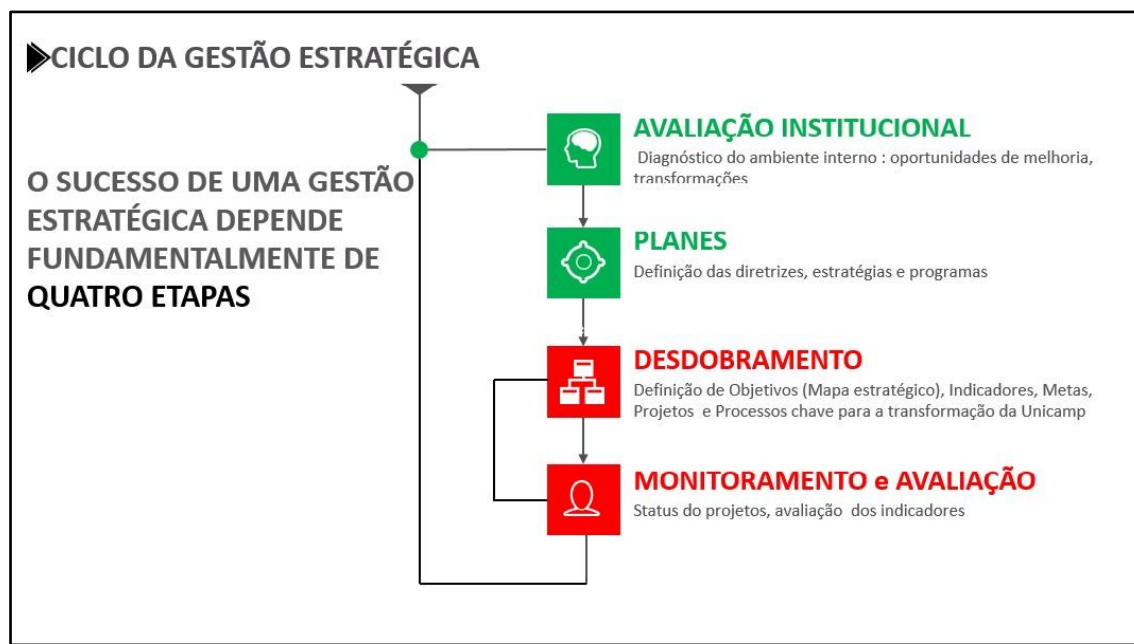


Gestão Estratégica

Termo de Referência para a implantação da Gestão Estratégica na Unicamp

Existem evidências substanciais de que o planejamento estratégico é um assunto que se incorporou na cultura da Unicamp nos últimos anos. No último ciclo de Avaliação Institucional (2009-2013)¹ e de Planejamento Estratégico (2016-2020)² foi possível eliminar uma lacuna dos processos anteriores de planejamento ao se estabelecer o vínculo entre o diagnóstico obtido no processo de avaliação e o processo de proposição do planejamento, passando este diagnóstico a ser utilizado como input na etapa de análise de ambiente interno nas oficinas de trabalho do Planes. A definição das Estratégias Corporativas decorreu deste diagnóstico.

Entretanto, o avanço em busca de uma gestão estratégica requer a implantação de uma sistemática para a definição e acompanhamento dos projetos e para a análise dos resultados e seus impactos, que a Unicamp ainda não implantou, mas vem se preparando para tal através do projeto “Desdobramento das Estratégias” atualmente em execução. A Figura a seguir ilustra um ciclo completo da Gestão Estratégica, onde podemos destacar que a UNICAMP já possui bem estabelecidas as etapas de Avaliação Institucional e de Planejamento Estratégico e está em fase de implantação das etapas seguintes: Desdobramento das Estratégias e Monitoramento e Avaliação.



O avanço em busca de uma gestão estratégica torna-se necessário em uma Universidade complexa como a Unicamp para viabilizar os projetos acadêmicos e administrativos visando a continuidade do sucesso da instituição e a superação de dificuldades para o seu pleno desenvolvimento. Planos Estratégicos estão disseminados na cultura da gestão das melhores universidades do mundo³ e permitem prestar informações precisas para a sociedade facilitando que a mesma acompanhe suas principais atividades e seus principais investimentos. Para que a Unicamp realize a Gestão Estratégica, é necessário implantar a etapa **Desdobramento das Estratégias**, que compreende a definição de objetivos, de processos e projetos estratégicos com indicadores e metas e, em conjunto com ela, a etapa de **Monitoramento e Avaliação**. Na etapa de Monitoramento e Avaliação deve ocorrer a análise dos resultados dos projetos e seus impactos.

Estratégias Corporativas da Unicamp

O Planes 2016-2020 identificou e definiu os principais temas e estratégias corporativas que devem ser combinados com as propostas do **programa de gestão 2017-2021 “Universidade Pública, compromisso com a Sociedade”**. A partir da combinação destes dois conjuntos de informações, se promove o desdobramento das estratégias, com propostas de objetivos e projetos com indicadores e metas que levarão ao atingimento da visão de futuro definida no Planes 2016-2020².



A COPEI é o órgão da Unicamp responsável pelo Planejamento Estratégico e, como tal responsável pela validação do modelo de Gestão Estratégica a ser implantado bem como do acompanhamento periódico da implantação dos projetos estratégicos e dos respectivos resultados. Para isto, a equipe técnica da CGU em conjunto com outros colaboradores internos e externos elaboraram a proposta que consta deste Termo de Referência.

Proposta Inicial do Mapa Estratégico da Unicamp

Uma proposta preliminar de mapa estratégico para Unicamp está na figura a seguir, combinando as estratégias do Planes 2016-2020 com os tópicos presentes no Plano de Gestão.

Coerentemente com o que se estabeleceu no Planes 2016-2020, há Resultados que devem ser visualizados pela Sociedade, há aqueles que são diretamente vinculados com as atividades-fim da universidade (Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão) e há aqueles que são vinculados à Gestão (Excelência na Gestão) que facilitam as atividades-fim. As estratégias corporativas Universidade Digital, Sustentabilidade, Gestão Por Processos e Transparência deverão estar sempre presentes na busca das soluções encontradas nos projetos. Essa primeira proposta servirá como ponto de partida para as discussões com a alta direção da universidade e na sequência será validada pela Copei.

O mapa estratégico se desdobra em objetivos que na Figura estão indicados por retângulos. Também estes objetivos serão validados pela alta direção da universidade e, na sequência, pela Copei. Para ilustrar estão marcados dois objetivos estratégicos: um relacionado ao ensino (verde) e um relacionado com a gestão (laranja) e para esses objetivos apresentamos possíveis indicadores e projetos.



Modelo de implantação na UNICAMP

O modelo de implantação da Gestão Estratégica na Unicamp contemplará as etapas de Desdobramento e de Monitoramento e Avaliação. A avaliação se refere à dos processos e projetos vinculados as Estratégias e não aquele da Avaliação Institucional que ocorre quinquenalmente.

Desdobrar, Monitorar e Avaliar significa transformar as intenções idealizadas no Planes 2016-2020 e no Programa de Gestão em um conjunto de elementos: **1) objetivos estratégicos** claros e mensuráveis representados no **mapa estratégico**, **2) conjunto de indicadores** e metas

para cada objetivo estratégico, **3)** identificação de quais **processos** que devem ser transformados para alcançar as metas, **4)** identificação dos **projetos** que são necessários para que as transformações ocorram, **5)** **alinhamento** de todos os órgãos e unidades às demandas dos projetos estratégicos e **6)** **monitoramento** e **avaliação** dos resultados alcançados.

Para ilustrar os itens 1-4, estamos mostrando o detalhamento dos dois objetivos marcados na figura anterior, com destaque para os objetivos a serem perseguidos, os indicadores estratégicos e os projetos, agendas ou propostas estratégicas, observando-se que para um mesmo Objetivo Estratégico podem haver vários objetivos específicos e para a várias propostas de projetos.

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO		
Atualizar o processo educacional para torná-lo inter e transdisciplinar, flexível, contemporâneo e de aprendizagem ativa		
Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos	Projetos / Agendas Estratégicas/ Proposições
- Reformular o projeto pedagógico para implantar metodologias ativas de ensino; - Fomentar cursos e disciplinas semipresenciais e a distância; - Adequar os conteúdos dos currículos dos cursos para: - Promover a Interdisciplinaridade e transdisciplinaridade propiciando a troca de conhecimento entre as áreas; - Flexibilizar a escolha da trajetória de formação; - Propiciar aos alunos o desenvolvimento das competências exigidas para o futuro tornando-o contemporâneo; - Promover atividades extracurriculares; - Atrair ações e projetos externos aos currículos de graduação e pós-graduação; - Avaliar os cursos e docentes por alunos e ex-alunos - Apoiar os docentes na criação de matérias de ensino multimídia que possam ser utilizados em aulas e atividades a distância	- Notas CAPES; - Avaliação no ENADE; - Avaliação Guia do Estudante da Abril - Porcentagem de evasão - Porcentagem de formandos em fase - Empregabilidade do recém-formado, formado até 3 anos, e mais de 3 anos - Índice interno de qualificação da graduação: Índice de formando, de matrículas, de iniciação científica e de seletividade - Índice de pós graduação: índice de mestrado e doutorado e de bolsas de mestrado e doutorado e índice de qualificação dos docentes (porcentagem de docentes cadastrados em algum curso de doutorado com grau 5 ou maior) - Número de doutores/ Número de graduandos - Total de valor investido - Avaliação pelo mercado - Avaliação do salário médio de ex-aluno - Avaliação do posto de trabalho do ex-aluno - Número de doutorandos formados/ (olhar ranking)	- Buscar tecnologias para as novas metodologias de ensino (ensino a distância, recursos didáticos apropriados para uso nas disciplinas) - Capacitar docente para utilização de metodologia ativa - Grupo de discussão para Definição da reforma curricular (o que significa um currículo flexível? O que é um currículo interdisciplinar e transdisciplinar?) - Estabelecer um relacionamento de ex-alunos

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NA GESTÃO		
Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira		
Objetivo estratificado	Indicadores estratégicos	Projetos / Agendas Estratégicas
Recursos orçamentários: - Não gastar mais do que o valor repassado pelo governo dos recursos; - Manutenção de uma proporção saudável entre despesa com pessoal, custeio, contratos e investimento.	% do recurso orçamentário destinado ao pagamento de pessoal (90% pessoal – no mínimo 10% custeio e investimento) Total de despesas / Total de recurso orçamentário Meta: 1	Recursos Orçamentário: - Dimensionar o quadro de Pessoal - Implantar Orçamento Base Zero - Implantar um modelo de acompanhamento da execução de recursos orçamentários, por exemplo: GMD 2 – Indicador de processo: % Crescimento do custo de gastos discricionário
Recursos extra orçamentários: Ampliar as receitas para a universidade.	Saldo na Reserva Técnica da Unicamp % Previsto x Realizado de despesas e receitas - processo? Volume de recurso extra orçamentário	Recursos Extra Orçamentário: - Reestruturar um processo para acompanhamento do recurso extra orçamentário - Crowd Endowment - Desenvolver Parcerias - Explorar fundos de agências de fomento, parcerias para aplicar na administração - Patrocínio de Iniciativas

Implantados os projetos e processos, os resultados identificados na etapa de avaliação devem **repercutir** nos dois principais vetores de transformação da Unicamp, sem os quais a instituição não se transforma e os objetivos estratégicos não são plenamente atingidos:

1) **Pessoas**, sendo elementos necessários para sua transformação os seguintes: carreira, remuneração, reconhecimento, treinamentos, , etc.

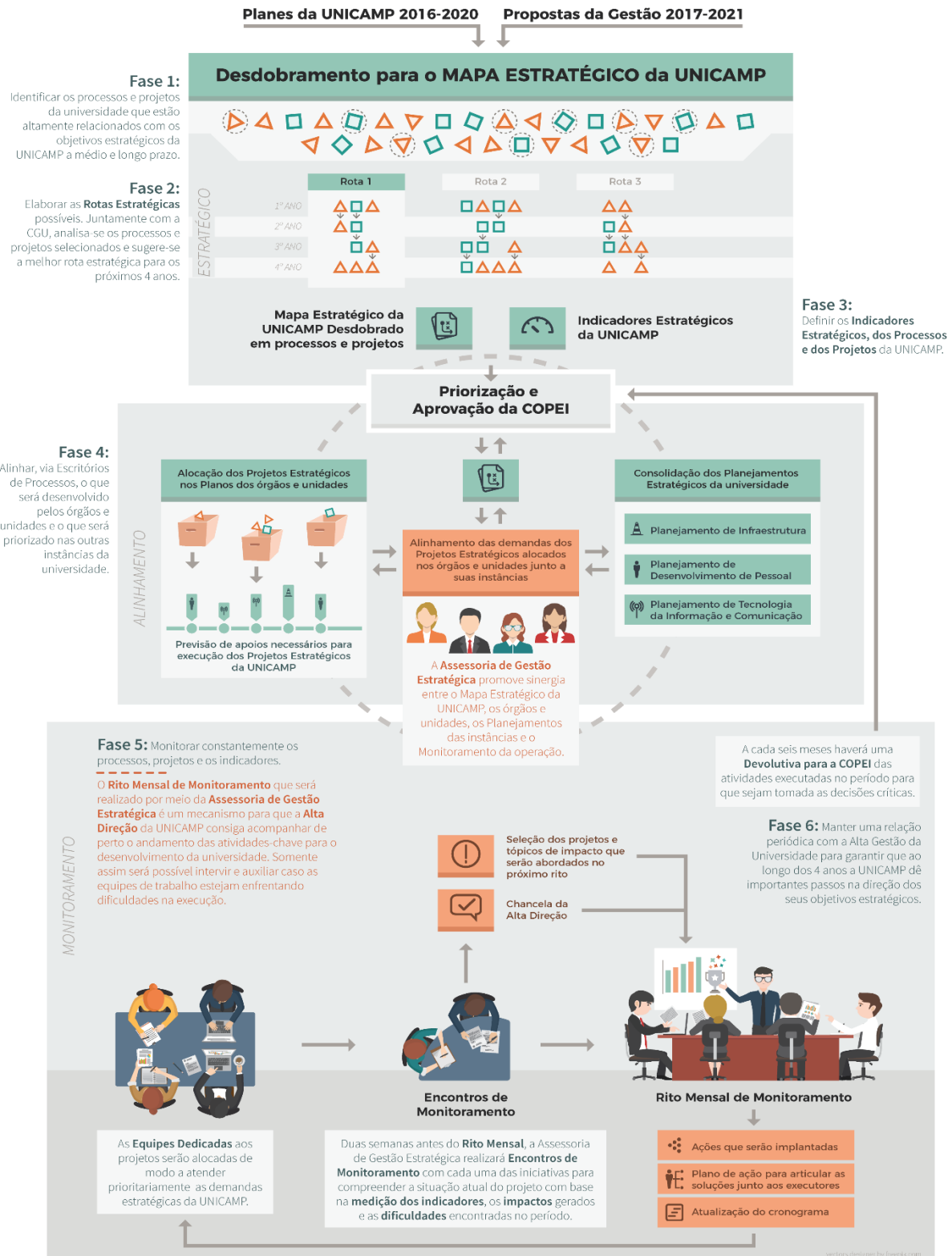
2) **Processos**, sendo elementos necessários para a transformação os seguintes: políticas, regras, tecnologia, sequenciamento, balanceamento, recursos, modelagem, etc.

Esse processo de gestão visa garantir que todas as iniciativas e projetos definidos como estratégicos, quer sejam corporativos ou das unidades e órgãos, estejam necessariamente alinhados quanto a suas diretrizes, prioridades, recursos e cronograma. Como exemplo, podemos citar o alinhamento necessário entre o plano geral da organização com o plano de TIC, com o plano de infraestrutura (predial, aquisições de bens e serviços) e, principalmente, o plano de investimentos.

Um esquema geral desse processo de gestão está na representado na Figura que se segue e que descreve, resumidamente, o **Modelo a ser implantado** na UNICAMP, destacando-se as fases, os produtos e os principais atores envolvidos. É importante destacar, que projetos e processos podem ocorrer em fases distintas, dependendo do nível de maturidade do seu detalhamento e das equipes envolvidas com a sua implantação.



Modelo de Implantação das Estratégias



O sucesso da implantação da Gestão Estratégica requer o envolvimento e a validação de todas as instâncias e pessoas que atuarão no processo, e para que isso ocorra, planejamos várias fases que podem ser, concomitantes ou sequenciais, e que poderiam ser resumidas na Figura a seguir, indo do mapa estratégico ao rito de monitoramento dos projetos. Para dar início a este processo, definiremos um calendário de atividades envolvendo preliminarmente as etapas 1, 2 e 3 da figura a seguir.



Capacitando para Gestão Estratégica

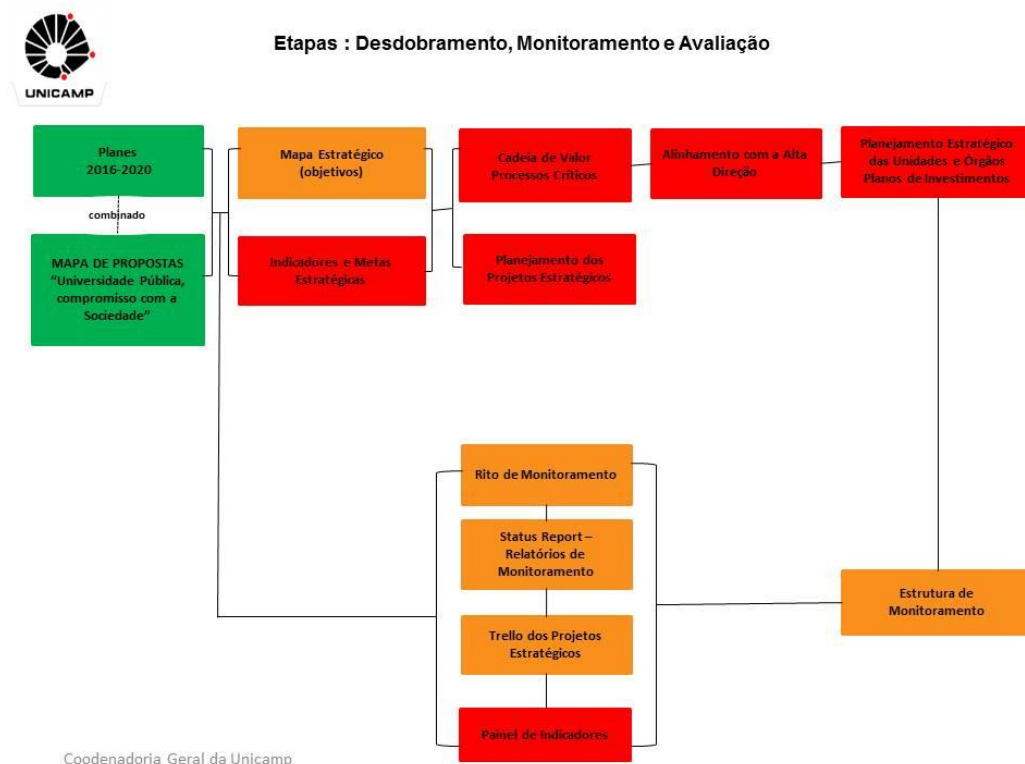
Apenas em 2016, por iniciativa da PRDU, a Unicamp começa a se capacitar para fazer Gestão Estratégica por meio do projeto: “Programa de Formação no Desdobramento das Estratégias” atualmente em execução. Esse projeto tem como principais objetivos: 1) o desenho e implantação do processo para acompanhamento dos projetos do Planes Unicamp, contemplando as etapas de desdobramento das estratégias em projetos estratégicos e prioritários, identificação de indicadores e definição de uma forma estruturada e controlada de acompanhamento da execução dos projetos e 2) a formação de pessoas nos conceitos e ferramentas de gestão estratégica.

Nesse programa foram envolvidos os funcionários da PRDU, DGRH, DGA, DAC, CCUEC e Prefeitura. O programa de formação se desenvolve através de workshop, curso presencial e sessões de *coaching* ao longo de 22 semanas e incluiu os seguintes temas:

- Alinhamento do PLANES 2016-2020 à cadeia de valor: Quais são os Objetivos Estratégicos da Unicamp (Mapa Estratégico) e quais processos (Cadeia de Valor) são chave para o alcance dos mesmos;
- Indicadores e Metas estratégicas: Principais conceitos, papéis e tipos de indicadores estratégicos, bem como as metas atreladas a eles;

- Projetos Estratégicos: Detalhamento do que são projetos estratégicos, como realizar a priorização e definição de uma carteira de projetos e como realizar o desdobramento em ações planejadas;
- Monitoramento Estratégico: Abordagem de acompanhamento do desempenho da Estratégia e de apoio a decisões de desvio de rota;
- Desdobramento Estratégico: Como fazer o desdobramento da estratégia em cada área;
- Ferramentas: Oficina prática sobre a execução e o acompanhamento da estratégia da universidade em software gratuito (TRELLO).

Os produtos que já decorreram desta etapa formação são: o Mapa Estratégico, o Rito de Monitoramento, a estrutura do processo de monitoramento, e a capacitação no uso da ferramenta de gestão, conforme ilustrado na Figura a seguir.



Cronograma de Atividades

1. Workshop com equipe dirigentes para nivelamento dos conceitos de Gestão Estratégica e das informações quanto ao Mapa Estratégico e Objetivos Estratégicos; - junho 2017.
2. Reunião específica com cada Pró-Reitoria e com cada Diretoria Executiva para estabelecer as propostas específicas relacionadas ao Mapa Estratégico, Objetivos e Propostas de Projetos, Agenda e indicadores; julho-agosto 2017.

3. Discussão geral com dirigentes das propostas, objetivos, indicadores, cronograma e recursos; Agosto 2017,
4. Apresentação da proposta de Gestão Estratégica para validação na Copei. Setembro 2017.

¹ AI

² Planes

³ Planes em universidades renomadas.