

Gestão Estratégica



**UNICAMP**

Universidade Estadual de Campinas - Unicamp  
Coordenadoria Geral da Universidade

# PLANES

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2021 - 2025

Aprovado pela COPEI - Comissão de Planejamento Estratégico  
Deliberação COPEI-26/2020 de 17/11/2020

Aprovado pelo Conselho Universitário  
Deliberação CONSU-77/2020 de 24/11/2020

Organização: Teresa Dib Zambon Atvars e Milena Pavan Serafim



UNICAMP

REITOR

Marcelo Knobel

COORDENADORA GERAL DA UNIVERSIDADE

Teresa Dib Zambon Atvars

PRÓ-REITOR DE DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIO

Francisco de Assis Magalhães Gomes Neto

PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO E CULTURA

Fernando Augusto de Almeida Hashimoto

PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO

Eliana Martorano Amaral

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Nancy Lopes Garcia

PRÓ-REITOR DE PESQUISA

Munir Salomão Skaf

CHEFE DE GABINETE

José Antonio Rocha Gontijo

CHEFE DE GABINETE ADJUNTA

Shirlei Maria Recco Pimentel

Gestão Estratégica



**UNICAMP**

Universidade Estadual de Campinas - Unicamp  
Coordenadoria Geral da Universidade

# PLANES

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**2021 - 2025**

Aprovado pela COPEI - Comissão de Planejamento Estratégico  
Deliberação COPEI-26/2020 de 17/11/2020

Aprovado pelo Conselho Universitário  
Deliberação CONSU-77/2020 de 24/11/2020

Organização: Teresa Dib Zambon Atvars e Milena Pavan Serafim

---

© UNICAMP, 2020

---

**ORGANIZAÇÃO**

Teresa Dib Zambon Atvars  
Milena Pavan Serafim

Aprovado pela COPEI - Comissão de Planejamento Estratégico  
Deliberação COPEI-26/2020 de 17/11/2020

Aprovado pelo Conselho Universitário  
Deliberação CONSU-77/2020 de 24/11/2020

**CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

**Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNICAMP**

G334 Gestão estratégica Planes: planejamento estratégico – Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP 2021-2025 / organização: Teresa Dib Zambon Atvars, Milena Pavan Serafim. – Campinas, SP: UNICAMP/CGU; BCCL, 2020.  
39 p. : il.

ISBN 978-65-88816-05-9

1. Universidade Estadual de Campinas. 2. Planejamento estratégico. 3. Eficácia organizacional. 4. Gestão da qualidade total. 4. Administração pessoal. 5. Liderança. I. Atvars, Teresa Dib Zambon (org.). II. Serafim, Milena Pavan (org.). III. Título.

PP20-065

CDD - 658.4012

Bibliotecário: Gildenir Carolino Santos – CRB 8ª/5447

Impresso no Brasil  
ISBN 978-65-88816-05-9  
dezembro - 2020



Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Compartilha Igual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam a você o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.



# SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO .....	7
APRESENTAÇÃO .....	9
Histórico: Planes 2016-2020.....	10
Planes 2021-2025: Diretrizes Gerais .....	13
O CICLO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UNICAMP .....	19
Do Planejamento ao Monitoramento e Avaliação .....	19
Missão da Unicamp.....	23
Visão do Futuro - UNICAMP 2021-2025 .....	24
Princípios e Valores - unicamp 2021-2025 .....	26
MAPA ESTRATÉGICO: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	31
OBJETIVOS, LINHAS DE AÇÃO E INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	32
REFERÊNCIAS .....	79



## SUMÁRIO EXECUTIVO

Seguindo a prática das melhores universidades, o Planejamento Estratégico 2021-2025 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. Como parte do compromisso com a excelência, o Planes-2021-2025, explicita o compromisso institucional com o Desenvolvimento Sustentável definido pelas Nações Unidas por meio dos 17 Objetivos.

Este planejamento foi elaborado por um conjunto amplo de atores. Utilizou o resultado da Avaliação Institucional 2014-2018, avançou em termos metodológicos, revisou a Identidade Institucional (Missão, Visão de Futuro, Princípios e Valores do Planes 2016-2020), realizou uma detalhada análise SWOT da atual situação interna e externa da universidade e, a partir destes elementos, elaborou novo Mapa Estratégico com a definição dos novos Objetivos Estratégicos. Entre os avanços metodológicos destaca-se a definição dos Indicadores para cada um dos seus 13 Objetivos Estratégicos.

Como todo planejamento, será um instrumento importante para que a Unicamp se desenvolva e vença os desafios dos próximos 5 anos, mantendo-se como uma universidade pública e com papel de liderança entre as melhores do mundo.

Teresa Dib Zambon Atvars  
Coordenadora Geral da Universidade



## APRESENTAÇÃO

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, os estudos sobre planejamento e gestão estratégica foram marcados por um forte apreço aos métodos e às ferramentas de gestão. A partir das críticas de Wilson (1990), Mintzberg (1994) e Mankins & Steele (2006), as práticas de planejamento estratégico passaram a ser frequentemente revistas pelas instituições. A principal crítica de Mintzberg (1994) remete à constatação de que o exercício do planejamento estratégico não é um fim em si mesmo e não pode sobrepor o pensamento estratégico. Isto é, o planejamento estratégico é o meio para conjuntamente pensarmos nas necessidades e nos objetivos da instituição. Assim, a metodologia do planejamento estratégico deve ser composta para que o pensamento estratégico seja adensado e transformado em objetivos/resultados a serem alcançados pela comunidade. Não pode ser dada ênfase excessiva ao método, ao ponto que ele seja contrário ao espírito do planejamento participativo (elemento apoiado pela maioria dos estudos de planejamento) e seja tão difícil de compreensão a todos que se torna um peça acessória ao final. O planejamento estratégico é um dos componentes que integram um conjunto de práticas que visam promover e impulsionar a instituição a fim de que a mesma se torne mais efetiva na sua missão (BRYSON, 2004).

## HISTÓRICO: PLANES 2016-2020

Desde 2004, a Unicamp vem buscando implantar uma metodologia de planejamento estratégico, mas apenas em 2017 conseguiu passar da proposição para a efetiva execução de um exercício de planejamento. Isto ocorreu apenas quando foi possível implementar as ferramentas metodológicas adequadas para elaboração, seleção, alocação de recursos e acompanhamento da execução de projetos vinculados ao planejamento por meio do sistema GePlanes.[<sup>1</sup>]

Durante a execução do Planes 2016-2020[<sup>2</sup>], foram definidas diretrizes e prioridades a serem trilhadas pela Unicamp e, a partir de 2017, os projetos propostos foram submetidos à Copei para análise e aprovação. Coerentemente com a agenda 2020-2030 do Desenvolvimento Sustentável estabelecida pela Organização das Nações Unidas[<sup>3</sup>], a Sustentabilidade foi dos objetivos estratégicos do Planes 2016-2020 e vários projetos relacionados ao tema foram implementados.[<sup>4</sup>]

---

1 <https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/>. Acesso 28/11/2020.

2 [https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes\\_2016\\_2020.pdf](https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2016_2020.pdf). Acesso 28/11/2020.

3 <http://www.agenda2030.com.br/>, Acesso 14/12/2020

4 <https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/projetos.html?tipoConsulta=ESTRATEGICO> . Acesso 28/11/2020.



# OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



A implantação do GePlanes permitiu que a gestão estratégica fosse efetivamente incorporada na gestão universitária da Unicamp. Isto é, a partir dos objetivos estratégicos, que foram definidos e assumidos pela administração central como norteadores de proposição de projetos para validação e aprovação da Copei, foram propostos projetos estratégicos diretamente relacionados com cada um deles. Os projetos estão diretamente relacionados com os Objetivos Estratégicos que estão descritos no Mapa Estratégico. Foram implantados 73 projetos estratégicos, sendo 59% deles concluídos e 41% estão em desenvolvimento. Espera-se que deste conjunto em andamento, muitos se concluam até Abril de 2021<sup>[5]</sup>.



5 <https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/monitoramento.html> Acesso 14/12/2020.



## PLANES 2021-2025: DIRETRIZES GERAIS

Na elaboração do Planes 2016-2020 foram utilizados os resultados da Avaliação Institucional 2009-2013<sup>[6]</sup>, o que permitiu incorporar vários aspectos das atividades da universidade que necessitavam de projetos estratégicos para melhora do desempenho. Desta forma, muitos dos projetos executados ou em execução a partir de 2017 tiveram como foco problemas ou desafios identificados no processo de Avaliação Institucional. Esta experiência bem sucedida de vincular a Avaliação Institucional ao planejamento foi amplificada na Avaliação 2014-2018, com a introdução de alterações nos seus procedimentos<sup>[7]</sup>.



### CHAPTERS

Presentation
Pre-University Education
Undergraduate Studies and ProFIS
Graduate Studies
Research
Outreach and Culture
Internationalization of Unicamp
Social and Technological Innovation at Unicamp
Alumni
Unicamp management

6 <https://www.cgu.unicamp.br/assets/docs/cgu/avaliacao/Relat%C3%B3rio%20Final%20de%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20Institucional%20das%20Unidades%20de%20Ensino%20e%20Pesquisa%20e%20Col%C3%A9gios%20T%C3%A9cnicos%20-%20Volume%20I.pdf>. Acesso 14/12/2020.

7 [https://www.cgu.unicamp.br/assets/docs/cgu/avaliacao/Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_Institucional\\_2014-2018\\_Final\\_v6.pdf](https://www.cgu.unicamp.br/assets/docs/cgu/avaliacao/Avalia%C3%A7%C3%A3o_Institucional_2014-2018_Final_v6.pdf). Acesso 14/12/2020.

Dentre as alterações, destacam-se as seguintes:

1. Maior integração entre as avaliações das Unidades de Ensino e Pesquisa e os Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa;
2. Consolidação das avaliações internas por grupos temáticos envolvendo docentes e pesquisadores;
3. Aprofundamento da avaliação da gestão e da administração;
4. Introdução de temas como a Inovação Social e Egressos como assuntos relevantes para o desenvolvimento da universidade;
5. Avaliação do ensino infantil;
6. Consolidação das avaliações por temas em um único documento para Unidades e Centros e Núcleos pelos pró-reitores relacionados aos temas avaliados;
7. Designação de um único comitê externo para a avaliação da universidade e não comitês para cada uma das unidades acadêmicas, permitindo uma visão do todo e não apenas de partes isoladas da universidade.

Estas alterações permitiram que se realizasse um diagnóstico mais substancial do ponto de vista estratégico, já que houve um olhar mais abrangente da estrutura e das atividades-fim como um todo. A análise da avaliação institucional por parte de um Comitê Internacional permitiu com que houvesse recomendações importantes e agregadoras, do ponto de vista acadêmico e administrativo, das Unidades de Ensino e Pesquisa e dos Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa. As recomendações foram extremamente relevantes para a elaboração do Planes 2021-2025, dando início a um novo ciclo de planejamento, execução e avaliação, e consolidando a interface entre Planejamento e Avaliação Institucional.

Partindo dessa compreensão, a equipe Geplanes estruturou o processo de revisão do Planes 2021-2025 em quatro (04) etapas, realizadas em dez (10) workshops, apresentadas na figura abaixo com destaque às principais entregas (produtos) de cada uma dessas etapas.

1. Conformação da Identidade Organizacional (Missão, Visão e Princípios e Valores);
2. Estruturação de diagnóstico e de análise de ambiente interno e externo;
3. Elaboração das estratégias institucionais (conformação do mapa estratégico);
4. Elaboração de indicadores estratégicos.



Os workshops envolveram a participação de um total de cerca de 160 participantes (docentes, estudantes e servidores PAEPE), em especial os membros do Conselho Universitário (72 membros internos e externos à comunidade universitária), em uma série de reuniões. A metodologia foi estruturada para que o processo de revisão do Planes Unicamp, ao ocorrer inteiramente de forma remota, garantisse a partir de estratégias de trabalhos em grupo a

participação formal e substantiva dos participantes, possibilitando ao máximo captar as diferentes perspectivas e anseios da comunidade universitária, tornando o planejamento estratégico ainda mais legítimo.

Quatro inovações ou melhorias foram acrescentadas ao processo de revisão do Planes 2021-2025:

1. o uso do diagnóstico advindo da Avaliação Institucional 2014-2018 e das recomendações das comissões externas de avaliação, que foram disponibilizados antes do início das oficinas de trabalho;
2. a elaboração do Mapa Estratégico que ocorreu durante as oficinas de trabalho com os membros do Conselho Universitário. No Planes 2016-2020 este Mapa Estratégico foi elaborado por uma equipe técnica sem uma discussão colegiada. As razões para que houvesse um avanço na dinâmica de processo participativo de priorização dos objetivos foram as alterações de cronograma entre os processos de planejamento e o processo da Avaliação Institucional. Com esta sequência cronológica podemos afirmar que finalmente a Unicamp consegue articular o ciclo avaliação-planejamento-projetos/ações na cronologia adequada;
3. a vinculação de cada Objetivo Estratégico com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs), demonstrando desta forma o inequívoco compromisso institucional com o desenvolvimento sustentável;
4. a definição de indicadores, o que de fato dará condições de acompanhamento dos resultados/objetivos e definição de projetos; caso contrário, os projetos ficam soltos. Isso porque ele permite não só um acompanhamento da evolução e dos impactos dos projetos estratégicos no alcance dos objetivos, como garante elementos objetivos para o processo de priorização, seja de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) e de tempo e envolvimento de equipes de trabalho. A abrangência, e a possível subjetividade, dos objetivos e projetos - sem a incorporação de indicadores e metas - podem acabar por dificultar a delimitação de escopo e de priorização, ao passo que dificulta também o acompanhamento dos projetos e ações<sup>[8]</sup>.

---

8 A incorporação de indicadores e métricas somente se viabiliza no Planes 2021-2025 em função do atual estágio da implantação do Escritório de Dados da universidade, que terá o papel de implantá-los e de atualizá-los à medida que os projetos estratégicos se desenvolvam.

É importante mencionar que as discussões fomentadas nas dinâmicas de trabalho em grupo conformaram os elementos que compõem o Planes 2021-2025. Considerando a relevância dos assuntos, algumas delas foram destacadas e elencadas como diretrizes a serem observadas futuramente. Dentre elas:

- A Universidade deve continuar a realizar esforços para ser cada vez mais diversa e inclusiva;
- A Universidade deve continuar seus esforços para tornar-se cada vez mais aderente aos ODSs;
- A sustentabilidade financeira e orçamentária deve ser tema permanente das discussões institucionais e os órgãos da administração devem buscar a eficiência em todas as suas ações;
- Desburocratizar é uma parte relevante dos objetivos de cada um dos órgãos da administração;
- A reforma curricular profunda deve ter como função primeira um ensino centrado no aluno e isto deve vir acompanhado de uma adequação da infraestrutura do campus;
- Há a necessidade de aprimorar e intensificar todas as formas de comunicação, para que a universidade possa atingir distintos públicos alvos.
- Necessidade de que as unidades e órgãos tomem conhecimento do Planes 2021-2025 e alinhem seus objetivos específicos aos objetivos estratégicos da Universidade;
- Administração central deve prover suporte conceitual e metodológico às unidades e aos órgãos para que os mesmos realizem seus planejamentos estratégicos alinhados ao planejamento da Universidade;
- Projetos estratégicos propostos pelas unidades e pelos órgãos deverão, necessariamente vincular-se aos 13 Objetivos Estratégicos e aos temas correlatos, com indicadores e metas a serem atingidas;

Por fim, finalizamos essa apresentação, reiterando nossos agradecimentos a todos os participantes desse processo de constituição do Planes 2021-2025. Ele sintetiza por meio das estratégias institucionais os anseios da nossa comunidade para os próximos cinco anos. Sem dúvida, são ambiciosos, mas à altura de uma Universidade como a nossa: orientada pela excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão e comprometida com a inclusão social, com as instituições públicas e com a democracia.

Teresa Dib Zambon Atvars e Milena Pavan Serafim  
Coordenadoria Geral da Universidade





# O CICLO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UNICAMP

## DO PLANEJAMENTO AO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Uma instituição que busca alcançar melhorias e mudanças deve incorporar em sua dinâmica etapas de avaliação e de reflexão sobre suas práticas e seu resultados e impactos gerados, obtendo assim um diagnóstico - ou como a literatura denomina de avaliação diagnóstica ou ex-ante<sup>9</sup> - do seu ambiente interno e externo, que compõem como insumo essencial a gestão estratégica.

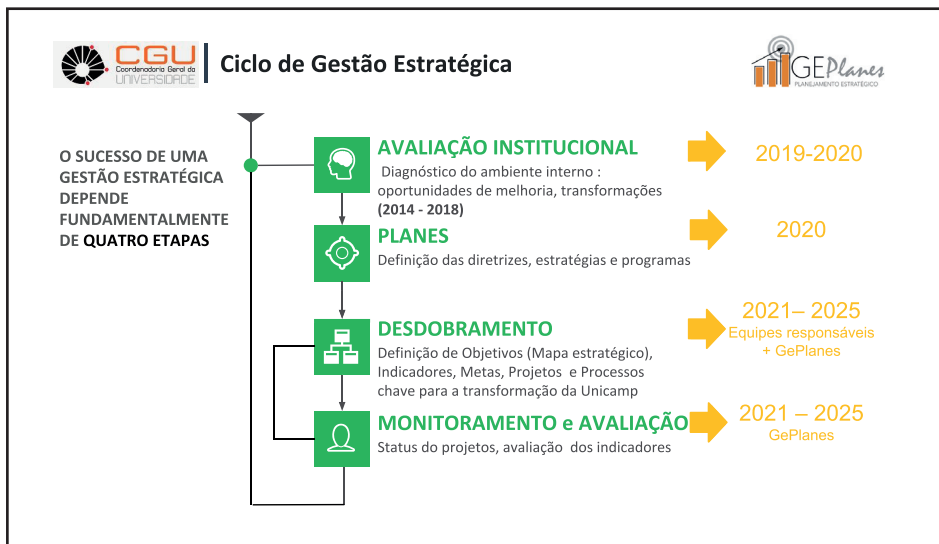
“A gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas” (COSTA, 2007, p. 57)

O direcionamento estratégico é recomendado não só para resolver problemas ou eliminar lacunas, mas em especial para aproveitar melhor o tempo e os recursos, as oportunidades, as mudanças e as tendências percebidas no longo prazo.

---

9 RAMOS, M. P., & SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. Revista de Administração Pública-RAP, 46(5), 1271-1294, 2012.

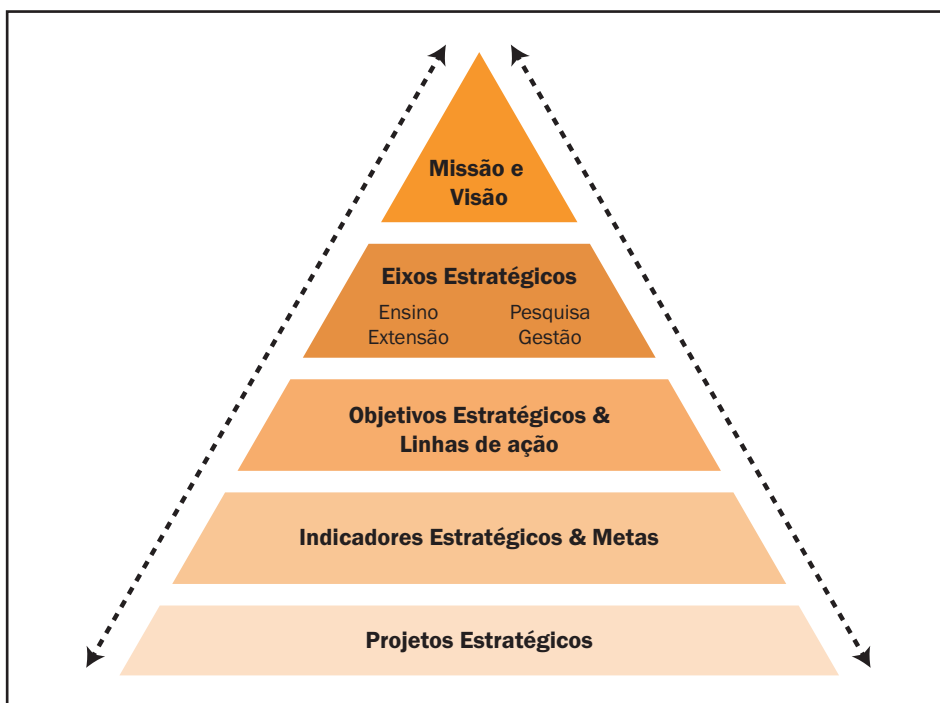
A Unicamp vem implantando desde 2017 o ciclo da gestão estratégica, que se inicia na Avaliação Institucional, seguindo a elaboração do Planejamento Estratégico, a constituição do Mapa Estratégico e indicadores estratégicos por objetivo e, por fim, o desdobramento das estratégias institucionais em projetos que são sistematicamente monitorados e avaliados. A figura a seguir apresenta o esquema conceitual e metodológico da gestão estratégica da Unicamp, na qual se localiza como peça fundamental do Planes.



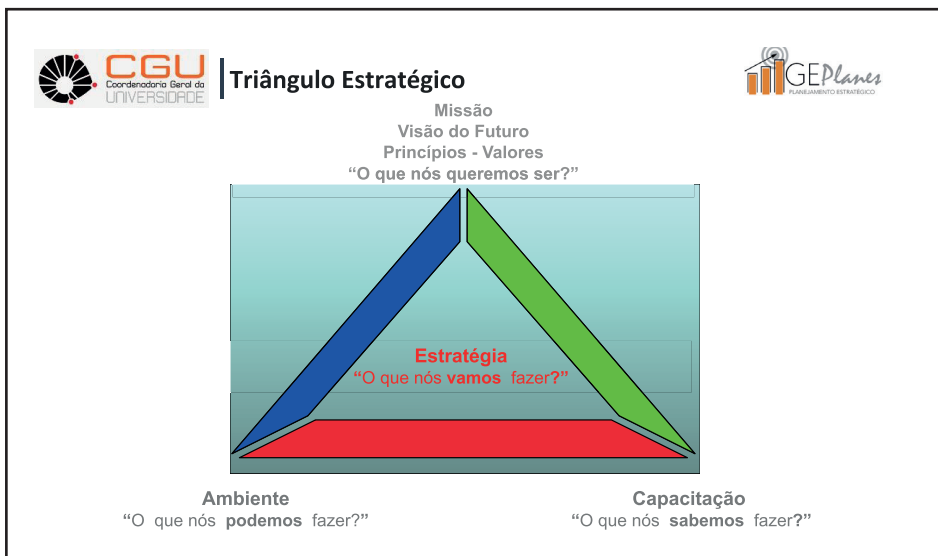


A identidade institucional é definida pela Missão, Princípios, Valores e Visão de Futuro. A partir desta identidade, são definidos os OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e os PROJETOS a serem implementados, para que a instituição cumpra sua Missão e atinja o futuro planejado. Estes elementos que compõem o vértice do triângulo estratégico são de extrema importância, pois direcionam todas as ações a serem tomadas pela instituição.

O Planes 2021 - 2025 se organiza em um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado nas etapas que se estruturam, de forma encadeada, no triângulo abaixo:



A Missão e a Visão não apenas explicitam o que a instituição quer, mas inspiram as grandes diretrizes e estratégias da instituição; unificam e direcionam as expectativas; facilitam a comunicação interna; favorecem o comprometimento e fornecem orientação e energia às equipes.



Fonte: Costa, 2007.

A Missão é um compromisso público que a Unicamp estabelece a partir da Deliberação Consu-77/2020, com a qual todos os membros (dirigentes, docentes, funcionários e estudantes) da universidade se comprometem e passam a atuar no seu ambiente profissional.

No caso da Visão de Futuro, esta declara uma situação ideal a ser alcançada ao encerramento do novo ciclo. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da organização e ser o fator de motivação que mantém a instituição no caminho da realização de seus objetivos estratégicos e o alcance das metas de longo prazo. Na visão de futuro Unicamp 2021-2025 fica evidente a intenção de continuar sendo uma instituição de excelência nas suas atividades-fim, mas incorporando como elemento central o seu comprometimento com a resposta às demandas da sociedade sinalizadas a partir de suas diferentes esferas. Requer que a Universidade monitore permanentemente as dimensões objetivas e reputacionais para avaliar, ao longo do tempo, se está a caminho de atingir a Visão de Futuro.

## **MISSÃO DA UNICAMP**

Promover o conhecimento para uma sociedade democrática, justa e inclusiva

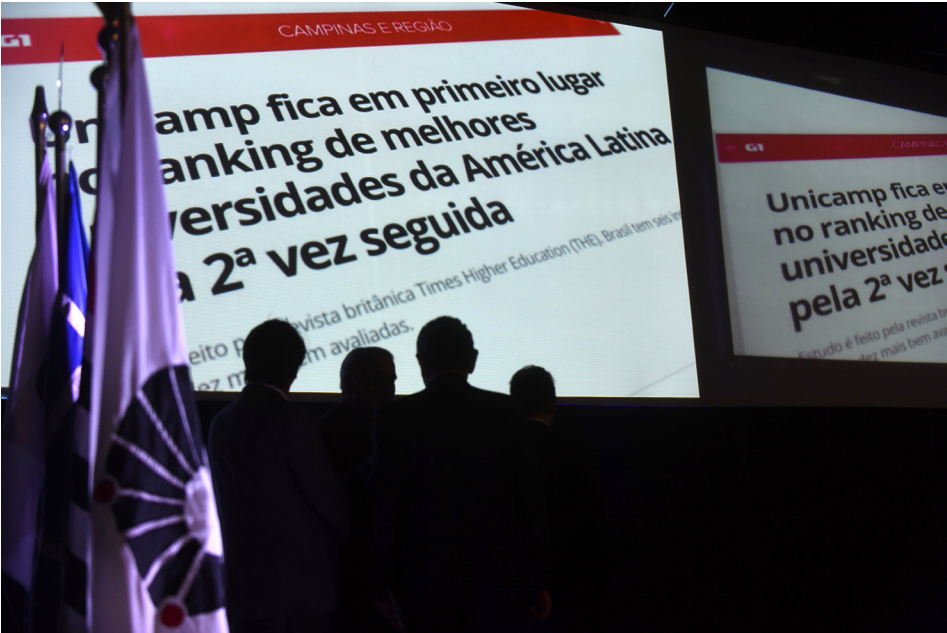


## **VISÃO DO FUTURO - UNICAMP 2021-2025**

Ser uma universidade pública reconhecida pela sua excelência no ensino, na produção e na difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento socioambientalmente sustentável, com a democracia e com a justiça social e o respeito à diversidade.







## PRINCÍPIOS E VALORES - UNICAMP 2021-2025

Princípios são atributos a serem seguidos por todos os que trabalham na Unicamp, obrigatoriamente, fazendo parte dos compromissos institucionais. Devem ser por todos assimilados e seguidos diuturnamente. Alguns destes são princípios fundamentais e constitucionais, portanto, inegociáveis. Poderiam nem sequer serem citados, mas decidiu-se incluí-los como uma forma de reforçar a observância, e nestes casos eles foram categorizados diferentemente.







## PRINCÍPIOS UNIVERSAIS E CONSTITUCIONAIS

No cumprimento de sua Missão, a Unicamp deve observar estritamente o cumprimento dos princípios de:

- Respeito à vida em todas as suas manifestações e aos seus direitos fundamentais - arts. 1 a 5 da CF/88.
- Autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial – art. 207 da CF/88.
- Liberdade e pluralismo de ideias – art 206 da CF/88.

- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão – art. 207 da CF/88.
- Conduta ética, observando a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – art 37 da CF/88.
- Educação laica e de excelência como um bem público – art 19 da CF/88.

## A realidade da autonomia orçamentária

*Defendida durante anos, a autonomia chega e exige responsabilidades mútuas.*

Prevista na nova Constituição, a autonomia universitária torna-se realidade para as universidades estaduais paulistas — Unicamp, USP e Unesp —, a partir do Decreto n.º 29.598, de 2 de fevereiro último. Defendida durante anos pelos reitores e movimentos reivindicatórios dos diversos segmentos que compõem as instituições de ensino superior em São Paulo, a autonomia orçamentária exige agora uma corresponsabilidade entre dirigentes e a comunidade universitária.

As universidades estaduais paulistas já gozavam de autonomia didático-científica. A autonomia orçamentária, concedida pelo governo do Estado, que entra assim em sintonia com a nova Carta Magna do País, permite às instituições completar o ciclo da autonomia que já vinha exercendo nas demais áreas. Vinculada à arrecadação do ICM do Estado, a taxa de 8,4% (USP — 4,5%; Unicamp — 2,0% e Unesp — 1,9%), e inferior em pelo menos 1% ao índice de 9,5% reivindicado pelo Conselho de Reitores das Universidades Estaduais (Cruesp), que se baseou na média dos anos de 1987 e 1988. Na verdade, o índice estabelecido pelo decreto corresponde à média dos últimos três anos (8,87 e 88).

Antes de analisar o significado dos números embutidos nos 8,4% da arrecadação do ICM do Estado para as universidades paulistas, o reitor da Unicamp, Paulo Renato Costa Souza, que também é economista, destacou a conquista obtida pelas universidades paulistas com o decreto da autonomia orçamentária.

“O decreto e a fixação de

um percentual do orçamento do Estado para as universidades é por si só um avanço”, afirmou o reitor da Unicamp. Segundo ele, o estabelecimento de um índice inferior ao solicitado pelo Cruesp não significa que os recursos serão insuficientes, “porque tudo depende da evolução do ICM”.

O prof. Paulo Renato observou que o País está vivendo um momento de reforma tri-

butária, “além de uma conjuntura econômica muito complexa, onde é impossível prever o que vai acontecer nos próximos meses e até o final deste ano”.

### Qualidade

Diante das circunstâncias, o reitor da Unicamp considera prematura uma análise positiva ou negativa do percentual concedido, o que deve ser fe-

to, na sua opinião, ao longo dos meses que se seguem. “Na hipótese do índice se mostrar de fato insuficiente e for significativo um arrocho salarial, é evidente que a Universidade não vai aceitar esta condição e, conseqüentemente, exigirá a alteração desse percentual”, afirmou.

A negociação de um novo percentual da arrecadação do Estado para as universidades, caso o atual se revele escasso para a manutenção da qualidade didático-científica das instituições, é vista como um caminho natural a ser percorrido entre o Cruesp e o governador do Estado.

“Acredito que o governador tenha interesse na manutenção das universidades, de acordo com os padrões de qualidade que as caracterizam ao longo dos anos. A autonomia só pode significar o aperfeiçoamento da universidade e não sua destruição”, frisou o reitor da Unicamp.

Retomada a questão meramente econômica, o prof. Paulo Renato disse que é necessário considerar, independentemente do valor do percentual, “que existirão meses em que podem se produzir um certo descompasso entre a receita do Estado e as necessidades da universidade”. Para enfrentar esse descompasso, as instituições poderão dispor de alternativas administrativas como a manutenção de uma caixa que permita normalizar o seu fluxo ao longo do ano, ou então no início de cada ano ter uma certa flexibilidade no uso deste orçamento, como aliás está ocorrendo neste momento. (G.C.)

## A íntegra do decreto

**DECRETO Nº 29.598, DE 2 DE FEVEREIRO DE 1989**

**OKESTES QUERCIA**, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais e em face do disposto no artigo 207 da Constituição da República Federativa do Brasil, **Decreta:**

**Artigo 1º** — Os órgãos da Administração Centralizada do Estado adotando procedimentos administrativos cabíveis para viabilizar a autonomia das Universidades do Estado de São Paulo, de acordo com os parâmetros deste decreto, até que a Constituição Estadual promulgue a nova Constituição do Estado e que a Assembleia Legislativa decreta a legislação referente ao Sistema de Ensino Superior Paulista.

**Artigo 2º** — A execução dos orçamentos das Universidades Estaduais Paulistas, no exercício de 1989, obedecerá aos valores fixados no orçamento geral do Estado, do corrente ano, e as demais normas e decretos orçamentários, devendo as liberações mensais de recursos do Tesouro a essas entidades respeitar a percentual global de 8,4%, da

arrecadação do ICMS — quota parte do Estado no mês de referência.

§ 1º — Na apuração do percentual indicado no “caput” deste artigo, não serão considerados as liberações do Tesouro do Estado originárias de repasse de financiamentos concedidos a projetos específicos das Universidades Estaduais Paulistas.

§ 2º — Para que o Estado possa cumprir o disposto no artigo 38 das Disposições Transitorias da Constituição da República Federativa do Brasil, recomenda-se que as despesas com pessoal não excedam a 75% (setenta e cinco por cento) dos valores liberados pelo Tesouro do Estado às Universidades Estaduais Paulistas.

**Artigo 3º** — O Conselho de Reitores das Universidades Estaduais Paulistas baixará normas adicionais fixando os critérios de execução orçamentária das Universidades do Estado de São Paulo, incluindo os relativos à política salarial de seu pessoal docente, técnico e administrativo, observado não só o limite financeiro estabelecido neste decreto como o disposto no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil e no artigo 92, inciso VI da vigente

Constituição do Estado, com a redação dada pela Emenda Constitucional n.º 37, de 25 de setembro de 1987.

**Parágrafo único** — Caberá ao Conselho de Reitores das Universidades Estaduais Paulistas estabelecer, também, os percentuais de distribuição do montante de recursos entre as entidades, a serem liberados, mensalmente, pelo Tesouro do Estado, na forma e limite estabelecidos no “caput” do artigo 2º deste decreto.

**Artigo 4º** — Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 2 de fevereiro de 1989.

**OKESTES QUERCIA**

José Machado de Campos Filho, Secretário da Fazenda

Luiz Gonzaga de Mello Beluzzo, Secretário da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico.

Frederico Mathias Mazzucchelli, Secretário de Economia e Planejamento

Alberto Goldman, Secretário da Administração

Roberto Valle Rollemberg, Secretário do Governo

Publicado na Secretaria de Estado do Governo, aos 2 de fevereiro de 1989.



## VALORES - PLANES 2021-2025

Os valores que a Unicamp irá cultivar em seu ambiente devem refletir os compromissos de toda comunidade, devem ser assimilados por todos os profissionais que aqui atuam. Enquanto os princípios são teleológicos (fundamentos universais e inamovíveis) e expressam características fundamentais (identidade substancial) e/ou identidade forma (Constituição, estatuto, documentos), os valores são deontológicos (normativos), refletem os princípios e são intersubjetivos, inter e intracomunitários<sup>10</sup> (SIMÕES, 2020).

Valores são princípios colocados em movimento, que servem de base para os comportamentos, atitudes e decisões de toda a comunidade universitária na concretização da Missão e na busca pela solução desejada (Visão). É o que a instituição considera como virtude e mérito organizacional e pessoal, a ser incentivada, preservada.

A Unicamp procurará sempre:

- Educação de excelência;
- Respeito à liberdade intelectual;
- Compromisso com a formação integral e cidadã;
- Inclusão e acolhimento;
- Equidade de Diversidade;

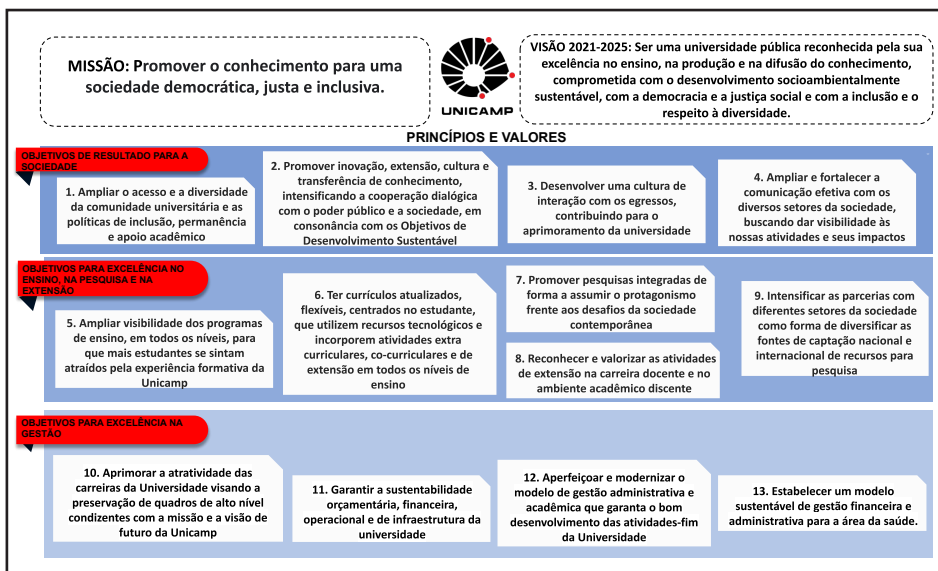
---

<sup>10</sup> Simões, M. (2020). Sobre princípios e valores (Texto em discussão).

- Estímulo à interdisciplinaridade e à diversidade das áreas do conhecimento;
- Estímulo à criatividade, inovação, pensamento crítico e liderança;
- Responsabilidade social e engajamento local, regional e nacional;
- Relação dialógica com a sociedade;
- Compromisso com o desenvolvimento sustentável;
- Internacionalização;
- Contemporaneidade e visão de futuro;
- Transparência e gestão democrática;
- Responsabilidade e sustentabilidade administrativa e financeira.

# MAPA ESTRATÉGICO: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A Unicamp estabeleceu 13 Objetivos Estratégicos a serem concretizados ao longo de 2021-2025, prevendo a implantação de projetos com indicadores de acompanhamento. As métricas para tanto (qualitativas e quantitativas) serão alinhadas aos objetivos estratégicos que se organizam em três macro-dimensões (Resultados para Sociedade; Excelência no Ensino, na Pesquisa e na Extensão; Excelência na Gestão):



Uma forma sintética de apresentar a Identidade Organizacional (Missão, Visão de Futuro, Princípios e Valores) e os Objetivos Estratégicos que foram definidos é por meio do MAPA ESTRATÉGICO, mostrado a seguir. Trata-se de uma representação muito útil pelo conjunto de informações que apresenta e deve ser de conhecimento de todos os membros da comunidade.

## OBJETIVOS, LINHAS DE AÇÃO E INDICADORES ESTRATÉGICOS

A definição de métricas e indicadores por objetivo estratégico facilita o acompanhamento deles e guia a proposição de projetos estratégicos. Essa definição, alinhada ao estabelecimento de metas, nos permite acompanhamento, controle da execução e, claro, o alcance do resultado explicitado na forma do Objetivo Estratégico.

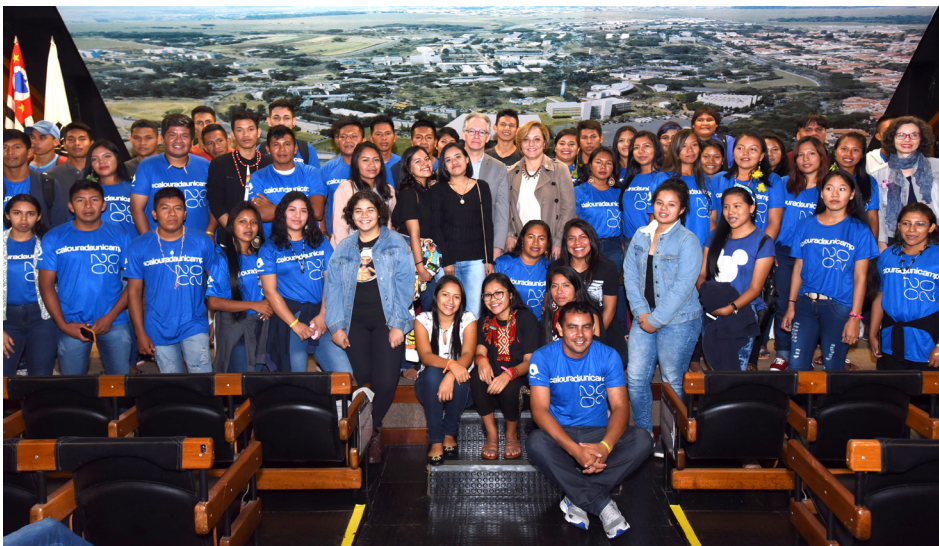
Uma das inovações do Planes 2021-2025 em relação aos anteriores foi o detalhamento dos Objetivos Estratégicos em linhas de ação que se conectam com os Indicadores Estratégicos. Compreende-se como linha de ação uma temática sob a qual se constituem em dimensões do objetivo estratégico. A segunda inovação importante é a vinculação de cada Objetivo Estratégico com os ODSs, demonstrando desta forma o inequívoco compromisso institucional com o desenvolvimento sustentável.

Desta forma, ao operacionalizar o Planejamento, temos a vinculação concreta entre o Objetivo Estratégico, linhas de ação, os indicadores e os ODSs. Um Objetivo Estratégico pode estar correlacionado a mais do que um ODS como pode ser visualizado a seguir.

**Objetivo Estratégico 01:** Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico.

**Linhas de ação:**

1. Disponibilização de vagas para ingresso
2. Acompanhamento acadêmico
3. Efetividade na formação de estudantes, acompanhado de orientação educacional e mentoria
4. Recursos para permanência
5. Diversidade
6. Saúde Mental



## 1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico



### Vagas disponibilizadas para ingresso (CT/Grad/PosGrad)\*

- % de vagas = vagas por processo seletivo (ampla concorrência, escola pública, PPI, etc.)/total de vagas;
- % de diversidade = total de matriculados segundo gênero, raça/cor, etnia, origem, idade, renda familiar per capita, primeira geração no ensino superior/total de matriculados;
- Número absoluto de vagas CT/Grad/PosGrad)/ano;

### Acompanhamento Acadêmico

- Taxa CP = CP médio do curso/CP esperado por curso (anual);
- Taxa de desistência = Cálculo longitudinal por turma/curso (INEP), por tipo de ingresso, por gênero, raça/cor, nacionalidade e por tipo de bolsa;

### Efetividade na formação dos estudantes por forma de ingresso

- CRP Médio de cada grupo (Coeficiente de Rendimento Padrão Médio, segundo tipo ingresso);

### Recursos para permanência

- % de recursos bolsa de permanência = [(Total de recursos para bolsas de permanência ano referência- total de recursos para bolsas de permanência ano anterior)/total de recursos de bolsa de permanência ano referência];

\* Número absoluto de vagas CT/Grad/PosGrad)/ano;

Continuação

## 1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico



### Bolsas sociais e auxílio de permanência

- Taxa de bolsas sociais e de auxílio = número de bolsas sociais e de auxílio no ano vigente em relação ao ano anterior;
- % alunos com bolsas e auxílios = ((Número total de alunos contemplados com bolsa ou auxílio/total de alunos que estavam aptos) \*estratificar por tipo de bolsa;

### Diversidade comunidade universitária

- % de diversidade de servidores = total de (docentes, pesquisadores e funcionários) por nível na carreira, segundo gênero, etnico-racial/total de servidores (docentes, pesquisadores e funcionários);
- % de diversidade funções gratificadas = total de servidores em funções gratificadas e eletivas, segundo gênero, etnico-racial/total de servidores em funções gratificadas;

### Discriminação e Preconceito no Ambiente Universitário

- Pesquisa de avaliação qualitativa do nível de discriminação e preconceito no ambiente universitário, segundo gênero, raça/cor, nacionalidade, idade;
- Pesquisa de avaliação qualitativa do Serviço de Atenção à Violência Sexual (SAVS) entre os usuários do programa;

Continuação

## 1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico



### Orientação educacional e mentoria (CT/Grad)

- % de alunos com orientação educacional = (Número de alunos atendidos nos serviços de orientação educacional do SAE/total de alunos);
- % de cursos com mentoria = total de cursos de que oferecem programas de mentoria/número total de cursos  
\*estratificar graduação e CT;
- % de alunos participantes da mentoria = total de alunos de graduação em programas de mentoria/Número total de alunos de graduação (por ano);
- Pesquisa de avaliação em relação ao apoio acadêmico e à permanência oferecido pela Instituição;

### Apoio a Saúde Mental (CT/Grad/Pós)

- % demanda atendida Saúde mental = ((Número de alunos atendidos nos serviços de saúde mental (SAPPE ou CECOM)/Número total de demanda de alunos));
- Taxa atendimentos apoio à saúde mental = Número de atendimentos ano vigente/ano anterior \*estratificar SAPPE e CECOM;
- Pesquisa de avaliação qualitativa dos efeitos do ambiente acadêmico sobre a saúde mental dos estudantes;
- Pesquisa de avaliação qualitativa do SAPPE entre os usuários do programa;





**Objetivo Estratégico 02:** Promover inovação, cultura e transferência de conhecimento, intensificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

**Linhas de ação:**

1. Patentes
2. Empregos gerados
3. Spin-offs
4. Incubação de empresas
5. Parque Científico e Tecnológico
6. Projetos com a comunidade
7. Atuação junto a órgãos externos
8. Eventos artísticos, culturais e de divulgação científica
9. Cursos de Extensão
10. Ações de Assistência à Saúde

**2. Promover inovação, extensão, cultura e transferência de conhecimento, intensificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**



**Patentes depositadas/concedidas/licenciadas**

- Taxa de patentes depositadas = (Número de patentes solicitadas no ano de referência/média de tecnologias e patentes solicitadas no período de 5 anos);
- Taxa de patentes concedida = total de patentes concedidas (5 anos)/total de patentes solicitadas (5 anos);
- Taxa recursos de patentes licenciadas = total de recursos do licenciamento de patentes (5 anos)/total de patentes licenciadas (5 anos);

**Empregos gerados**

- Taxa de empregos gerados pelas empresas filhas = total de empregos gerados pelas empresas filhas ano referência/Total de empregos gerados pelas empresas filhas ano referência ano anterior;

**Spin-offs (projetos/empresas advindos de pesquisa)**

- % Spin-offs ano de referência/Número de spin-offs ano anterior;

**Incubação**

- Taxa de graduação = número de empresas incubadas graduadas ano referência/total de empresas ingressantes 3 anos antes;

**Desenvolvimento de patentes (com interação);**

- % de patentes conjuntas = Número total de patentes licenciadas com ator externo/Número total de tecnologias e patentes licenciadas;

Continuação

## 2. Promover inovação, extensão, cultura e transferência de conhecimento, intensificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



### Atividade do Parque Científico e Tecnológico

- Taxa de ocupação dos prédios do Parque =  $M2 \text{ ocupado} / M2 \text{ disponível}$ ;
- Taxa de receita bruta do Parque =  $\text{Receita bruta do ano vigente} / \text{Receita bruta do ano anterior}$ ;
- Taxa de atratividade =  $\text{Número de empresas hospedadas no PC\&T} / \text{Número total empresas interessadas no PC\&T (por ano)}$ ;
- Taxa de empregos gerados PC\&T =  $\text{total de empregos gerados no PC\&T ano de referência} / \text{total de empregos gerados no PC\&T ano anterior}$ ;

### Projetos com a comunidade

- % de Projetos com comunidade =  $\text{Número de projetos desenvolvidos com a comunidade no ano de referência} / \text{Número de projetos no ano anterior}$ ;
- \*estratificar por interlocutor (poder público, empresas, terceiro setor) e por categoria (área de extensão; prestação de serviços; projeto de pesquisa; programa/projeto de extensão universitária).
- Número de projetos relacionados às tecnologias (inovações) sociais envolvendo terceiro setor;

### Atuação da Unicamp em órgãos externos

- Número absoluto de docentes/servidores que são membros de órgãos externos ou em comissões consultivas/comitês de políticas públicas (por ano);
- \*estratificar por âmbito internacional, nacional, estadual e municipal.

Continuação

## 2. Promover inovação, extensão, cultura e transferência de conhecimento, intensificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



### Impacto dos eventos artísticos, culturais e de divulgação científica

- Taxa de participação em eventos por parte do público externo = (Número de participantes/vagas disponíveis);  
\* estratificar artísticos, culturais e de divulgação científica.
- Taxa de eventos = (Total de eventos no ano de referência/total de eventos no ano anterior);  
\* estratificar em pagos/gratuitos e artísticos, culturais e de divulgação científica.

### Impacto cursos de extensão

- Taxa de participação em cursos de extensão = (Número de participantes/vagas disponíveis);  
\*estratificar perfil étnico-racial e social, participantes com bolsas/gratuitos e tipo de curso.
- Taxa de cursos de extensão = (Número de cursos de extensão no ano de referência/Número de cursos de extensão no ano anterior);

### Impacto da área assistencial de saúde

- Número de pessoas que acessam os serviços assistenciais de saúde;  
\* estratificar por origem (região) e perfil étnico-racial.
- Volume de recursos envolvidos, por ano;









**Objetivo Estratégico 03:** Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade

**Linhas de ação:**

1. Interação com egressos
2. Atualização curricular



### 3. Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade



#### Egressos na plataforma Alumni

- Taxa de egressos Alumni = Número de egressos participantes do Alumni ano vigente/número de egressos participantes do Alumni ano anterior) - \*estratificar por curso/unidade;

#### Currículos alterados

- Currículos alterados a partir da relação com egressos;

#### Eventos para egressos

- Número de eventos para egressos;
- Número absoluto de participantes em eventos dedicados aos egressos;

#### Participação em projetos

- Número absoluto de egressos participando em projetos por tipo (ensino, pesquisa e extensão);





**Objetivo Estratégico 04:** Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos.

**Linhas de ação:**

1. Protagonismo da Unicamp
2. Comunicação e relação com a sociedade
3. Ações de extensão e cultura



#### 4. Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos



##### Protagonismo da Unicamp nos veículos de comunicação em geral incluindo as agências de fomento

- Número absoluto de acessos, interações e compartilhamentos de notícias/reportagens Unicamp e de sua comunidade nas mídias (artigos de divulgação), acessos às páginas e dissertações e teses da Unicamp, etc;
  - \* Estratificar por tipo de veículo, por agências de fomento, por assunto (pesquisas, prestação de serviços assistenciais, etc.) e comparar com as outras paulistas;
  - \* Fonte: próprios websites de hospedagem, ferramenta Google Analytics, clippings de imprensa, mídia local e publicação em jornais da imprensa, não acadêmicas;

##### Acesso ao acervo Unicamp - comunidade externa

- Taxa de acesso ao acervo Unicamp = (Número de acesso ao acervo da Unicamp (teses/dissertações, etc.) no ano de referência/número de acessos ao acervo no ano anterior) - \* estratificar por unidade;

##### Entrevistas concedidas

- Número absoluto de entrevistas (concedidas para jornais, rádios, podcast, programas de televisão, revistas de grande circulação e mídias próprias da Unicamp);
  - \* estratificar por unidade.

Continuação

#### **4. Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos**



##### **Percepção da Sociedade sobre a Unicamp**

- Pesquisa de opinião/pesquisa anterior (Estudos/Survey Sociedade (Observatório Institucional));

##### **Percepção da Sociedade sobre ações de extensão e atividades artísticas e culturais desenvolvidas pela Unicamp**

- Pesquisa de opinião/pesquisa anterior (Estudos/Survey Sociedade (Observatório Institucional)) - grau de conhecimento sobre as ações de extensão (quali e quanti);





**Objetivo Estratégico 05:** Ampliar a visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp.

**Linhas de ação:**

1. Atração de estudantes
2. Atração de docentes e pesquisadores
3. (Inter)Nacionalização dos currículos



## 5. Ampliar visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp



### Atratividade dos estudantes

- $\text{Taxa candidatos/vagas} = \frac{[(\text{Candidatos/vagas (CT/grad/pós) ano referência}) / (\text{candidatos/vaga ano anterior})]}{1}$ ;
  - \*estratificar por curso/unidade/processo seletivo.

### Ingressantes Pós outras IES

- $\% \text{ ingressantes PósGrad de outras IES} = \frac{\text{Número total de matriculados de outras IES na pós-graduação}}{\text{total de matriculados pós-graduação}}$ ;
  - \*estratificar unidd/curso de pós/por região de IES/por nacionalidade.

### Ingressantes outras regiões (CT/Grad)

- $\% \text{ ingressantes por região} = \frac{\text{número total de matriculados de outras regiões}}{\text{total de matriculados graduação}}$ ;
  - \*estratificar por curso/unidade/região;

### Estudantes de outras regiões (extensão)

- $\% \text{ estudantes por região} = \frac{\text{número total de matriculados de outras regiões}}{\text{total de matriculados extensão}}$ ;
  - \*estratificar por curso/unidade/região.

Continuação

## 5. Ampliar visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp



### Ingressantes 1ª lista (CT/Grad)

- $\% \text{ Alunos ingressantes } 1^{\text{a}} \text{ lista} = (\text{total ingressantes via Vestibular } 1^{\text{a}} \text{ lista/chamada} / \text{total de ingressantes via vestibular});$   
\*estratificar por unidade/curso/região.

### Estudantes estrangeiros regulares e/ou intercambistas na Unicamp

- $\% \text{ de estudantes estrangeiros regulares e intercambistas na Unicamp (graduação e pós)} = (\text{Número total de estudantes estrangeiros (grad/posgrad)} / \text{Número total de estudantes (grad/posgrad)});$

### Internacionalização da experiência acadêmica

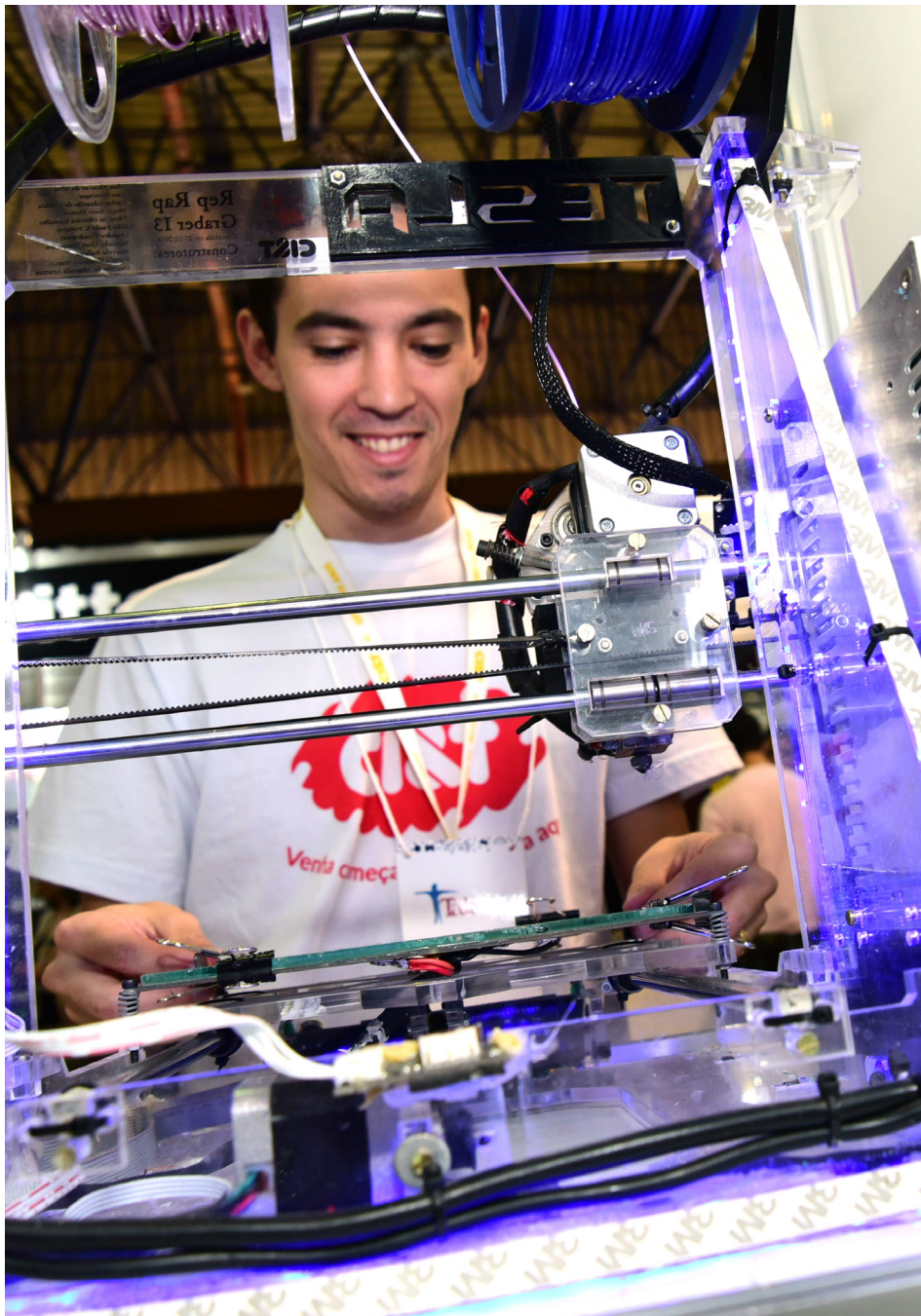
- $\% \text{ discentes experiências internacionais} = \text{total estudantes de graduação e pós-graduação que, pelo menos, permanecem 1S no exterior} / \text{total de estudantes};$

### (Inter)nacionalização dos currículos

- $\% \text{ de cursos com duplo diploma (Graduação)} = (\text{Número de cursos de graduação com duplo-diploma} / \text{Número total de cursos de graduação});$
- $\% \text{ de cursos com co-tutela (Pós-Graduação)} = (\text{Número de cursos de pós-graduação com co-tutela} / \text{Número total de cursos de pós-graduação});$

### Docentes e Pesquisadores estrangeiros

- $\% \text{ de docentes e pesquisadores estrangeiros} = (\text{Número total de docentes e pesquisadores estrangeiros} / \text{Número total de docentes e pesquisadores});$





**Objetivo Estratégico 06:** Ter currículos atualizados, flexíveis, centrados no estudante, que utilizem recursos tecnológicos e incorporem atividades extracurriculares, co-curriculares e de extensão em todos os níveis de ensino.

**Linhas de ação:**

1. Atualização e flexibilização curricular
2. Incorporação de recursos tecnológicos no ensino
3. Centralidade no Estudante



**6. Ter currículos atualizados, flexíveis, centrados no estudante, que utilizem recursos tecnológicos e incorporem atividades extra curriculares, co-curriculares e de extensão em todos os níveis de ensino**



**Revisão e flexibilidade dos currículos (PPC)**

- % de eletivas nos currículos = (( total de disciplinas eletivas/Total de disciplinas)) - desdobrar em unidd ou áreas do conhecimento;
- % de currículos revisados recentemente = ((Número de currículos revistos nos últimos 4 anos/número total de currículo) - \*desdobrar em unidd ou áreas do conhecimento;
- % de disciplinas centradas em projetos = total de disciplinas centradas em projetos/total disciplinas;- \*desdobrar em tipos de projetos (entidades assistenciais); curso; unidd ou áreas do conhecimento;
- % de horas das disciplinas que centradas em projetos = total de disciplinas centradas em projetos/total disciplinas;- \*desdobrar em unidd ou áreas do conhecimento;
- % de disciplinas de caráter interdisciplinar no currículo;

**Curricularização da extensão**

- % de curricularização da extensão = ((Número de currículos que reconheçam atividades de extensão/número total de currículos) - \*desdobrar em unidades e áreas do conhecimento;

**Adoção de recursos tecnológicos (video-aula, atividades remotas síncronas ou assíncronas)**

- % de disciplinas que utilizam recursos tecnológicos = ((Total de disciplinas do curso que utilizam recursos tecnológicos/total de disciplinas do curso);

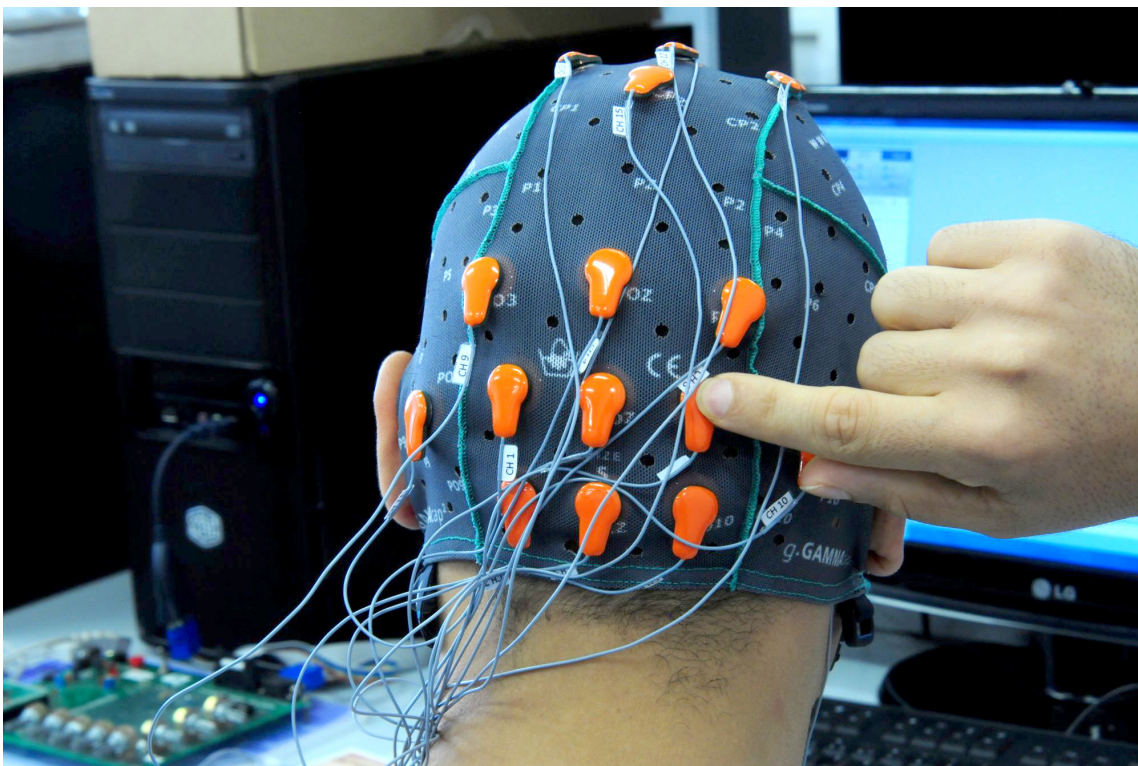
**Ensino-aprendizagem orientado para o estudante (Currículos com métodos centrados no estudante)**

- Pesquisa sobre ensino-aprendizagem orientado ao estudante;

**Objetivo Estratégico 07:** Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea.

**Linhas de ação:**

1. Qualificação da Produção Científica
2. Convênios e Projetos de Pesquisa





## 7. Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea



### Evolução da Produção científica

- Taxa de produção acadêmica =  $N^{\circ}$  de produção (artigos, livros, capítulos) no ano de referência/ $N^{\circ}$  de produção (artigos, livros, capítulos) no ano anterior;

### Publicações em coautoria

- % de publicações em coautoria = total de publicações em coautoria (institucional, nacional e internacional)/total de publicações - desdobrar por unidade e país;

### Citações

- Taxa de citações por docente/pesquisadores = (Número total de citações/número total de docente e pesquisador);

### Convênios

- Número absoluto de convênios ou cooperação técnico-científico (por agências de financiadora, poder público, empresas e terceiro setor);

### Impacto normalizado das citações

- Índice de impacto das citações por área e por base (WoS, Scopus, Google Scholar, etc.);

Continuação

## 7. Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea



### Projetos de pesquisa

- % de projetos integrados = total de projetos de pesquisa que envolvam 2 ou mais unidades e/ou outras IES/total de projetos de pesquisa;  
\*desdobrar em 2 ou mais unidades da mesma área, em áreas distintas e em IES.  
\*estratificar por órgãos e/ou fonte financiadora (agências de financiadora, poder público, empresas e terceiro setor).
- Número absoluto de projetos de pesquisa por fonte financiadora (agências de financiadora, poder público, empresas e terceiro setor);
- % de Projetos com participação dos estudantes (Grad/PosGrad)/total de projetos de pesquisa;

### Impacto das pesquisas científicas

- Pesquisa de avaliação de impacto das pesquisas científicas - estudo de caso (observatório institucional);



**Objetivo Estratégico 08:** Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente.

**Linhas de ação:**

1. Qualificação da Extensão
2. Envolvimento com a Extensão



## 8. Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente



### Evolução dos Recursos Extensão

- % de Recursos para extensão = Volume de recursos da extensão no ano referência/ano anterior;  
\*desdobrar por fontes de recursos (cursos, projetos, atividades de consultoria e assessoria, atividades culturais e programas).

### Nível de atuação docente e discente na Extensão

- % de docentes envolvidos com extensão = Número de docentes envolvidos com extensão/número total de docentes;  
\*estratificar por cursos de extensão, prestação de serviços (consultoria e assessoria), projetos de extensão e cultura, e por unidade.
- % de discentes envolvidos na extensão = Número de discentes envolvidos com projetos de extensão (grad. e pós)/número total de discentes;  
\*estratificar graduação e pós-graduação e por unidade.

### Participação de Discentes em Organizações estudantis

- Taxa de envolvimento discente na extensão = Número de discentes envolvidos com organizações estudantis ano vigente/Número de discentes envolvidos no ano anterior;  
\*estratificar graduação e pós-graduação.
- Taxa de organizações estudantis = Número de Organizações estudantis ano vigente/número de organizações no ano anterior - por unidade;



**Objetivo Estratégico 09:** Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa.

**Linhas de ação:**

1. Parcerias e convênios
2. Fontes de financiamento



## 9. Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa



### Parcerias e convênios efetivos com instituições

- Taxa de parcerias = Total de parcerias (Nº de acordos e parcerias com empresas, órgãos governamentais, fomento, organizações nacionais e internacionais, 3º setor) ano de referência/ano anterior;

### Convênios efetivos com instituições e agentes financiadores estrangeiros

- % de convênios estrangeiros = (número de convênios envolvendo recursos com instituições e agentes financiadores estrangeiros/número total de convênios com instituições e agentes financiadores estrangeiros);

### Recursos e Fontes de captação

- % de recursos extra-orçamentários = Total de recursos de pesquisa extra-orçamentário ano referência/total de recursos de pesquisa extra-orçamentário ano anterior;  
\*desdobrar por tipo (agência de fomento nacional ou internacional, órgão público nacional ou internacional, iniciativa privada nacional ou internacional, etc.).



**Objetivo Estratégico 10:** Aprimorar a atratividade das carreiras da Universidade visando a preservação de quadros de alto nível condizentes com a missão e a visão de futuro da Unicamp.

**Linhas de ação:**

1. Capacitação de pessoas
2. Atração de talentos
3. Clima organizacional
4. Reconhecimento e mérito profissional



**10. Aprimorar a atratividade das carreiras da Universidade visando a preservação de quadros de alto nível condizentes com a missão e a visão de futuro da Unicamp**



**Esforço institucional em capacitação**

- Taxa de capacitação = (total de horas de capacitação de funcionários/total de funcionários) - \*desdobrar por órgão/unidd/categoria profissional/cargo e por ano;
- % de capacitação gerencial = (Número de funcionários que realizaram capacitação gerencial/total de funcionários) - desdobrar por órgão/unidd e categoria;
- % de capacitação dos líderes = (Relação de funcionários ocupam cargo de liderança que realizaram curso de capacitação/total funcionários que ocupam cargos de liderança);
- % do servidor técnico-administrativo com nível intermediário, no mínimo, em língua estrangeira = total de servidores com nível intermediários, no mínimo, em língua estrangeira/total de servidores;

**Candidatos estrangeiros em concursos Docentes e PQ**

- % de candidatos estrangeiros = (Total de candidatos estrangeiros para os concursos/total de candidatos)- \*desdobrar por categoria e unidade;

**Perfil dos ingressantes PAEPE nos concursos**

- % do perfil de ingressantes = (Total de servidores aprovados com formação superior, pós-graduação lato ou strictu sensu, experiência anterior, etc./total de servidores aprovados) - \*desdobrar por categoria;

Continuação

**10. Aprimorar a atratividade das carreiras da Universidade visando a preservação de quadros de alto nível condizentes com a missão e a visão de futuro da Unicamp**



**Evolução na carreira**

- Tempo médio que um servidor demora para progredir na carreira, depois que atinge o perfil necessário para progredir, por carreira;
- % de promoção por gênero = Número de promoções (por gênero)/total de promoções por carreira (PAEPE, MS, MTS, MST);
- % de evolução na carreira = (Total de servidores que apresentaram evolução na carreira no ano de referência/total de servidores que apresentaram evolução na carreira no ano anterior ao referência) - \*desdobrar por categoria e unidade;

**Clima Organizacional**

- Taxa de evolução clima organizacional = (nota geral da pesquisa de clima organizacional no ano de referência/nota geral da pesquisa de clima organizacional anterior);

**Objetivo Estratégico 11:** Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da Universidade.

**Linhas de ação:**

1. Sustentabilidade financeira e orçamentária
2. Quadro de servidores
3. Recursos Extraorçamentários
4. Gestão da Infraestrutura e de empreendimentos
5. Capacitação de pessoas
6. Acessibilidade



## 11. Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da universidade



### Comprometimento do Orçamento

- % de despesa com folha pessoal = (Total de despesas com folha pessoal/total de recursos orçamentários);
- % de comprometimento orçamento = custeio (Total de despesas com custeio/total de recursos orçamentários)- desdobrar água/luz/telefone /limpeza/impressora/transporte/subsídios à refeições);
- % de recursos orçamentário infraestrutura = (Total de recursos disponibilizados em infraestrutura/total de recursos orçamentário);

### Captação de Recursos Extra-Orçamentários

- Taxa de recursos extra-orçamentário = (Volume total de recursos extra-orçamentários ano vigente/ano anterior)- desdobrar setor público (exceto agências de fomento e RTE), iniciativa privada, licenciamentos e agências de fomento;

### Administração de empreendimentos

- Tempo médio de execução de obras;
- Tempo médio de desenvolvimento de projetos;

### Execução do Orçamento

- % de execução do orçamento planejado para o período;



Continuação

## 11. Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da universidade



### Relação Servidores/Docentes

- Taxa de servidores/docentes = (total de servidores (exceto área de saúde)/total de docentes);

### Compatibilidade de pessoal com processo críticos

- % de atividades com quadro de colaboradores dimensionado conforme referência = atividades com quadro dimensionado conforme referência/total atividades com quadro dimensionado;

### Índice de ociosidade da Infraestrutura

- Taxa uso sala de aula/lab ensino = (total de salas de aula/lab ensino com taxa de ocupação menor do que 50%/total de salas/lab ensino);
- Taxa de ocupação dos espaços = (total de colaboradores/área total) - desdobrar por atividade (admin. e lab de pesquisa) unidd e órgãos;
- Número de obras acabadas;

### Acessibilidade

- % de acessibilidade = (total de locais corrigidos/total de locais que necessitam de adequação para acessibilidade);

Continuação

## 11. Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da universidade



### Conservação Predial

- % de conservação predial = (total de unidades e órgão com o grau de conservação adequado/total de unidade e órgãos);

### Compartilhamento de infraestrutura

- % de equipamentos multiusuário = (Qtd de equipamentos multiusuários/qtd de equipamentos disponíveis);
- Taxa de compartilhamento de sistemas computacionais = (total de sistemas informatizados de uso compartilhado/total de sistemas informatizados);

### Custos operacionais de serviços oferecidos gratuitamente a pessoas externas à universidade

- Taxa de Custos operacionais de serviços oferecidos gratuitamente a pessoas externas à universidade = total de custo operacionais de serviços oferecidos gratuitamente às pessoas externas à universidade / total de usuários dos serviços oferecidos gratuitamente;

**Objetivo Estratégico 12:** Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade.

**Linhas de ação:**

1. Sistemas computacionais (TI)
2. Gestão de Contratos
3. Desburocratização
4. Gestão por processos
5. Satisfação dos usuários



## 12. Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade



### Robustez dos sistemas computacionais

- Índice de criticidade dos sistemas computacionais;
- Taxa de integração dos sistemas computacionais = (total de sistemas computacionais integrados/total de sistemas possíveis de integração);
- Taxa de modernização dos sistemas computacionais;

### Tx desburocratização governança

- % de redução de tempo de tramitação de processo que passam em Comissões e Câmaras = (Total de processos que tramitam por Comissões e Câmaras com redução no tempo de trâmite/total de processos que tramitam por Comissões e Câmaras);

### Sucesso dos contratos

- Índice de conformidade dos serviços executados (verificar fiscalização dos contratos);
- % de sucesso dos contratos = [(total de contratos concluídos - total de contratos rescindidos)/total de contratos concluídos];
- Tempo médio de elaboração de contratos;
- Novas formas de contratação;

Continuação

## 12. Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade



### Otimização dos processos críticos

- % de processos críticos com nível de maturidade controlado = total de processos críticos com nível de maturidade mínimo igual à P2 (Controlado)/total de processos críticos com nível de maturidade avaliados;
- Tempo médio de estabelecimento de convênios;

### Desvio de função

- Número de servidores em desvio de função;

### Índice de Satisfação dos usuários com serviços

- Taxa de satisfação serviços terceirizados = Nota geral da pesquisa para medir satisfação com os serviços terceirizados da universidade (nota do ano de referência/nota da pesquisa anterior);
- Taxa de satisfação serviços internos = Pesquisa de opinião para medir satisfação com os serviços internos (Lab. e sala / DAC / RU / DGA / DGRH / CEMEQ / CCUEC / DEPI / CECOM, etc) / pesquisa anterior;



**Objetivo Estratégico 13:** Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde.

**Linhas de ação:**

1. Gestão de pessoas na área da saúde
2. Gestão de recursos, de insumos e de ativos
3. Administração sustentável de convênios
4. Custeio e investimentos



### 13. Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde.



#### Dimensionamento do custeio orçamentário da área da saúde

- % de despesas orçamentárias com a área da saúde = Despesas orçamentárias com a área da saúde/Despesas orçamentárias totais da universidade;
- % de despesa folha pessoal - saúde = Total de despesas com folha de pessoal da área de assistência e hospitalar/total de recursos orçamentários Unicamp;
- Taxa de despesas SUS = Custos cobertos pelo SUS/Custo total área de saúde (Despesas orçamentárias com a área da saúde + custo coberto pelo SUS);

#### Recursos extra-orçamentários saúde

- Total de recursos extra-orçamentários gerados pela área da saúde; \*estratificar por recursos SUS, projetos de pesquisa, prestação de serviços, dentre outros, e também por unidade de saúde.

#### Administração de unidades de saúde conveniadas

- Taxa de despesa com administração das unidades de saúde conveniadas = despesa total para a universidade/Receita total

Continuação

### 13. Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde.



#### Despesa com custeio e investimento

- Valor total de despesas com o complexo da saúde;
- Taxa de integração dos serviços, da assistência e dos contratos de unidades da área da saúde = serviços compartilhados entre as unidades/total de serviços possíveis de integração entre as unidades;
- Custo por leito;
- Custo médio de procedimentos = (custo total dos procedimentos/número total de procedimentos realizados) (por tipo de procedimento, área, unidade de saúde, etc).
- Taxa de compras emergenciais = Valor das compras emergenciais/Valor das compras programadas;
- Coeficiente de cobertura do custo médio dos procedimentos pelo SUS = custo médio por procedimento/repasse médio por procedimento do SUS (desmembrado por tipo de procedimento, área, unidade de saúde, etc.);

A título de preservar a memória da construção conjunta desses indicadores estratégicos, os mesmos foram reproduzidos conforme aprovação do conselho universitário. Entretanto, vale destacar que o cálculo e/ou a sua nomenclatura poderão ser adequados caso necessário, respeitando os princípios aprovados.

A gestão e o monitoramento dos indicadores estratégicos estão sob a incumbência do Escritório de Dados da CGU, em conjunto com a área Geplanes, na interface com vários órgãos. Os indicadores estratégicos serão disponibilizados em painéis de acompanhamento em local específico para as comunidades universitária e externa.



## REFERÊNCIAS

Bryson, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3ª Edição. San Francisco, JosseyBass Publishers, 2004.

Mankins, M. C., Steele, R. Stop making plans: Start making decisions. Harvard Business Review, 84(1), 2006. pp: 76-84.

Mintzberg, H. Who should control the corporation? California Management Review, 27(1), 1998, 90-116

Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall, 1994.

PLANES - Planejamento estratégico - Universidade Estadual de Campinas: 2011-2015: missão, princípios, valores, estratégias / Universidade Estadual de Campinas, Coordenadoria Geral da Universidade. - Campinas, SP : UNICAMP/CGU, 2012.

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

Wilson, I. The state of strategic planning: what went wrong? what goes right? Technological Forecasting and Social Change, n. 37. Elsevier Science Publishing, 1990, p. 103-110.



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 2021 - 2025

### **Equipe**

Profa. Dra. Teresa Dib Zambon Atvars

Profa. Dra. Milena Pavan Serafim

Dra. Ana Maria Carneiro

Profa. Dra. Teresa Helena Portela Freire de Carvalho

Eloisa Caldeira Duraes

Emerson José Ferri

Glauca Beatriz de Freitas Lorenzetti

Myrian Cristina de Freitas Lorenzetti

Rafael Reatti

### **Realização:**

Coordenadoria Geral da Universidade

### **Fotos:**

Antonio Scarpinetti

Antoninho Perri

### **Revisão**

Secretaria Executiva de Comunicação

### **Editoração e Arte:**

Alex Calixto de Matos

### **Realização:**

Coordenadoria Geral da Universidade

Cidade Universitária Zeferino Vaz

Campinas -SP - CEP

Tel: 3521-4726

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