



“Desenvolvendo Estratégia de TI para Unicamp”

Workshop



UNICAMP

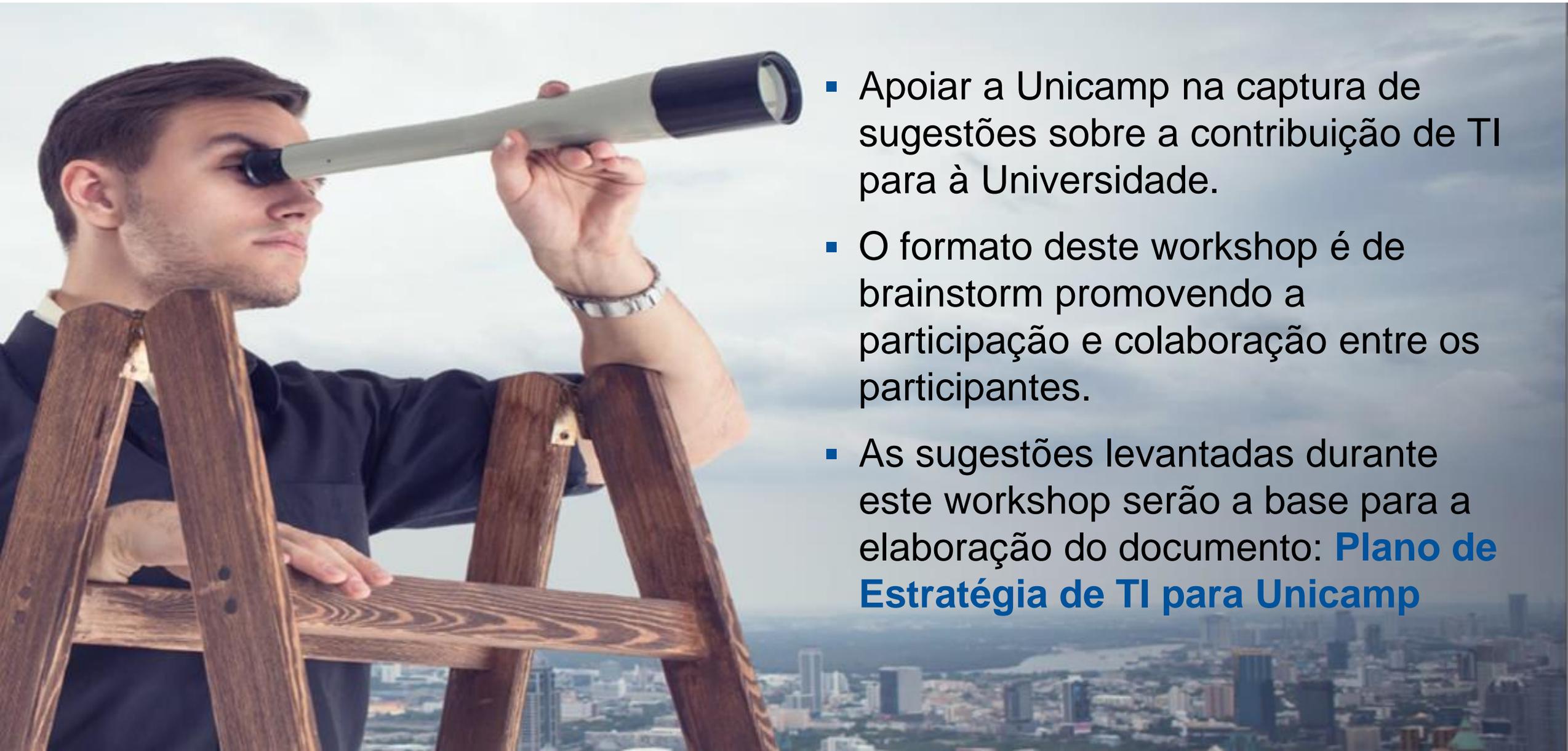
Allan Santos
Katia Sanfins

LA Executive Program
23/08/18

Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ GEPlanes – Contexto de Negócio, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ **Intervalo**
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ Próximos Passos
- ✓ Encerramento

Objetivo do Workshop



- Apoiar a Unicamp na captura de sugestões sobre a contribuição de TI para à Universidade.
- O formato deste workshop é de brainstorm promovendo a participação e colaboração entre os participantes.
- As sugestões levantadas durante este workshop serão a base para a elaboração do documento: **Plano de Estratégia de TI para Unicamp**



Nearly **77%**

of businesses fail to deliver on stated strategic targets for a given year*

* D. F. Prosser. "Thirteeners: Why Only 13 Percent of Companies Successfully Execute Their Strategy — and How Yours Can Be One of Them." Greenleaf Book Group Press. 2015.

Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ GEPlanes – Contexto de Negócio, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ **Intervalo**
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ Próximos Passos
- ✓ Encerramento

Três ciclos de planejamento com metas em cascata

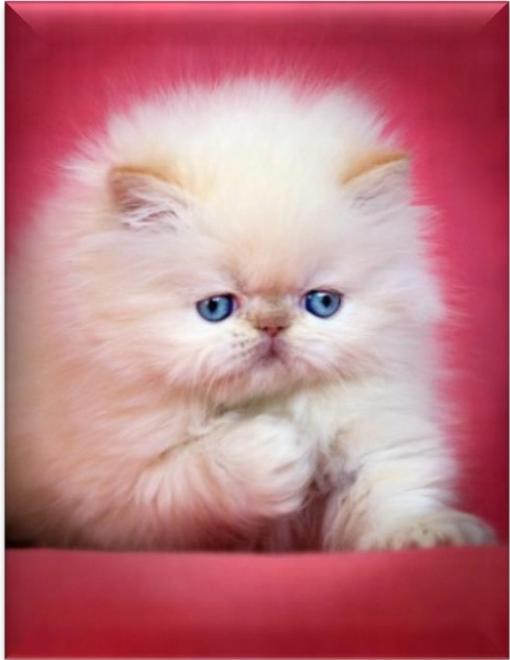


Boa Estratégia de TI “World-Class IT Strategy”



Primeiro, precisamos entender com o que a estratégia ruim se parece

Estratégia Ruim é...



... fluffy

- Confunde Metas com Estratégia
- Fornece uma “lista de compras” para atividades
- Não fornece conteúdo acionável — Princípios e métricas
- Inconsistente
- **Incompreensível para qualquer pessoa, exceto para o leitor específico.**

Alguns exemplos de armadilhas típicas

- Afirmando o óbvio

”TI deve ser flexível e confiável”

- Inconsistente

Visão da TI: ”Inovação é fundamental para o sucesso da TI” \leftrightarrow métricas: SLAs técnicos.

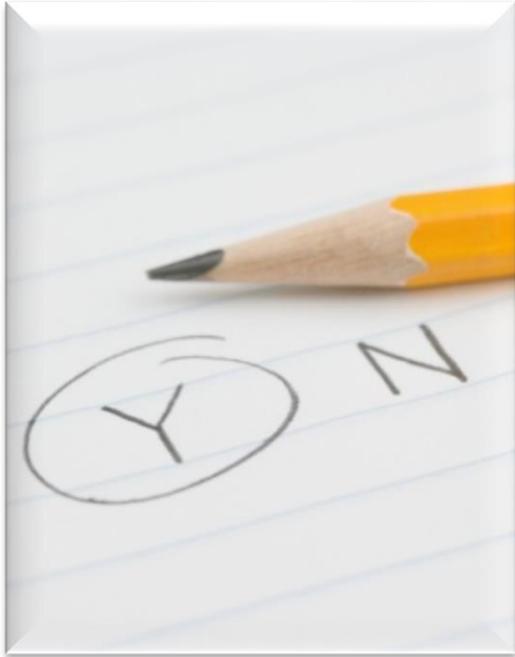
- O "GAP na visão de planejamento"

Contribuição de TI: "Efetividade, Inovação, Integração do negócio, digitalização + Capacitação da TI (bimodal)"

Planejamento Estratégico: "Renovação do ERP"

Então, quais são as características de uma boa estratégia?

- Boa estratégia é...



... decisiva

É específica quanto ao **contexto** e ao **tempo**:

- Um diagnóstico dos principais problemas
 - Uma política orientadora
 - Um conjunto de ações coerentes
 - Resultados de negócios alvos definidos
- de uma maneira inspiradora e compreensível**

Adapted from "Good Strategy, Bad Strategy," by Richard P. Rumelt

Exemplo: Victoria University

VICTORIA UNIVERSITY WILL BE RENOWNED FOR:

DISTINGUISHING FEATURES

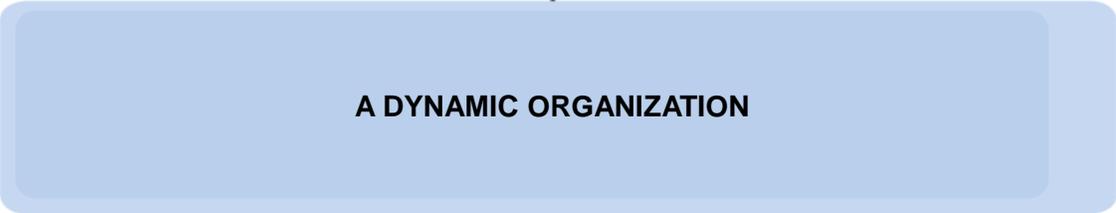
- 1. The Diversity of Opportunity
- 2. The University of Industry and Community
- 3. Australia's Sport University

THIS WILL BE ACHIEVED THROUGH INVESTING IN OUR DISTINCTIVE MODELS FOR:



TARGETED INTERNATIONAL ENGAGEMENT, ESPECIALLY IN ASIA

IT WILL BE ENABLD BY THE RIGHT FOUNDATION:



Exemplo: Victoria University

Um líder na troca de conhecimento com a indústria e a comunidade ...

Uma experiência de aprendizado e ensino que capacita os alunos a aumentar suas capacidades e transformar suas vidas

Serviços compartilhados enxutos e eficazes

Desempenho financeiramente sustentável...

**VICTORIA UNIVERSITY
WILL BE RENOWNED FOR:**

DISTINGUISHING FEATURES

1. The University of Opportunity
2. The University of Industry and Community
3. Australia's Sport University

**THIS WILL BE ACHIEVED THROUGH INVESTING
IN OUR DISTINCTIVE MODELS FOR:**

LEARNING AND TEACHING AND THE STUDENT EXPERIENCE

A learning and teaching experience that empowers students to grow their capabilities and transform their lives.

- Integrated tertiary programs across AQF levels with flexible entry and exit points
- Course content and teaching method aligned with student needs
- Industry focussed content underpinned by blended and work integrated learning.

ENGAGEMENT WITH INDUSTRY AND COMMUNITY

A leader in the exchange of knowledge with industry and the community to make the world a better place.

- Key industry focus (10 industries)
- VU Industry Connect, including Victoria Plus
- Targeted community engagement with flagship projects in Maribyrnong, Brimbank, Wyndham and the Melbourne CBD, alongside VU Learning Link beyond these areas.

APPLIED AND TRANSLATIONAL RESEARCH

Recognised for our applied and translational research in three inter-disciplinary themes.

- Sport, health and active living
- Education, lifelong learning and workforce development
- Sustainable industries and liveable cities.

TARGETED INTERNATIONAL ENGAGEMENT, ESPECIALLY IN ASIA

An international university recognised around the world for leadership in transnational education.

- Beneficial partnerships with Asia, with strong teaching and international student mobility programs and research collaboration
- Increased number of successful on-shore Asian students.

IT WILL BE ENABLED BY THE RIGHT FOUNDATION:

A DYNAMIC ORGANISATION

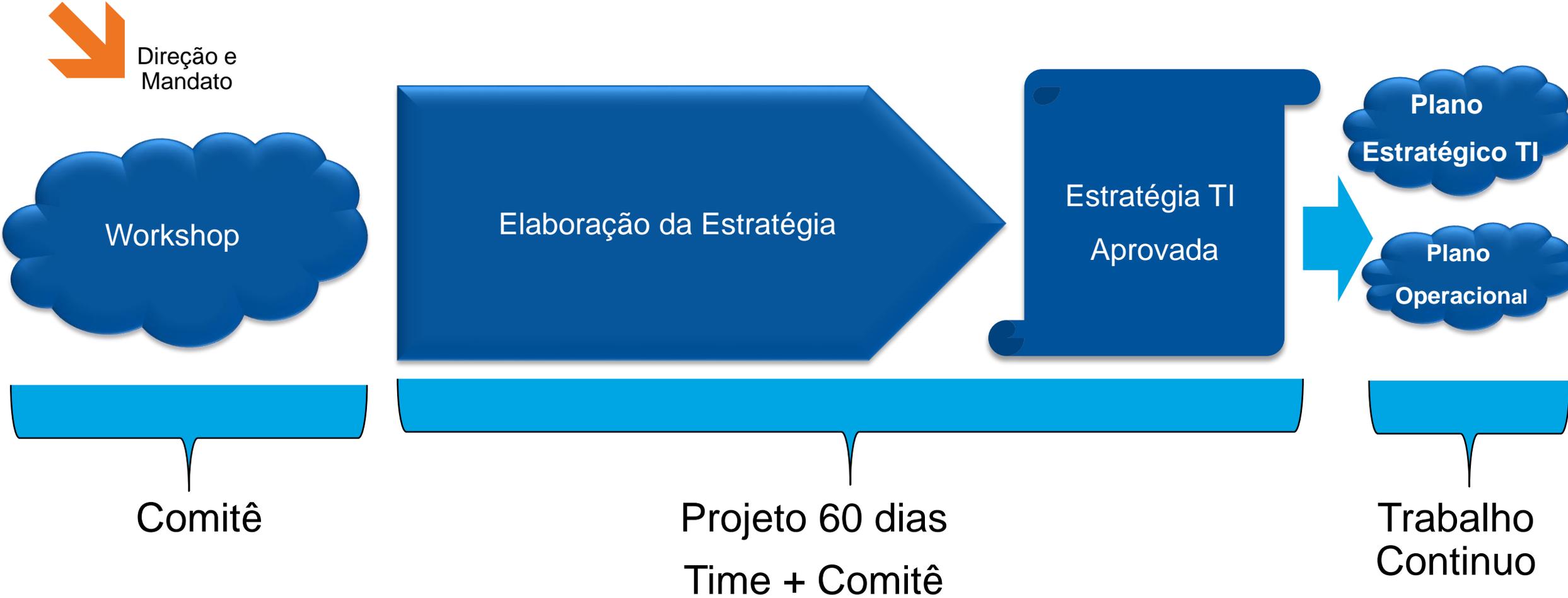
A dynamic and sustainable organisation and an employer and partner of choice.

- High performing and engaged staff
- Lean and effective shared services that support achievement of educational and research outcomes
- Consolidated and focused campus presence e.g. Footscray, Melbourne CBD, Sunshine/St Albans and Werribee
- Financially sustainable performance that delivers investment for the future.

Cinco Fatores Críticos de Sucesso para uma Estratégia de TI



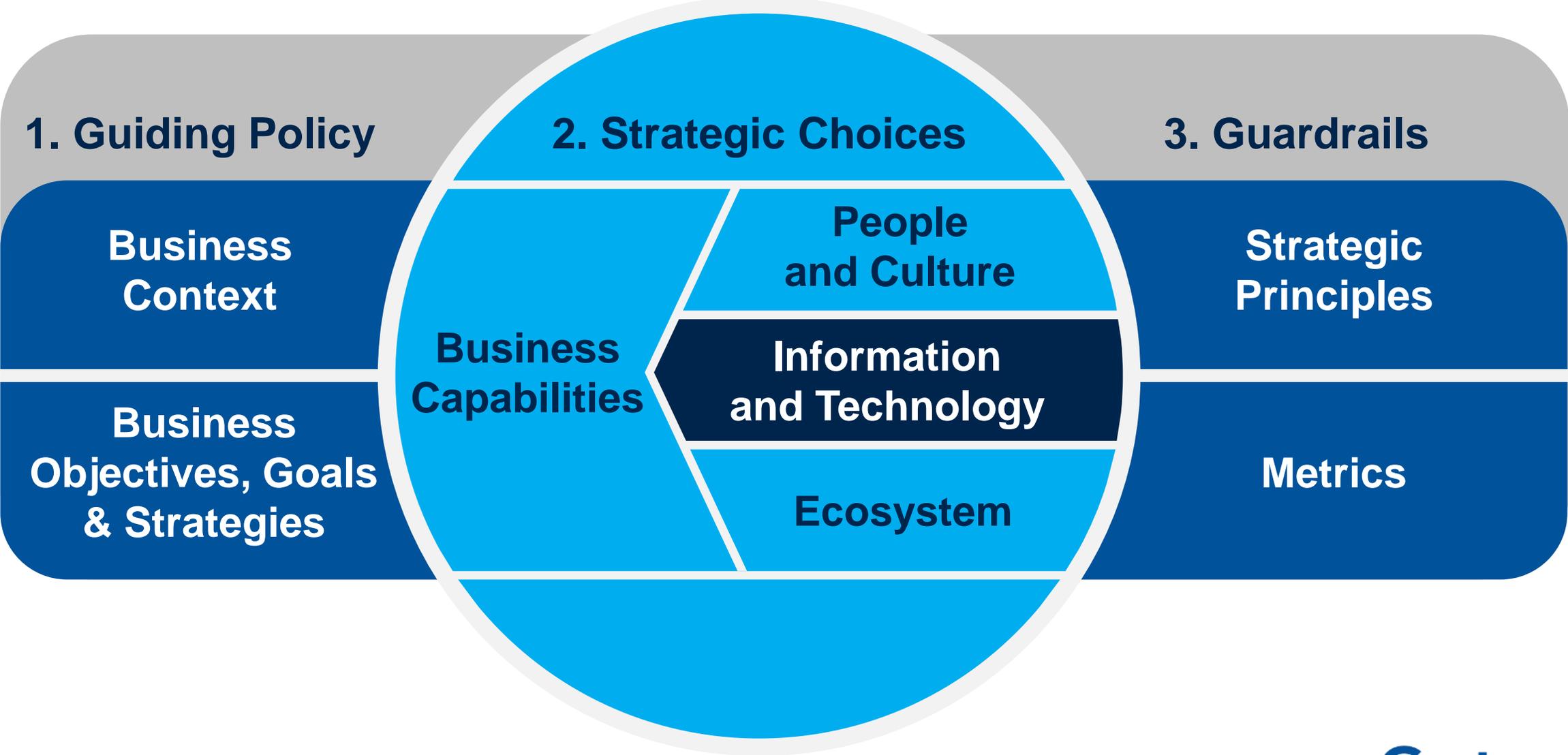
Plano de Trabalho



Estratégia de TI - Sessões e Conteúdo

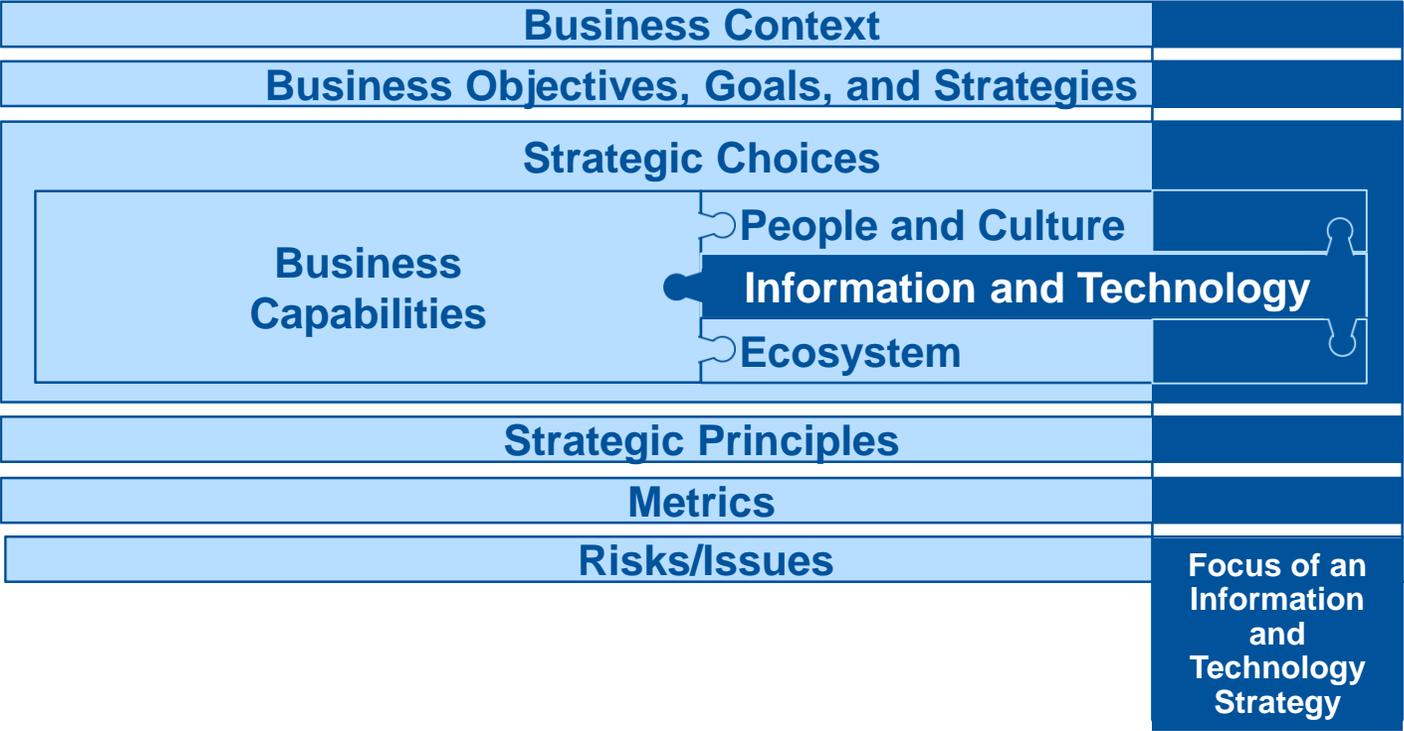


Tecnologia da Informação no coração da estratégia da Instituição



Conteúdo de uma estratégia de Tecnologia da Informação

BUSINESS STRATEGY



Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ **GEPlanes – Contexto de Negócio, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp**
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ **Intervalo**
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ Próximos Passos
- ✓ Encerramento



Gartner®



Planejamento Estratégico 2016-2020: Contexto



Precisamos ser capazes de defender e valorizar a universidade pública, gratuita, de qualidade e com autonomia, para que possa atender às atuais exigências das transformações acadêmicas, científicas, tecnológicas e sociais mesmo em um preocupante cenário de **crise econômica**, com substancial **queda na arrecadação e repasses e** aumento de gastos.

A Unicamp foi classificada por duas vezes consecutivas como **a melhor universidade latino-americana** no ranking do THE. Para manter a liderança é essencial não se acomodar e discutir **a formação contemporânea de nossos estudantes** sendo fundamental a representação da **sociedade na universidade pública** e para isso a Unicamp propõe políticas de inclusão articuladas em três eixos de ação: **ampliação do acesso, permanência e desenvolvimento acadêmico**.

Outro ponto importante é apresentar à sociedade não só os benefícios que a universidade oferece, mas também **como os recursos são investidos e as decisões são tomadas**.

	Contribui para a estratégia	Dificulta a estratégia
Aspectos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Produção acadêmica • Corpo docente qualificado • Cursos de pós-graduação com avaliação 6 e 7 na CAPES • Inserção dos egressos no mercado de trabalho • Assistência estudantil e Assistência em saúde • Autonomia dos Institutos e faculdades • Infraestrutura física condizente com outros centros de referência • Comunicação (difusão cultural, canais de diálogo e produção cultural) • Planes, e Avaliação institucional • Pesquisa e Inovação (agência de inovação) • Número de patentes e licenciamentos • Novas metodologias de ensino • Formas de ensino à distância 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de questões jurídicas • Crescimento da folha de aposentados versus a folha de ativos • Reprovação em disciplinas básicas • Falta de vinculação/relação com egressos • Evasão discente em alguns cursos • Estrutura para receber, acolher e apoiar o aluno estrangeiro • Grade curricular pouco flexível • Avaliação da carga didática • Qualificação da gestão (sistemas, técnicas e burocracia) • Avaliação de desempenho, metas e promoções de funcionários • Processos de gestão, incluindo burocracia excessiva • Integração do sistema de informação da Universidade • Ausência de sistemas gerenciais • Gestão de TIC • Ausência de integração entre sistemas • Política de informatização administrativa
Aspectos externos	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade Unicamp (imagem) • Posição nos rankings • Autonomia de gestão acadêmica e orçamentária. • Recursos extra orçamentários • Avaliações externas: CAPES, MEC, CEE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação e regulação externa • Envelhecimento do quadro estatutário e aumento da folha de aposentados • Dependência dos financiamentos dos governos federais e estaduais • Comprometimento do orçamento • Falta de renovação dos quadros • Dificuldades de flexibilização e de ajuste dos currículos para novas tecnologias • Redução ou manutenção da porcentagem do repasse do ICMS • Movimentos em prol do fim da gratuidade • Questionamentos sobre autonomia



Planejamento Estratégico 2016-2020: Objetivos



COMO A UNICAMP QUER SER RECONHECIDA - 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.

Diretrizes Estratégicas

Objetivos





Planejamento Estratégico 2016-2020: Estratégias Específicas



1. Ampliar o diálogo e a cooperação com a sociedade, setor privado, órgãos públicos, organismos nacionais e internacionais
2. Participar na definição de políticas públicas intensificando a contribuição em programas e projetos
3. Discutir novos modelos de governo e financiamento para as áreas de prestação de serviço no setor público
4. Ser protagonista na construção de uma agenda nacional.

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

1. Promover Mecanismos para que diferentes grupos da sociedade sejam representados, tendo acesso a uma formação de qualidade
2. Promover Iniciativas de desenvolvimento pessoal e de inserção dos alunos no ambiente acadêmico e profissional
3. Promover Políticas de permanência estudantil (redução da evasão) e desenvolvimento acadêmico
4. Promover Respeito a diversidade nos diversos ambientes da universidade

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. Garantir o acesso a informações de forma simples, ágil e assertiva
2. Dar visibilidade aos resultados alcançados pela Unicamp e seus ex-alunos
3. Aprimorar a prestação de contas da universidade
4. Promover agilidade de resposta na gestão de crises.



Planejamento Estratégico 2016-2020

Estratégia

1. Estimular o patenteamento, propriedade intelectual e o licenciamento
2. Incentivar a inovação tecnológica e o empreendedorismo
3. Estimular a criação de Empresas filhas da Unicamp, startups e spinoffs
4. Fortalecer o Parque Científico e Tecnológico da Unicamp
5. Estimular estudos para uma avaliação crítica do modelo de negócios de inovação brasileiro

1. Atualizar os currículos dos cursos
2. Apoiar a reformulação dos projetos pedagógicos
3. Utilizar metodologias centradas no estudante
4. Criar mecanismos para avaliação dos cursos e docentes por alunos e ex-alunos
5. Apoiar os docentes na criação de produtos e ferramentas de ensino voltados ao ensino híbrido e centrado no estudante
6. Promover espaços que contemplem o diálogo entre ensino, pesquisa e extensão
7. Criar mecanismos que permitam progressão curricular mais flexível e rápida
8. Promover um ambiente de melhor comunicação entre docentes e discentes.
9. Atualizar tecnologia para facilitar e ampliar os processos de ensino-aprendizagem.
10. Apoiar os docentes na criação de disciplinas com uso de recursos multimídia para ensino híbrido.
11. Intensificar o desenvolvimento para docência de estudantes de Pós-graduação

1. Promover estratégias de comunicação, acesso e difusão do conhecimento de forma abrangente, com a sociedade e órgãos de fomento público e privado
2. Promover ações para que o conhecimento produzido possa ser percebido e incorporado no dia a dia dos cidadãos
3. Qualificar, expandir e disponibilizar os acervos científicos, tecnológicos e culturais para a sociedade

1. Estimular a atuação em áreas de fronteira do conhecimento
2. Implantar mecanismos internos de avaliação da produção científica, tecnológica e artística da Unicamp
3. Atrair novos talentos, pós-doutores e pesquisadores, do país ou do exterior
4. Promover o engajamento dos alunos de graduação em Pesquisa
5. Aumentar os recursos para Pesquisas
6. Estimular Pesquisas multidisciplinares potencializando a participação de empresas públicas e privadas, bem como dos centros e núcleos da Unicamp
7. Aumentar o apoio administrativo e técnico à Pesquisa, com apoio na busca de recursos, elaboração de projetos, criação de Comissão de Pesquisa nas unidades, dentre outros

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

8 Atualizar a infraestrutura física e tecnológica da área acadêmica

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

6 Difundir o conhecimento produzido para a sociedade

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

7 Aumentar o impacto nacional e internacional da pesquisa

10 Intensificar parcerias com diferentes setores da sociedade

1. Revitalizar e modernizar a infraestrutura física das salas de aula e dos laboratórios da universidade
2. Atualizar a tecnologia para facilitar e ampliar os processos de ensino-aprendizagem
3. Otimizar a ocupação e atualização dos espaços de ensino: com a criação de laboratórios multidisciplinares e multiusuários, criação de living labs

1. Gerar conhecimento compartilhado com centros de pesquisas internacionais
2. Atuar intensificando parcerias com as universidades estrangeiras
3. Aumentar a mobilidade internacional de estudantes, docentes, pesquisadores e funcionários
4. Adequar os currículos dos cursos de forma a serem mais compatíveis com instituições estrangeiras
5. Ampliar a visibilidade internacional dos cursos de graduação, programas de pós-graduação e da pesquisa
6. Melhorar a infraestrutura e prestação de serviços para internacionalização

1. Apoiar projetos de extensão e as ofertas para as demandas da sociedade (cursos, atividades artísticas e culturais, qualificação do ensino básico e assistência à saúde)
2. Integrar pesquisa e ensino nos programas de extensão

1. Manter uma proporção equilibrada e saudável entre despesa com pessoal, custeio, contratos e investimento
2. Prospectar fontes alternativas de financiamento e geração de recursos
3. Desenvolver novos modelos de financiamento das áreas de prestação de serviços

1. Revisar, simplificar, desburocratizar e informatizar os processos administrativos e de gestão acadêmica
2. Desburocratiza as comissões e camarás da Unicamp
3. Aprimorar os mecanismos de controle interno dos processos.
4. Adotar modelos de centralização baseado em Compartilhamento de Serviços e Recursos
5. Integrar processos, sistemas e bancos de dados
6. Rever a Governança de TI da Unicamp
7. Reduzir significativamente a circulação de papel
8. Possibilitar o acesso às informações administrativas para apoio na tomada de decisão
9. Aumentar a autonomia dos usuários no acesso aos produtos e serviços

1. Aprimorar o mapeamento das competências na universidade
2. Dimensionar e adequar as competências de pessoal dos processos de trabalho das unidades e órgãos considerando as às necessidades atuais e possível crescimento da demanda
3. Adotar modelos baseados em centros de serviço compartilhado

GESTÃO

11
Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira

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

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

14
Favorecer a trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional

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

1. Atualizar os mecanismos de gestão das carreiras e de avaliações de desempenho docentes, pesquisadores e funcionários
2. Desenvolver as competências necessárias aos funcionários técnico-administrativos de acordo com o posto de trabalho que ocupam e as necessidades da Unicamp
3. Promover programas contínuos de desenvolvimento profissional para o exercício da docência universitária, incluindo competências didático-pedagógicas centradas no estudante
4. Atrair e reter os talentos na Universidade
5. Profissionalizar posições chaves para reduzir a carga de trabalho do docente na administração
6. Criar mecanismos de avaliação docente alinhados com a agenda nacional
7. Implantar Código de Ética para docentes, discentes e funcionários
8. Melhorar as condições de trabalho incluindo bem-estar físico e psicoemocional

1. Definir critérios para gestão do uso territorial
2. Utilizar a tecnologia da Internet of Things (IoT ou "Internet das Coisas") para ampliar a eficiência dos serviços prestados
3. Promover a adequação dos edifícios da universidade
4. Garantir a manutenção das áreas verdes e espaços de convívio na universidade
5. Aproveitamento de recursos Naturais: eficiência energética e hídrica
6. Acessibilidade e mobilidade
7. Redefinir a segurança no campus da universidade



PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS UNICAMP (não validados)

RESULTADO PARA A SOCIEDADE

1.0

- **Inclusão** (atender as metas para PPI, PAAIS, ingressantes escolas públicas e assistência social)

Meta 2020: 100%

Dados 2018: 25%

- **Inclusão PPI** (total de alunos PPI/ total de alunos ingressantes)

Meta 2020: 25 %

Dados 2018: 18,8%

- **PAAIS (Programa de Ação Afirmativa e Inclusão Social)**

Meta 2020: 50 %

Dados 2018: 48,7% (1.620 alunos)

- **Ingressantes de escolas públicas**

Meta 2020: 50 %

2017: 50,2%

- **Assistência estudantil** (bolsas assistências / total de alunos)

Meta 2020: 0,20

2016: 0,1605 (5874 / [19851 (Gra)+17017 (Pos)])

PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS UNICAMP (não validados)

EXCELÊNCIA NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO

4• Enade (cursos com conceito 4 ou 5 / total de cursos avaliados)

Meta 2020: 75%

Dados 2014-2016: 57,14% (28/49)

• Capes (cursos com conceito 4 a 7 / total de cursos avaliados)

Meta 2020: 98%

Dados 2017: 92,36% (133/144)

• ICG (Índice Geral de Cursos -INEP)

Meta 2020: 4,5

Dados 2016: 4,3744 (1º Colocado)

• PAEG - Apoio ao Ensino Graduação (% variação da somatória dos índices que formam o PAEG do ano referência em relação ao anterior)

**Precisa ser revisado, falta ter mais relação à produção ligada ao ensino*

Meta 2020: 1%

Dados 2018: 0,533% (IFor: Formandos/IMat:Matriculados/IQDoc: Qualif. Docentes/IIC: bolsas)

7• Impacto das publicações (citações / publicações) Fonte: Scopus

Meta 2020: 2,0

Dados 2017 Impacto das publicações com:

Colaboração internacional: 1,8 (2.591 / 1.413);

Colaboração nacional: 0,7 (1.130 / 1.545);

Colaboração Unicamp: 0,8 (765/967);

Autor individual: 0,3 (32/117)

• Total de investimento em pesquisa / docentes (FTE)

Meta 2020: 450 K R\$/FTE

Dados 2017: 409,7 K R\$/FTE (788 M R\$ / 1923,5FTE)

• PAQPP – Apoio à Qualidade e Produtividade em Pesquisa (% variação da somatória dos índices que formam o PAQPP do ano referência em relação ao anterior)

Meta 2020: 5%

Dados 2018: 3,456% (IMs: Mestrado/IDr: Doutorado/IQDoc: Qualif. Docentes/Ibol: Bolsas / Ipubl: publicações)

5• % de licenciamento

Meta 2020: 20%

Dados 2017: 16% (Acumulado 10 anos: 12%)

• Patentes

Meta: 100

Dados 2017: 81 (Acumulado 10 anos: 615)

• Licenciamento

Meta: 10

Dados 2017: 13 (acumulado 10 anos: 74)

9• Alunos Unicamp em atividade no exterior

Meta 2020: 209

Dados 2015: 190

• Alunos estrangeiros regulares

Meta 2020: 1088

Dados 2016 : 989

• Alunos estrangeiros intercambistas

Meta 2020: 185

Dados 2016:168

• Professores estrangeiros

Meta 2020: 117

Dados 2016: 106

• Professores da Unicamp em atividade no exterior

Meta 2020: 31

Dados 2015:28

• Colaboração internacional / publicações Fonte: Scival

Meta 2020: 40%

Dados 2017: 35%

PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS UNICAMP (não validados)

EXCELÊNCIA NA GESTÃO

11

- **Despesas x receita** (despesas orçamentárias / total de recursos orçamentários)
Meta 2019: 100% / Meta 2020: 95%
Dados 2018 (até maio): 103,36%
- **Redução de despesas de telefonia** (total de redução do gasto com telefonia em relação ao mesmo período do ano anterior)
Meta 2020: 20%
- **Redução de despesas de transporte** (total de redução do gasto com transporte em relação ao mesmo período do ano anterior)
Meta 2020: 20%
- **Redução de despesas com contratos (total de redução do gasto com contratos em relação ao mesmo período do ano anterior)**
Meta 2020: 15%

12

- **Lead Time principais processos** (% de redução do tempo total do processo – em dias ou meses)
Meta 2020: 30%

13

- **Redução no tempo total de ciclo** (Horas trabalhas / atividades)
Meta 2020: 30%
- **Reposição de funcionários** (funcionários desligados / funcionários contratados)
Meta 2020: 0

14

- **Avaliação de desempenho de carreira** (qtd de funcionários com nota na avaliação maior ou igual à 90% / total de funcionários avaliados)
Meta 2020: 70%
- **Avaliação Docente – RAD** (qtd de docentes avaliados como “Aprov. Recom.” ou “Reprov” / total de docentes avaliados)
Meta 2020: 15%

15

- **Sensação de segurança nos Campi** (pesquisa com comunidade da Unicamp)
Meta 2020: 80%
- **Energia limpa produzida pela Unicamp** (total de energia limpa produzida / total de energia consumida)
Meta 2020: 5%
- **Redução consumo de água nos Campi** (total de redução do consumo de água em relação ao mesmo período do ano anterior)
Meta 2020: 10%
- **Redução no consumo de energia nos Campi** (total de redução no consumo de energia em relação ao mesmo período do ano anterior)
Meta 2020: 10%

Como a UNICAMP entrega valor

Objetivos de Resultado para a
Sociedade (1 ao 3)

Objetivos para Excelência no
Ensino, na Pesquisa e na Extensão
(5 ao 10)

Objetivos para Excelência na
Gestão (11 ao 15)

Processos com projetos
estratégicos em andamento
ou em planejamento



Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ GEPlanes – Contexto da Instituição, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ Intervalo
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ Próximos Passos
- ✓ Encerramento

Escolhas Estratégicas de TI



Quais opções estratégicas já foram feitas nas diversas áreas da Unicamp?



Alguma dessas escolhas tem implicação ou necessidade de suporte de Tecnologia da Informação?

Escolhas estratégicas de TI

Como tecnologia da informação será usada para obter sucesso na Unicamp?

Faça:

- Continue contando a história da estratégia da Instituição.
- Mantenha o foco na tecnologia da informação e não na equipe de TI.
- Evite o jargão tecnológico, pois esta seção deve ser entendida por líderes empresariais sem experiência técnica

Não Faça:

- Listar projetos e programas neste momento, pois esses detalhes serão descritos no plano estratégico
- Listar todas as atividades de tecnologia da informação, mas concentrar-se nas prioridades essenciais para alcançar a estratégia da Unicamp

Esta seção representa o “elevador” para como a tecnologia da informação agrega valor e contribue para o sucesso da Unicamp.

Escolhas Estratégicas de TI – Exemplos de declarações

- Em alto nível, defina as prioridades para a contribuição da tecnologia da informação para a estratégia de negócios:
 - Nós ampliaremos nossa capacidade de análise para captar uma percepção mais profunda do consumidor e garantir que somos o negócio mais centrado no cliente em nosso mercado.
 - *Incorporaremos sensores em nossos produtos e criaremos uma infraestrutura capacitadora que nos permita capturar e analisar informações em tempo real para fornecer informações valiosas que nossos clientes precisam.*
 - *Renovaremos nossas ferramentas de colaboração para permitir uma experiência social e móvel mais rica para os funcionários, tornando-nos um empregador preferido e atraindo novos talentos com as habilidades vitais para alcançar nossa estratégia.*
 - *Investiremos em tecnologia emergente que nos permita responder às novas exigências de nossos clientes que precisam acessar nossos serviços em qualquer lugar e a qualquer hora.*
- Considere qualquer escolha estratégica para o que não será mais feito:
 - *Não investiremos mais em ferramentas de relacionamento com o cliente específicas do país, pois nossa estratégia exige uma visão única e global dos clientes em todas as regiões.*

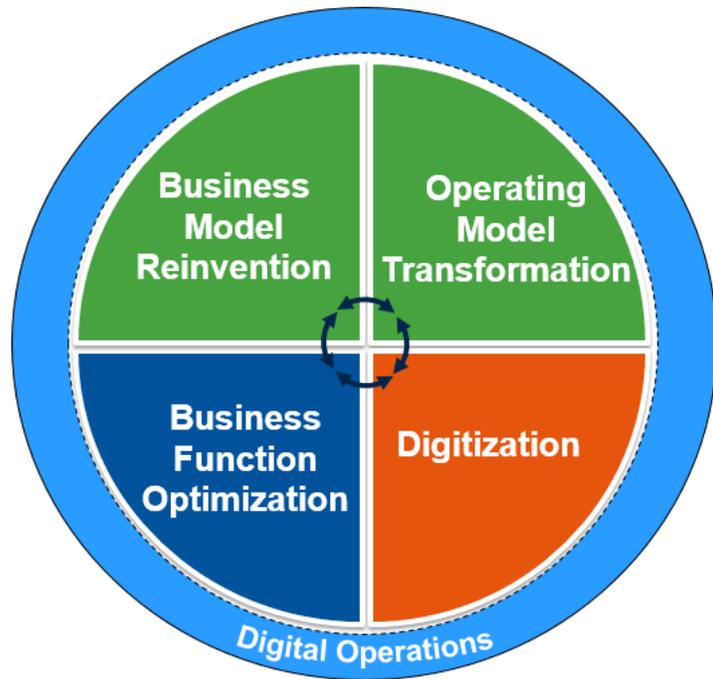
Escolhas Estratégicas - Tecnologia

Objetivo: Uma explicação de como a tecnologia será usada especificamente para alcançar o sucesso da Unicamp.

Recomendado: 2 a 3 páginas

Business Context
Business Objectives, Goals, and Strategies
Strategic Choices
Business Capabilities
People and Culture
Information and Tech.
Ecosystem
Strategic Principles
Metrics
Risks/Issues

Perspectiva do Negócio



Contribuição da TI



Exercício 1 – Tecnologia (40 min)

▪ Objetivo:

Levantar as sugestões sobre como a tecnologia da informação será utilizada para desenvolver, criar e manter as capacidades da Unicamp que são críticas para a execução da estratégia da Instituição com sucesso.

▪ Orientações:

- Escolher um Relator para seu grupo
- Todos os grupos discutirão o mesmo tema
- Anotar as sugestões em Post-IT e colar no respectivo Flip Chart
- **20 min brainstorm e 3 min de apresentação das 3 principais sugestões** pelo Relator

▪ Exemplos:

- Nós ampliaremos nossa capacidade de análise para captar uma percepção mais profunda do consumidor e garantir que somos o negócio mais centrado no cliente em nosso mercado.
- Incorporaremos sensores em nossos produtos e construiremos uma infra-estrutura de habilitação que nos permita capturar e analisar informações em tempo real para fornecer as informações valiosas de que nossos clientes precisam.
- Renovaremos nossas ferramentas de colaboração para permitir uma experiência social e móvel mais rica para os funcionários, tornando-nos um empregador preferencial e atraindo novos talentos com as habilidades essenciais para alcançar nossa estratégia.

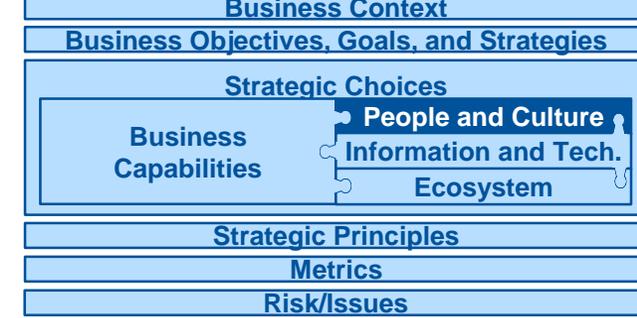
Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ GEPlanes – Contexto de Negócio, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ Intervalo
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ Próximos Passos
- ✓ Encerramento

Escolhas Estratégicas - Pessoas e Cultura

Objetivo: Uma explicação de quaisquer implicações que esta estratégia terá sobre as pessoas e a cultura.

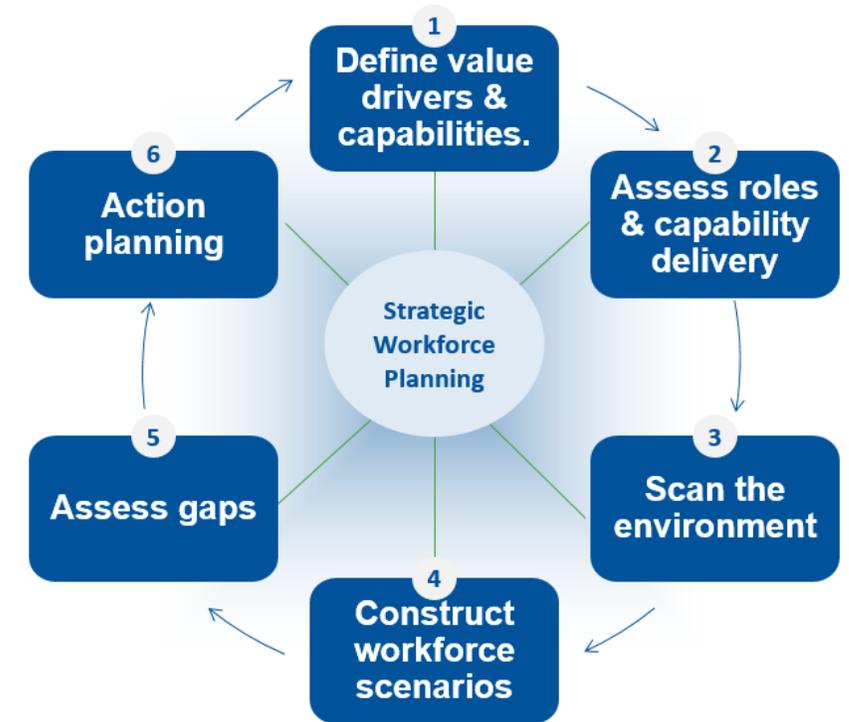
Recomendado: 1 página



Perspectiva do Negócio



Contribuição da TI



Pessoas e Cultura

- Identificar quaisquer formas pelas quais a cultura da Unicamp possa ativar ou inibir a estratégia declarada.
- **Se a Universidade tem os recursos de liderança adequados para executar a estratégia.** Por exemplo, se uma estratégia exigir que a Unicamp se torne mais inovadora, ágil ou experimental, isso provavelmente exigirá mudanças no modelo de liderança para aumentar o empoderamento, delegar a tomada de decisões e adotar uma atitude diferente em relação ao risco.
- **Definir quaisquer novas competências ou funções que precisem ser desenvolvidas ou adquiridas.** Por exemplo, uma estratégia de negócios que envolva a migração para real time analytics para permitir uma tomada de decisão mais rápida pode precisar ser apoiada por treinamento e desenvolvimento para fornecer à equipe as habilidades necessárias para usar esses dados. Pode também exigir que uma função de Chief Data Officer seja criada.
- Algumas tecnologias emergentes exigirão um novo conjunto de competências, semelhante à forma como as tendências sociais e móveis impactaram os funcionários de marketing?
- As mudanças na disponibilidade de informações, possibilitadas pela análise, exigem mais ênfase na tomada de decisões baseada em fatos?

Dica: Não limite o escopo das mudanças de pessoas apenas dentro da organização de TI. Se o negócio em geral precisa de uma cultura diferente para perceber os benefícios da informação e da tecnologia, então deixe claro nesta seção

Exercício 2 – Pessoas e Cultura (40 min)

▪ **Objetivo:**

Levantar as sugestões sobre como as pessoas e cultura irão contribuir para o sucesso da estratégia da Unicamp.

▪ **Dinâmica:**

- Escolha um Relator para seu grupo
- Todos os grupos discutirão o mesmo tema
- Anotar as sugestões em Post-IT e colar no respectivo Flip Chart
- **20 min brainstorm e 3 min de apresentação das 3 principais sugestões** pelo Relator

▪ **Exemplos:**

- Se uma estratégia exigir que a empresa se torne mais inovadora, ágil ou experimental, isso provavelmente exigirá mudanças no modelo de liderança para aumentar o empoderamento, delegar a tomada de decisões e adotar uma atitude diferente em relação ao risco.

Intervalo



Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ GEPlanes – Contexto de Negócio, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ **Intervalo**
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ Próximos Passos
- ✓ Encerramento

Princípios Estratégicos de TI

Objetivo: Um conjunto de princípios de alto nível que orienta a tomada de decisões e garante que a empresa permaneça no caminho certo para entregar o sucesso declarado do negócio. Os princípios orientam a tomada de decisões no dia a dia e a governança.

Recomendado: 1 página



Perspectiva do Negócio



Contribuição da TI

- Princípios devem:
 - Conectar-se ao sucesso nos negócios.
 - Ser específico para a Instituição.
 - Ser claro o suficiente para que não possa ser mal interpretado.
 - Conduzir a tomada de decisão.

Princípios Estratégicos

Os *Princípios Estratégicos* vinculam-se diretamente à demanda e à intenção estratégica da empresa. Estes princípios definem o "**porquê**":

- 1. Governança** - *Como tomamos decisões? A tomada de decisão é centralizada ou descentralizada? Qual deve ser deixado para as unidades locais? Com que rapidez precisamos de decisões a serem tomadas?*
- 2. Arquitetura** - *Onde precisamos construir para o crescimento? Desinvestimento? Eficiência? Agilidade? Onde a arquitetura deve ser padronizada e onde deve ser diferenciada?*
- 3. Priorização de Investimentos** - *Como devemos determinar quais projetos financiar? Que investimentos priorizamos? Com base no que? Como financiamos nosso desenvolvimento?*
- 4. Inovação** - *Quão inovadores precisamos ser? Onde é mais importante inovar?*
- 5. Padronização e Integração** - *Como equilibrar esses dois processos de uma maneira que atenda à necessidade de conformidade central e capacidade de resposta local? Onde devemos ser globalmente padronizados? Onde devemos permitir a diferenciação local?*

Princípios Estratégicos

Os princípios conectam a demanda aos processos de controle e fornecimento que suportam a demanda. Em outras palavras, esses princípios definem o "como" :

- 6. Risco** — Onde é aceitável assumir mais riscos? Onde é que o risco tem que ser minimizado tanto quanto possível? Qual é o limite de risco além do qual nunca iremos?
- 7. Equipe** — Como contratamos? Como tratamos nossos funcionários? Promovemos de dentro ou contratamos de fora?
- 8. Segurança** — Quando a segurança supera todas as outras considerações? Onde precisamos trocar segurança por velocidade?
- 9. Realização de benefícios** — Quais são os benefícios mais importantes? Quais deles priorizaremos e onde? Quão crucial é ver os benefícios se acumularem rapidamente?
- 10. Compras** — O que nós sempre terceirizaremos? O que nós nunca iremos terceirizar?

Exemplo: Excelente Princípios (casos reais)

Empresa	Direcionador Estratégico de Sucesso	Princípio de TI
PensionCo	Agilidade em face as mudanças regulatórias	Nós devemos ser capaz de desengajar qualquer fornecedor em 2 a 3 anos
InsuranceCo	Excelência na Absorção - estilo de aquisição de outras empresas	A arquitetura de TI deve ser capaz de crescer sob demanda, possivelmente em grandes volumes
TravelCo	Crescer através de vendas cruzadas, onde as unidades de negócios não colaboram	Tudo é descentralizado a menos que haja concordância que é uma commodity
RetailCo	Excelência operacional	Nós convergimos para um único modelo operacional em todos os países que atuamos
Public Agency	Precisa apoiar os sites extremamente remotos	Todos os sistemas a serem usados no exterior devem oferecer desempenho aceitável em conexões via satélite

Como se parece um princípio?

Princípio: <<Frases curtas que descrevem o princípio>>

Descrição:

- Dê um pouco mais de detalhes com frases em bullet points.

Racional:

- Porque é importante?
- Porque este princípio suporta os requerimentos?

Implicações:

- O que significa para a Instituição?
- O que acontece de você fazer ou não fazer?
- O que irá mudar e quem será afetado?
- O que precisamos para fazer diferente?

Exemplo de Princípio

Princípio: Terceirizar a infraestrutura, mesmo quando não há pressão financeira para isso

Descrição:

- Terceirizamos ou usamos serviços gerenciados para infra-estrutura técnica e tarefas de suporte que não exigem conhecimento de nossos negócios, e funcionários qualificados para aqueles que precisam.
- Servidores, redes, email, operações, sistemas de voz e assim por diante são necessários para executar nossos negócios, mas podem ser fornecidos sob um SLA definido por outras empresas.

Racional:

- Ele permite que nossos gerentes e associados se concentrem em atividades que exigem conhecimento de nossos negócios e lhes dá mais tempo para trabalhar diretamente com líderes de negócios.
- Ele permite que o negócio cresça sem adicionar a contagem que seria necessária se essas fossem posições internas.

Implicações:

- A organização de TI se tornará mais enxuta e mais focada.
- Como a infraestrutura gerenciada internamente é aposentada, alguns associados existentes precisarão reciclar ou sair.

Princípios estratégicos - exemplos

- Nossa infra-estrutura e sistemas serão projetados para escalar rapidamente - para apoiar aquisições
- As soluções serão projetadas para que possam ser acessadas de qualquer local a qualquer momento e usando qualquer dispositivo
- Alterações nos principais sistemas e dados mestres da organização serão aprovadas e gerenciadas centralmente
- Aplicativos / soluções podem ser desenvolvidos por qualquer unidade de negócios usando as ferramentas aprovadas e sujeitos aos princípios e padrões de arquitetura do grupo
- Nós só entraremos em contratos com fornecedores com uma duração máxima de dois a três anos

Exercício 3 – Princípios Estratégicos (40 min)

- **Objetivo:**

Sugerir princípios de alto nível que orientem a tomada de decisões e garantam que a Universidade permaneça no caminho certo para entregar o sucesso definido na estratégia.

- **Dinâmica:**

- Cada grupo receberá 5 das 10 áreas cobertas pelos princípios
- Anotar as sugestões em Post-IT e colar no respectivo Flip Chart
- **20 min brainstorm e 3 min de apresentação das 3 principais sugestões** pelo Relator

- **Orientações:**

- Revise qualquer princípio estratégico existente
- Selecione uma área e identifique um problema ou uma dor
- Rascunhe o princípio de acordo com os 4 critérios:
 - Conectado ao sucesso da Universidade
 - Específico para toda a Instituição
 - Claro o suficiente que não poderá ser confundido
 - Direcione a decisão

Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ GEPlanes – Contexto de Negócio, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ **Intervalo**
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ Próximos Passos
- ✓ Encerramento

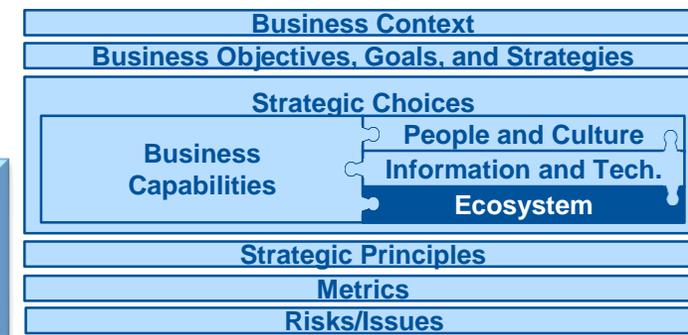
Ecosystems, Goals and Risks



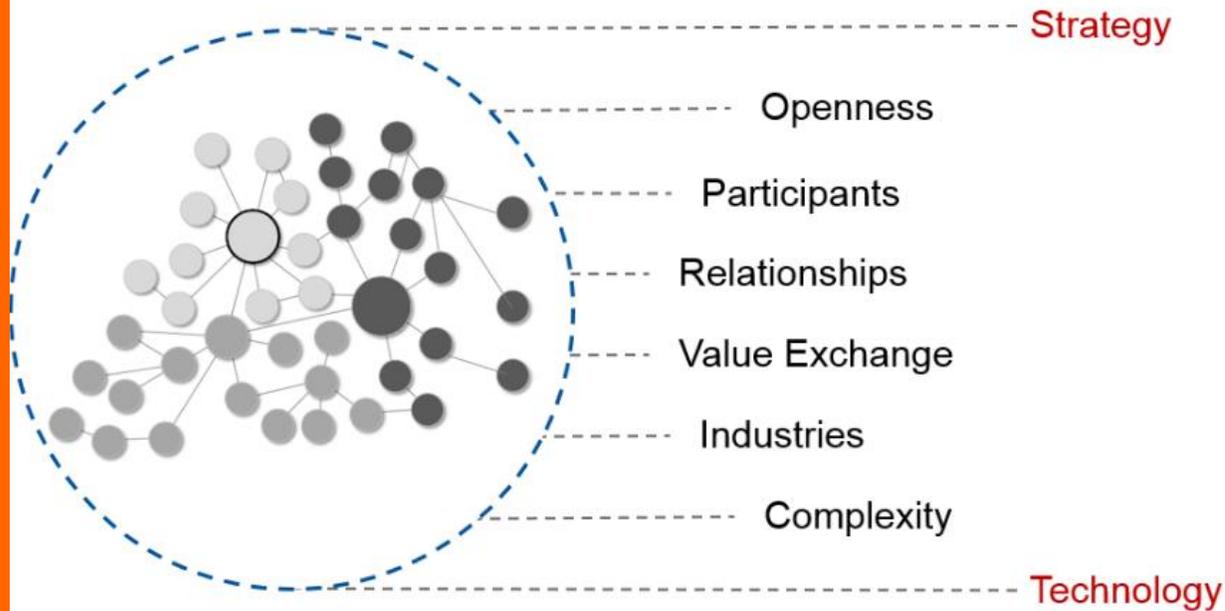
Escolhas Estratégicas - Ecossistemas

Objetivo: Uma explicação de como a Unicamp usará sua posição e relacionamentos dentro do ecossistema para garantir o sucesso da Instituição.

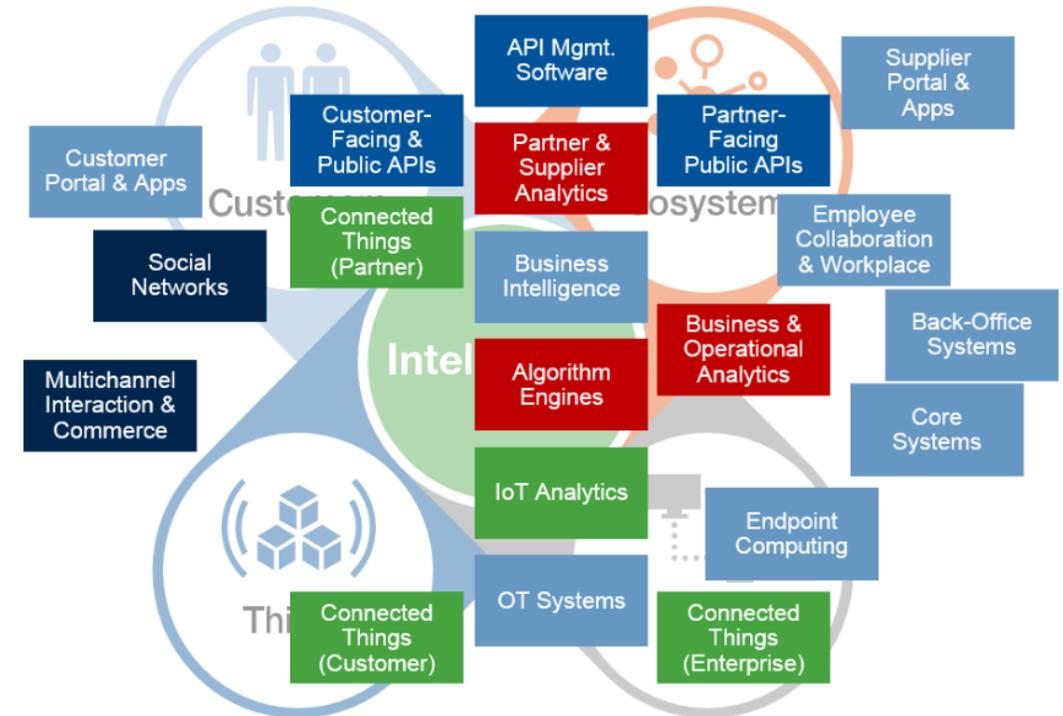
Recomendado: 1 página



Perspectiva do Negócio



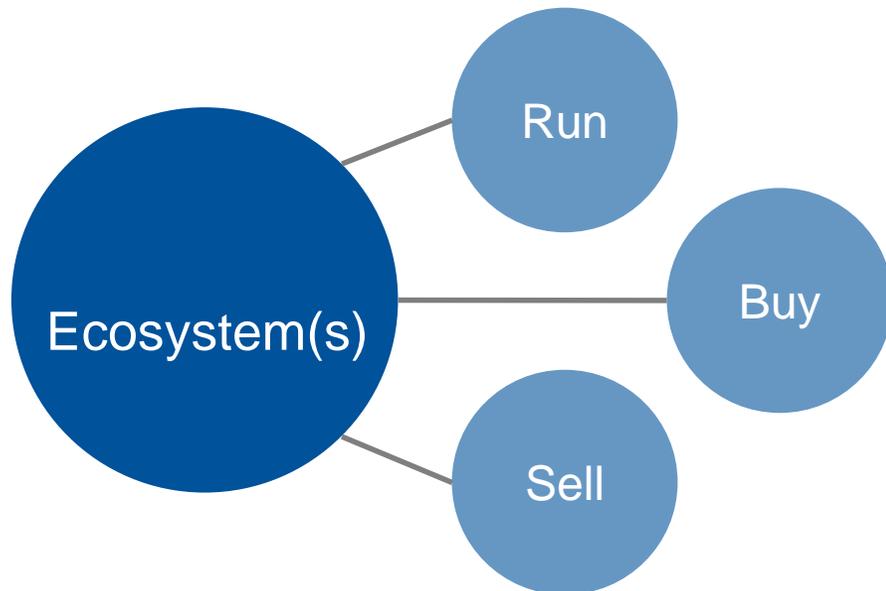
Contribuição da TI



Abordar o papel dos ecossistemas

O poder dos ecossistemas:

- Co-criar valor com clientes, parceiros, fornecedores, universidades, a multidão e até concorrentes
- Pode levar a uma vantagem competitiva considerável e desbloquear novas oportunidades de crescimento



A maneira pela qual a empresa usa os ecossistemas moldará a importância e o valor de seus relacionamentos com outras partes interessadas. Também impulsionará os recursos que a empresa precisará para ter sucesso a longo prazo. Isso precisa ser articulado como parte da estratégia.

Ecosystemas

- Considere qualquer relacionamento que seja chave para o sucesso com essa estratégia. As relações entre ecossistemas podem incluir parceiros, fornecedores, colaboradores (como universidades e agências governamentais locais), provedores de canais, clientes, concorrentes e até mesmo a multidão.
- Como a empresa escolhe se posicionar no ecossistema de negócios pode ter um impacto significativo na diferenciação e vantagem competitiva. Algumas empresas podem escolher assumir um papel de liderança na definição e modelagem de seu ecossistema de negócios, muitas vezes criando um negócio de plataforma, como Harvard com sua plataforma edX e GE com sua plataforma Predix.
- Considere como as ações de tecnologia da informação podem impactar o ecossistema de negócios.
- A tecnologia da Informação pode ajudar a reforçar ou aumentar a posição e a influência da empresa no ecossistema? As ações de tecnologia da Informação permitirão a participação em novos ecossistemas ou tornarão mais fácil para a empresa criar seu próprio ecossistema? A empresa será capaz de explorar ou compartilhar dados com parceiros do ecossistema de novas maneiras, como resultado das ações de tecnologia da informação?
- Isso é especialmente importante se a empresa optar por criar um negócio de plataforma, pois a informação e a tecnologia formarão a base essencial para a estratégia.

Dica: Quanto mais claro o posicionamento, maior a probabilidade de identificar oportunidades e ameaças que podem ser abordadas por meio de informações e tecnologia. Muitas vezes, essas escolhas de ecossistemas foram tacitamente compreendidas, mas não explicitamente declaradas

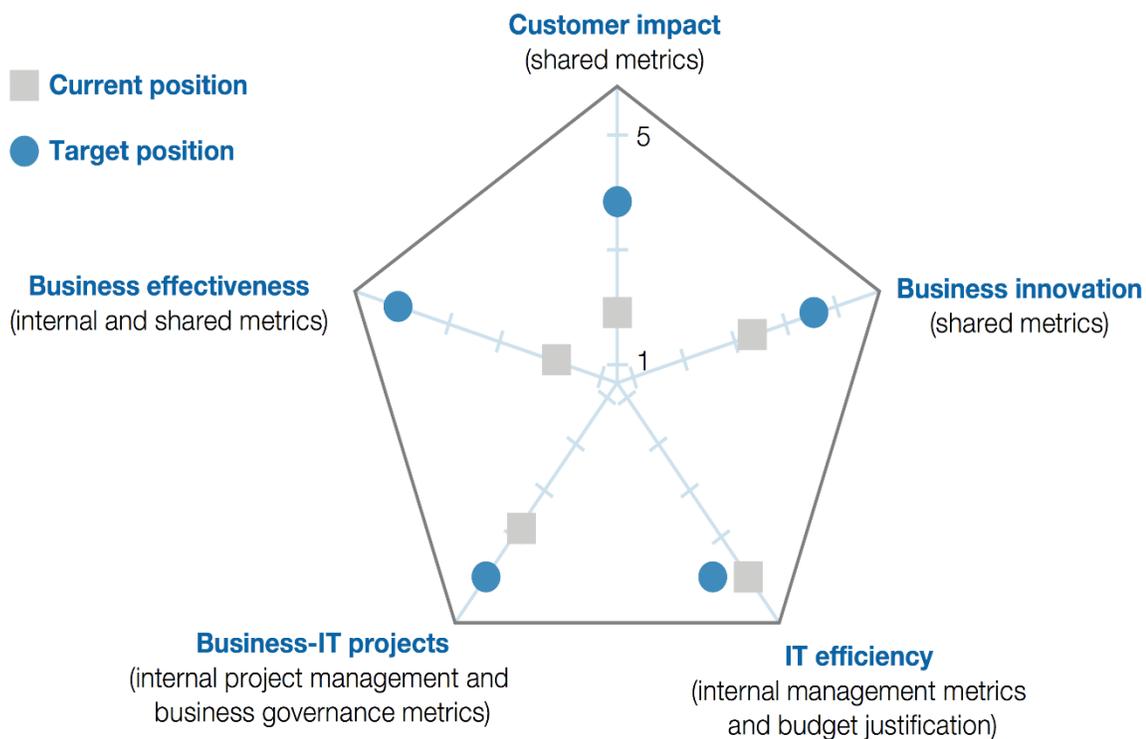
Métricas

Objetivo: Uma descrição de como os resultados estratégicos da Unicamp serão medidos.

Recomendado: 1 página



Perspectiva do Negócio



Contribuição da TI

Princípios TI	Métrica	Real	Alvo	Tendência	Status
Desempenho Financeiro					
Operar a TI de maneira fiscalmente responsável e atender aos objetivos financeiros	Total Custos de IT como percentual da Receita	14.7%	12.5%	↓	Verde
	Percentual do dispêndio de TI alocado na entrega de novas capacidades	19%	25%	↓	Amarelo
Desempenho em Projetos					
Entregar produtos de alta qualidade que nossos usuários podem confiar	Percentual de Releases de Software entregues no prazo	94%	100%	↑	Amarelo
	Percentual de Releases de Software entregues com todo o conteúdo prometido	100%	95%	→	Verde
Excelência Operacional					
Fornecer sistemas confiáveis e funcionais que se alinhem aos padrões estabelecidos	Número de incidentes de falha com impacto nos processos	11	0	↑	Vermelho
	Número de defeitos críticos de software de produção identificados	22	0	↓	Vermelho
Satisfação Usuários — Respostas de Pesquisas					
Fornecer serviços e soluções de alta qualidade que sejam valorizados por nossos usuários e maximizem a capacidade dos órgãos de agregar valor	Responsividade	7.7	10	↓	Amarelo
	Compreensão das necessidades de negócios	7.4	10	↑	Verde

Métricas - Como a contribuição da tecnologia da informação será medida?

- Todas as métricas devem ser quantificadas e limitadas ao tempo para que você saiba quando teve sucesso ou fracasso.
- Considere indicadores *lagging* and *leading*:
 - *Lagging* mostra os resultados depois de ter sucedido ou falhado;
 - *Leading* aponta para o progresso contra a estratégia e fornece uma visão inicial sobre se você está no caminho certo para o sucesso ou o fracasso.

Exemplo: Princípios de Performance de TI

Princípios TI	Métrica	Real	Alvo	Tendência	Status
Desempenho Financeiro					
Operar a TI de maneira fiscalmente responsável e atender aos objetivos financeiros	Total Custos de IT como percentual da Receita	14.7%	12.5%	↓	Verde
	Percentual do dispêndio de TI alocado na entrega de novas capacidades	19%	25%	↓	Amarelo
Desempenho em Projetos					
Entregar produtos de alta qualidade que nossos usuários podem confiar	Percentual de Releases de Software entregues no prazo	94%	100%	↑	Amarelo
	Percentual de Releases de Software entregues com todo o conteúdo prometido	100%	95%	→	Verde
Excelência Operacional					
Fornecer sistemas confiáveis e funcionais que se alinhem aos padrões estabelecidos	Número de incidentes de falha com impacto nos processos	11	0	↑	Vermelho
	Número de defeitos críticos de software de produção identificados	22	0	↓	Vermelho
Satisfação Usuários — Respostas de Pesquisas					
Fornecer serviços e soluções de alta qualidade que sejam valorizados por nossos usuários e maximizem a capacidade dos órgãos de agregar valor	Responsividade	7.7	10	↓	Amarelo
	Compreensão das necessidades de negócios	7.4	10	↑	Verde

Riscos / Problemas

Objetivo: Um esboço dos principais riscos e questões de tecnologia e informação associados à estratégia, com abordagens para mitigá-los.

Recomendado: ½ página



Perspectiva do Negócio



Contribuição da TI



Riscos e Problemas - Quais riscos e problemas de alto nível estão associados a essa estratégia?

- Mantenha a lista em um nível alto - no máximo 10 riscos
- Descreva cada risco e identifique as ações que serão tomadas para mitigar
- Exemplo:
 - Risco: A estratégia é fortemente dependente de parceiros externos
 - Mitigação: Garantiremos que todos os parceiros usem metodologias padrão que sejam bem documentadas

Exercício 4 – Ecossistemas, Métricas e Riscos (40 min)

- **Objetivo:**

Identificar sugestões sobre Ecossistemas, Métricas e Riscos

- **Dinâmica:**

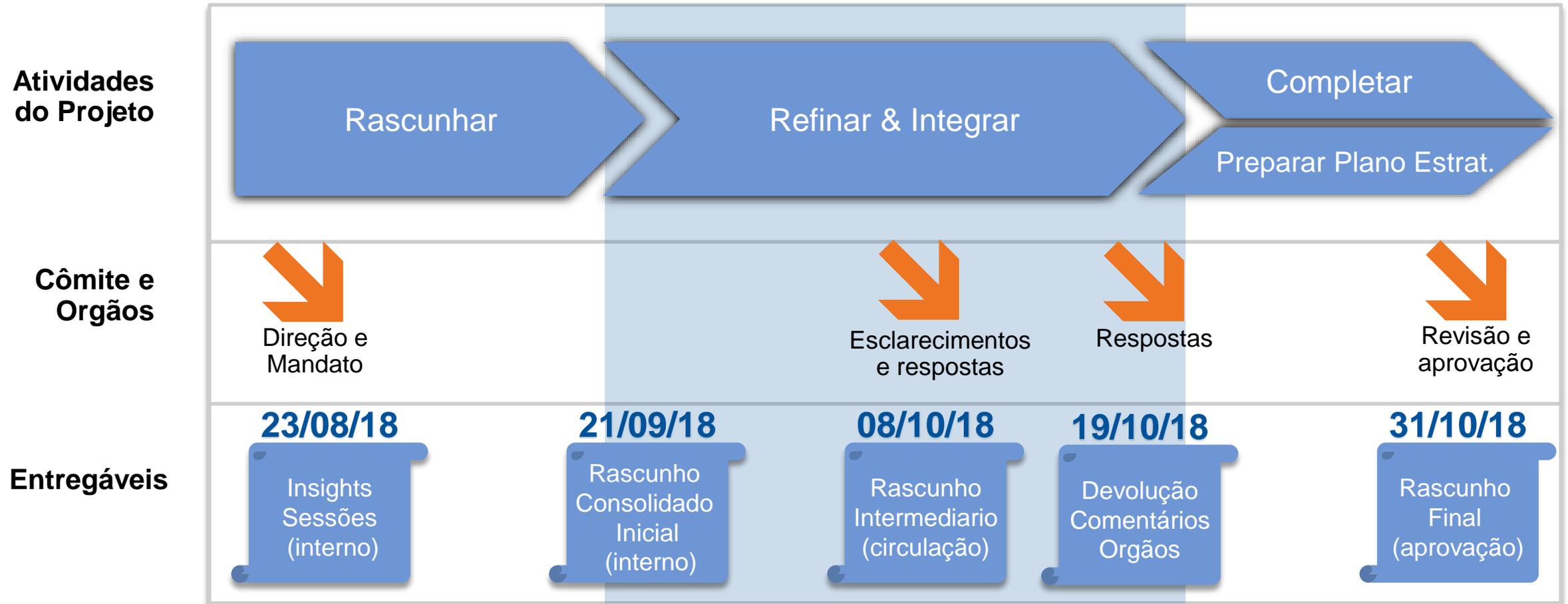
- Teremos 1 grupo para Ecossistemas, 4 grupos para Métricas e 1 grupo para sugestões de Riscos
- Anotar as sugestões em Post-IT e colar no respectivo Flip Chart
- **20 min brainstorm e 3 min de apresentação das 3 principais sugestões** pelo Relator

Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ GEPlanes – Contexto de Negócio, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ **Intervalo**
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ **Próximos Passos**
- ✓ Encerramento

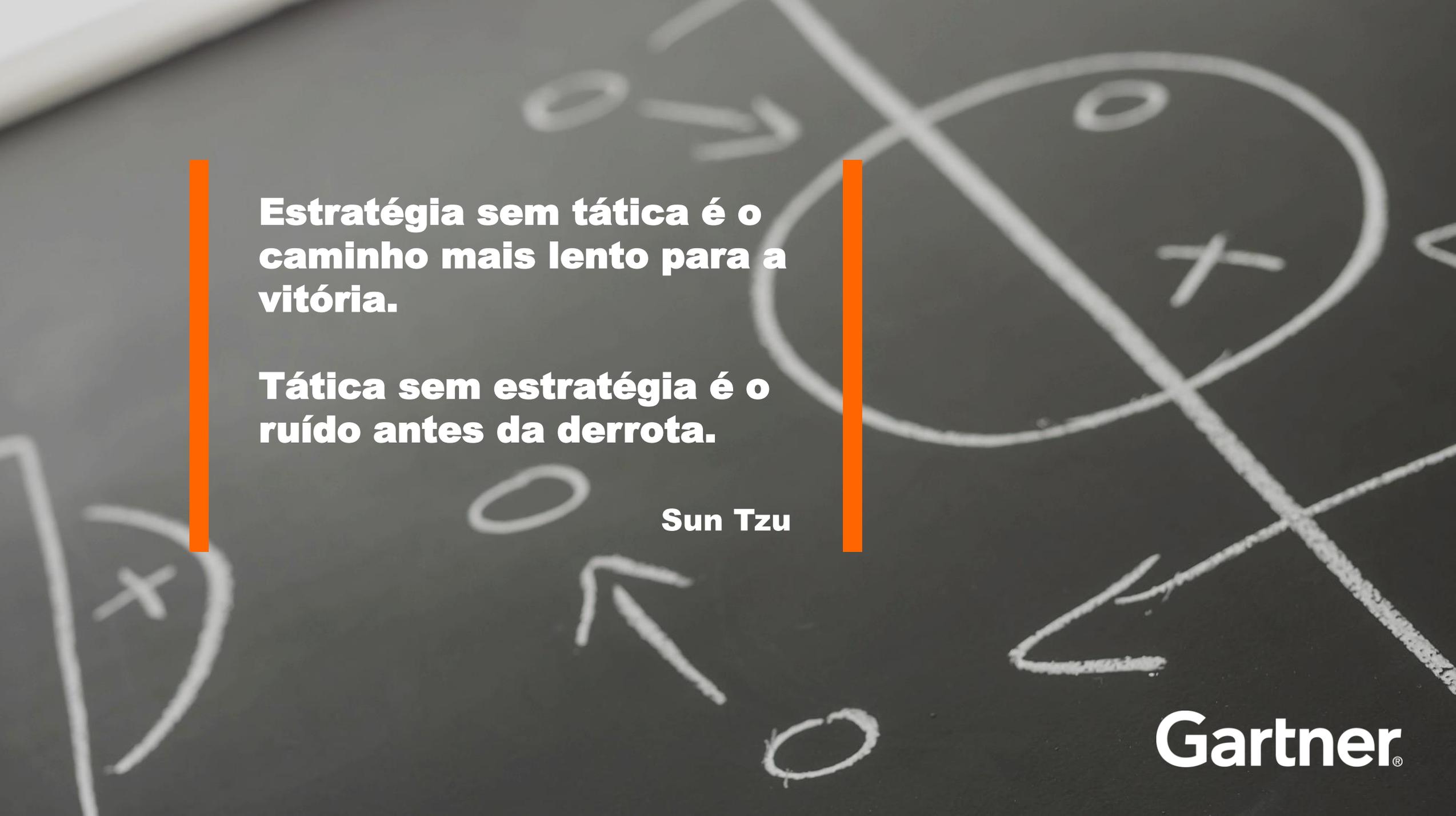
Próximos Passos

Plano de Conclusão da Estratégia de TI



Agenda

- ✓ Abertura
- ✓ Conhecendo o modelo de planejamento estratégico de TI do Gartner
- ✓ GEPlanes – Contexto de Negócio, Objetivos e Entrega de Valor da Unicamp
- ✓ Escolhas Estratégicas de TI e **Exercício 1**
- ✓ Escolhas Estratégicas Pessoas/Cultura e **Exercício 2**
- ✓ **Intervalo**
- ✓ Princípios Estratégicos de TI e **Exercício 3**
- ✓ Ecossistemas, Métricas, Riscos e **Exercício 4**
- ✓ Próximos Passos
- ✓ Encerramento



**Estratégia sem tática é o
caminho mais lento para a
vitória.**

**Tática sem estratégia é o
ruído antes da derrota.**

Sun Tzu

Gartner®