU atuando de forma técnica e política junto a órgãos externos, incluindo melhoria na representatividade e influência externa (interações estratégicas).



## 6.2. Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

**Objetivo:** Desenvolver a governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) definindo o conjunto de práticas, padrões assumidos por gestores, técnicos e usuários de TI, com o objetivo de garantir integridade e integração das informações institucionais, dos controles efetivos, visando a segurança e o bom desempenho.



## 7. Sustentabilidade

A Unicamp completa cinquenta anos em 2016, e tem perspectivas de expansão do conjunto de suas atividades. Ao mesmo tempo, é uma Universidade com vários campi localizados em Campinas, Paulínia, Limeira e Piracicaba, cujo crescimento não seguiu planos de desenvolvimento ou planos diretores bem estabelecidos. Cada um dos campi apresenta características distintas, quer sejam relacionadas às áreas de atuação, quer seja em termos de adensamento das populações que frequentam o campus, quer seja de padrão arquitetônico, etc. Desta forma, ao mesmo tempo em que as faculdades e institutos de cada campi precisam crescer para melhor cumprir a missão da Universidade, há necessidade premente de fazê-lo incorporando obrigatoriamente o conceito de sustentabilidade nos seus múltiplos aspectos, ambiental, físico, energético, financeiro etc. Isto requer planejamento de médio e longo prazo e um compromisso no cumprimento de normas que extrapole o período de duração de cada gestão. O Planes 2011-2015 já identificava a necessidade de um plano de *“Expansão e Adequação Física que definisse políticas e estratégias que permitissem a otimização do uso dos espaços dos órgãos e dos campi, readequando ou racionalizando a ocupação, de modo a garantir um ambiente agradável, seguro, de fácil acesso, dentro da legislação trabalhista e das normas de segurança”*<sup>[6,7]</sup>. O Planes 2016-2020 define alguns focos principais a serem implantados ou a terem continuidade a partir de planos de ação já existentes que conterão os seguintes assuntos:

- Preservação ambiental
- Campus Verde
- Qualidade de Vida
- Acessibilidade
- Segurança no Campus
- *Living labs*

## Programa

### 7.1. Implementar ações de sustentabilidade



## 7.1. Implementar ações de sustentabilidade

**Objetivo:** Implementar ações que promovam a sustentabilidade desenvolvendo a prática de Preservação Ambiental, incentivando o Campus Verde, promovendo a Qualidade de Vida, proporcionando Acessibilidade e Segurança no Campus e investindo na criação dos *living labs* que criarão oportunidades de inserir o assunto Sustentabilidade no cotidiano das atividades de ensino.



## 8. Gestão orçamentária e financeira

O objetivo desta estratégia corporativa é o de consolidar mecanismos de arrecadação orçamentária e extraorçamentária que garantam a sustentabilidade orçamentária e financeira da Unicamp, num cenário de dificuldades decorrentes do baixo crescimento econômico e das alterações da legislação vigente do ICMS. É objetivo, também, desenvolver mecanismos que permitam alinhar adequadamente as receitas e as despesas, em todos os níveis da hierarquia institucional, com revisões periódicas e acompanhamento das ações administrativas, com avaliação de riscos. Necessário também implantar um sistema com informações sobre os custos dos processos administrativos e das despesas com pessoal, aberto, transparente, que garanta a saúde fiscal da universidade respeitando a legislação vigente, de modo a que cada gestor tenha conhecimento dos custos operacionais da gestão universitária e das atividades-fim. Desta estratégia deverá decorrer o retorno da capacidade de investimento da Unicamp. É necessário que a universidade adquira a cultura de dimensionar a relação custo/benefício como subsídio para a tomada de decisões. O Planes 2016-2020 define o seguinte programa:

### Programa

#### 8.1. Gestão orçamentária e financeira

## 8.1. Gestão orçamentária e financeira

**Objetivo:** Promover melhorias na gestão de recursos orçamentários e extra-orçamentários, incluindo a prospecção de fontes alternativas de financiamento e gestão de custos e despesas.



## 9. Gestão por processos

Definir uma política integrada e implantar a gestão administrativa, acadêmica e financeira, por processos, coerente com o programa de Simplicidade, Racionalidade e Padronização, com suporte efetivo de sistemas de informação e comunicação e com vistas à futura integração dos mesmos. Necessário também estimular o uso do meio eletrônico/digital para a geração, transmissão e manutenção dos documentos da universidade, dentro do contexto da revisão dos processos administrativos dos órgãos/unidades, visando à racionalização dos arquivos e dos trâmites convencionais dos processos, dando maior agilidade no acesso às informações institucionais, tendo como base políticas de gestão e preservação dos documentos digitais que assegurem a validade legal e preservem as informações neles contidas.<sup>[6,7]</sup> Estes objetivos já estavam postos desde os primeiros planejamentos da Unicamp, mas ainda há muito a ser feito. Dentro desta proposta de intensificação das ações da gestão por processos como forma de modernizar a administração da Universidade, o Planes 2016-2020 define como prioridade o seguintes programas:



## Programas

- 9.1. Aperfeiçoar, integrar, modernizar a gestão administrativa, proporcionando flexibilização e agilidade nos processos de trabalho, incluindo revisão e adoção de normas, requisitos, legislação, responsabilização e estudo de viabilidade de centralização e descentralização das atividades;
- 9.2. Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação, (gestão de TIC);
- 9.3. Rever o modelo de gestão dos Sistemas de Informação em órgãos da administração e áreas acadêmicas;
- 9.4. Desenvolver soluções para redução do tempo gasto pelo docente em atividades de gestão nos cargos administrativos e registro de atividades acadêmicas;
- 9.5. Promover a gestão e informatização de processos;
- 9.6. Incentivar o compartilhamento dos recursos disponíveis.



## 10. Gestão de Pessoas

O ativo de uma universidade como a Unicamp são as pessoas: docentes, pesquisadores, alunos e funcionários. Da qualidade deste corpo decorre a qualidade da instituição. Em função disto, deve haver uma política de recursos humanos que seja capaz de recrutar os melhores quadros, de capacitar e qualificar o quadro existente, de motivá-los para o exercício qualificado nas mais variadas atividades e de reconhecer e premiar o mérito, criando um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal, profissional e institucional. O Planes 2016-2020 define como prioridades os seguintes programas:



## Programas

- 10.1. Aperfeiçoar modelo para a certificação das unidades e órgãos, para os processos seletivos e qualificação do quadro de funcionários;
- 10.2. Aperfeiçoar a gestão do quadro de vagas docentes, incluindo planejamento das reposições e política para aprovação de novas vagas;
- 10.3. Políticas de gestão de pessoas;
- 10.4. Desenvolvimento e capacitação de recursos humanos;
- 10.5. Busca e retenção de talentos;
- 10.6. Capacitação de gestores;
- 10.7. Promoção da saúde, segurança e qualidade de vida.



# 11. Gestão Territorial e de infraestrutura

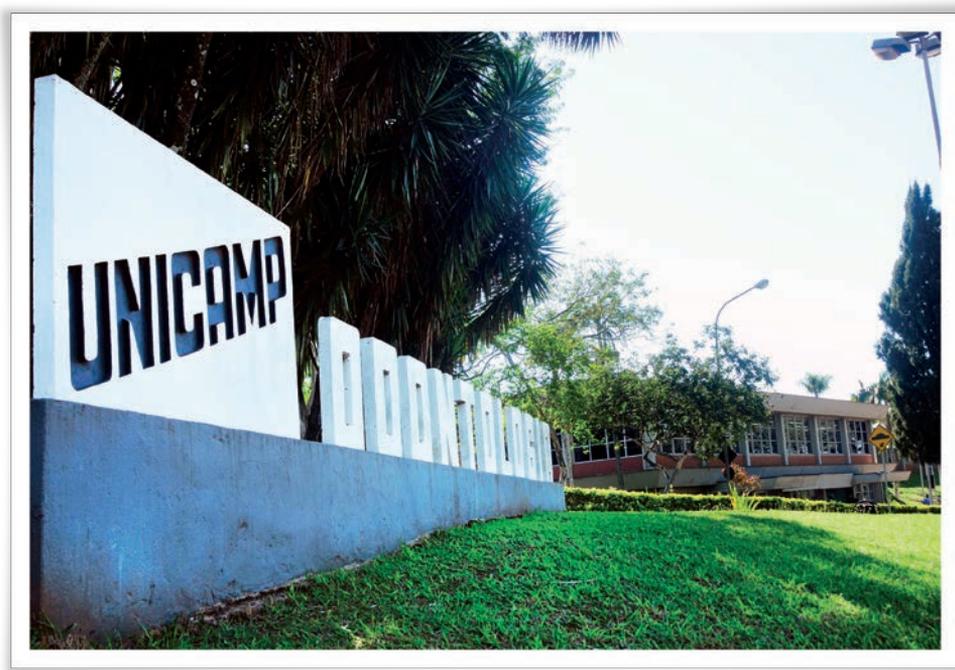
Definir políticas e estratégias que permitam a otimização do uso dos espaços dos órgãos e dos campi, readequando ou racionalizando a ocupação, de modo a garantir um ambiente saudável, seguro, de fácil acesso<sup>[3]</sup>. Este objetivo geral se coaduna com a Estratégia Corporativa de Sustentabilidade, e requer o desenvolvimento de um Plano Diretor para a área física bem como a definição de critérios para a gestão do uso territorial. Entretanto, a questão da infraestrutura vai além da questão da gestão territorial, passando pelos insumos necessários ao funcionamento adequado dos campi, relacionados com os suprimentos de água, energia e rede de comunicações. Em campi complexos como os da Unicamp, os custos de manutenção e de expansão são muito altos, o que requer um nível de planejamento geral com o qual ainda não estamos habituados a lidar. Por isto esta Estratégia Corporativa aparece no Planes 2016-2020 tendo como prioridades:



- Desenvolver e implantar o Plano Diretor da área física
- Definir a política de ocupação do solo;
- Planejar a expansão da infraestrutura;
- Gestão do uso dos espaços físicos;
- Definir políticas de infraestrutura de serviços para melhoria da qualidade de vida (segurança, transporte coletivo, estacionamento, cantinas, áreas de convívio, etc).

## Programas

- 11.1. Desenvolvimento do Plano Diretor
- 11.2. Política de Infraestrutura de serviços
- 11.3. Atualização de materiais e equipamentos





## 11.1. Desenvolvimento do Plano Diretor

**Objetivo:** Definir a política de ocupação do solo, adotando uma nova sistemática de levantamento, análise, remanejamento e planejamento dos espaços físicos da Unicamp. Desenvolver e implementar o Plano Diretor da área física e a gestão do uso territorial.



## 11.2. Política de Infraestrutura de serviços

**Objetivo:** Definir políticas de infraestrutura de serviços para melhoria da qualidade de vida abordando temas de segurança, transporte coletivo, estacionamento, cantinas, áreas de convívio, etc.



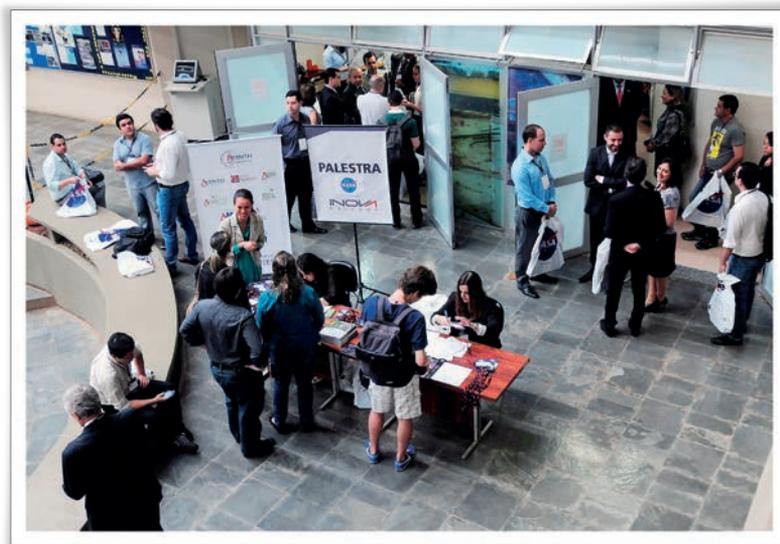
## 11.3. Atualização de materiais e equipamentos

**Objetivo:** Promover a atualização de materiais e equipamentos para atender as demandas de infraestrutura e as demandas de recursos computacionais.



## 12. Disponibilização do conhecimento

A Unicamp deve estimular as várias formas de disponibilização do conhecimento gerado no seu interior, de acordo com as diferentes áreas do conhecimento. Os programas vinculados a esta estratégia corporativa serão discutidos oportunamente.



## 13. Comunicação

A Unicamp deve desenvolver diversas metodologias e mecanismos para se comunicar eficientemente com a sua comunidade interna e com a sociedade. Internamente deve incorporar formas rápidas, ágeis, precisas e sucintas, porém relevantes, de comunicação entre unidades/órgãos, disseminando informações administrativas ou técnicas para facilitar os processos de gestão. O uso das tecnologias de informação precisa ser intensificado sem que isto leve a uma sobrecarga de transmissão de informações pouco relevantes. A comunicação externa deve se dar com linguagens diferentes para públicos distintos. Além das diferentes linguagens, o tempo certo de alguns tipos de comunicação faz muita diferença. A comunicação deve fazer parte das atividades principais da universidade utilizando-se formas adequadas de linguagem para cada tipo de interlocutor; o conceito “*accountability*” passará a integrar as ações permanentes das estratégias de comunicação com a sociedade. A cultura da comunicação, por veículos diferentes e atingindo pessoas distintas, precisa ser implantada na Universidade. Para isto o Planes 2016-2020 propõe o seguinte programa:

### Programa

#### 13.1. Incentivar a cultura da comunicação



## 13.1. Incentivar a cultura da comunicação

Objetivos:

- Comunicação e Divulgação, internas e externas;
- Criação de mecanismos para incorporar as demandas e propostas da sociedade.



## REFERÊNCIAS

- 1 - Imperial College London, Strategy, 2015–2020, <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/public/Strategy2015-2020.pdf>
- 2 - The university of Edinburgh, Strategic Plan 2012–2016, <http://www.ed.ac.uk/schools-departments/governance-strategic-planning/strategic-planning/strategic-plan-2012-16>
- 3 - Cornell University at its Sesquicentennial, A Strategic Plan, 2010–2015, <http://www.ed.ac.uk/schools-departments/governance-strategic-planning/strategic-planning/strategic-plan-2012-16>.
- 4 - Plan General de Calidad de la Investigación (PGCI) Aplicación a Institutos Universitarios de Investigación y Centros de I+D+i, Vicerrectorado de Investigación, Aprobada en Consejo de Gobierno, Marzo 2006, <http://www.upm.es/sfs/SedeUPM/Normativa%20UPM/PGC%20Institutos%20y%20Centros.pdf>
- 5 - Planejamento Estratégico da Unicamp, fase II, Coordenadoria Geral da Universidade, Relatório interno, 2003, <http://siplanes.unicamp.br/planes/PlanejamentoEstrategico/RelatorioAtividades2002-2003.pdf>
- 6 - PLANES – Planejamento Estratégico: missão, princípios, valores, visão, estratégias, Deliberações CONSU 437/2003 e 405/2004, [http://siplanes.unicamp.br/planes/avaliacao\\_institucional/DocumentosAI19992003/consu\\_relatorio\\_final\\_avaliacao.pdf](http://siplanes.unicamp.br/planes/avaliacao_institucional/DocumentosAI19992003/consu_relatorio_final_avaliacao.pdf).
- 7 - PLANES – Planejamento Estratégico: missão, princípio, valores, visão, estratégias – 2011-2015, Deliberação CONSU 07/2012.
- 8 - Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário 2005-2009, Unicamp/PRDU 2005, [http://www.prdu.unicamp.br/arquivos/publicacoes\\_relatorio\\_atividades\\_2005-2009.pdf](http://www.prdu.unicamp.br/arquivos/publicacoes_relatorio_atividades_2005-2009.pdf)
- 9 - PLANES – Planejamento Estratégico: missão, princípio, valores, visão, estratégias, Coordenadoria Geral da Universidade, Deliberação CONSU 165/2008.
- 10 - Avaliação Institucional – 1999-2003, <http://www.cgu.unicamp.br/planes/avaliacao.html>, Deliberação CONSU 01/2004., [http://siplanes.unicamp.br/planes/avaliacao\\_institucional/DocumentosAI19992003/consu\\_relatorio\\_final\\_avaliacao.pdf](http://siplanes.unicamp.br/planes/avaliacao_institucional/DocumentosAI19992003/consu_relatorio_final_avaliacao.pdf)
- 11 - Avaliação Institucional – 2004- 2008 – <http://www.cgu.unicamp.br/planes/avaliacao.html>, Deliberação CONSU 434/ 2011 de 27/09/2011. [http://siplanes.unicamp.br/planes/avaliacao\\_institucional/DocumentosAI20042008/AI2004-2008RelatFinal.pdf](http://siplanes.unicamp.br/planes/avaliacao_institucional/DocumentosAI20042008/AI2004-2008RelatFinal.pdf).
- 12 - Avaliação Institucional – 2009-2013, volumes 1 e 2 – em fase de disponibilização, Deliberação CONSU 567/2015.
- 13 - Gestão Estratégica – da empresa que temos para a empresa que queremos, Eliezer Arantes da Costa, Editora Saraiva, 20 Edição, São Paulo, 2007.
- 14 - Daniel Carvalho Moreno, Universidade Digital: Integração de Sistemas de Informação da Unipiaget, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro 2011.



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 2016 – 2020

**Coordenação Técnica:** Suely Bonilha Esteves

Nelma Aparecida Magdalena Monticelli

**Grupo Técnico:** Gláucia Beatriz de Freitas Lorenzetti (EXTECAMP)

Myrian Cristina de Freitas Lorenzetti (PRDU)

Neire do Rossio Martins (SIARQ)

Nelma Aparecida Magdalena Monticelli (PRDU)

Suely Bonilha Esteves (PRDU)

Teresa Helena Freire de Carvalho (COTUCA)

**Consultoria:** Prof. Dr. Eliezer Arantes da Costa

**Realização:** Pró-Reitora de Desenvolvimento Universitário

**Fotos:** Antoninho Perri, Antonio Scarpinetti

**Revisão:** Assessoria de Comunicação da Unicamp

**Capa:** Paulo José Cavalheri

**Editoração e arte:** Luis Paulo Silva



**REALIZAÇÃO**

**PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIO**

Cidade Universitária "Zeferino Vaz"

Campinas, SP, Brasil - CEP 13083.970

[www.prdu.unicamp.br](http://www.prdu.unicamp.br)