

# Planejamento Estratégico: UNIDADES e ÓRGÃOS

**Gestão Estratégica**

Unicamp | CGU | GEPLANES

**Estratégia: Indicadores Estratégicos e Metas**





*Resultado declarado  
que se deseja alcançar*

**Objetivo  
Estratégico**

=

**Fomentar  
Internacionalização**

*Resultado declarado  
que se deseja alcançar*

*Priorizado*

*Priorizado*

*Variáveis ou atributos (palavras-chaves)  
mais importantes que mostram como o  
Objetivo Estratégico deve ser mantido*

**CrITÉrios  
Relevantes de  
Interpretação**

=

**Parcerias internacionais  
(convênios, cotutela, rede  
de pesquisa, etc.);**

*Variáveis ou atributos (palavras-chaves)  
mais importantes que mostram como o  
Objetivo Estratégico deve ser mantido*

*Medição*

*Medição*

*Métricas que traduzem e esclarecerem  
os critérios relevantes de interpretação*

**Indicadores  
Estratégico**

=

**Taxa de parceiros  
internacionais /  
docente**

*Métricas que traduzem e esclarecerem  
os critérios relevantes de interpretação*

Tabela de Indicadores para cada Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Critérios Relevantes de Interpretação (Característica-chaves que mostram o significado do Objetivo Estratégico?)	Proposta de indicadores (Como saberemos se estamos alcançando os objetivos propostos?)	Descrição (Que dados são necessário e como pode ser calculado?)	Critérios ou Propriedades (Quais propriedades este indicador apresenta?)	Dados da situação atual	Meta (Quanto queremos atingir e quando)			
						1	2	3	4
<b>Fomentar internacionalização</b>  <i>De que forma é possível demonstrar que a unidade está fomentando a internacionalização?</i>	<b>-Parcerias internacionais</b> (convênios, cotutela, rede de pesquisa, etc.);	<b>Taxa de parcerias internacionais</b>	- Total de parcerias internacionais dos últimos 5 anos / (média de docentes do mesmo período) *Estratificar por tipo de parceria	<input type="checkbox"/> Utilidade <input type="checkbox"/> Validade <input type="checkbox"/> Confiabilidade <input type="checkbox"/> Disponibilidade <input type="checkbox"/> Economicidade <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Único e exclusivo					
	<i>Característica-chave</i>	<i>Nome do indicador</i>	<i>Descrição e Forma de cálculo</i>	<input type="checkbox"/> Utilidade <input type="checkbox"/> Validade <input type="checkbox"/> Confiabilidade <input type="checkbox"/> Disponibilidade <input type="checkbox"/> Economicidade <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Único e exclusivo					

## Como escolher um bom indicador?\*

- **Utilidade** : Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores;
- **Validade**: capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;
- **Confiabilidade**: indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação;
- **Disponibilidade**: os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção;
- **Economicidade**: capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos, a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável;
- **Estabilidade**: capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis;
- **Único e mutuamente exclusivo**: não há redundância ou dependência com outros indicadores;

\*Fonte: Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública /Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores\\_orientacoes\\_basicas\\_aplicadas\\_a\\_gestao\\_publica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf)

Tabela de Indicadores para cada Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Critérios Relevantes de Interpretação (Característica-chaves que mostram o significado do Objetivo Estratégico?)	Proposta de indicadores (Como saberemos se estamos alcançando os objetivos propostos?)	Descrição (Que dados são necessário e como pode ser calculado?)	Critérios ou Propriedades (Quais propriedades este indicador apresenta?)	Dados da situação atual	Meta (Quanto queremos atingir e quando)			
						1	2	3	4
<b>Fomentar internacionalização</b>  <i>De que forma é possível demonstrar que a unidade está fomentando a internacionalização?</i>	<b>-Parcerias internacionais</b> (convênios, cotutela, rede de pesquisa, etc.);	<b>Taxa de parcerias internacionais</b>	- Total de parcerias internacionais dos últimos 5 anos / (média de docentes do mesmo período) *Estratificar por tipo de parceria	<input type="checkbox"/> Utilidade <input type="checkbox"/> Validade <input type="checkbox"/> Confiabilidade <input type="checkbox"/> Disponibilidade <input type="checkbox"/> Economicidade <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Único e exclusivo					
	<i>Característica-chave</i>	<i>Nome do indicador</i>	<i>Descrição e Forma de cálculo</i>	<input type="checkbox"/> Utilidade <input type="checkbox"/> Validade <input type="checkbox"/> Confiabilidade <input type="checkbox"/> Disponibilidade <input type="checkbox"/> Economicidade <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Único e exclusivo					

**Meta é um valor a ser atingido por um indicador que traduz o significado de um objetivo**

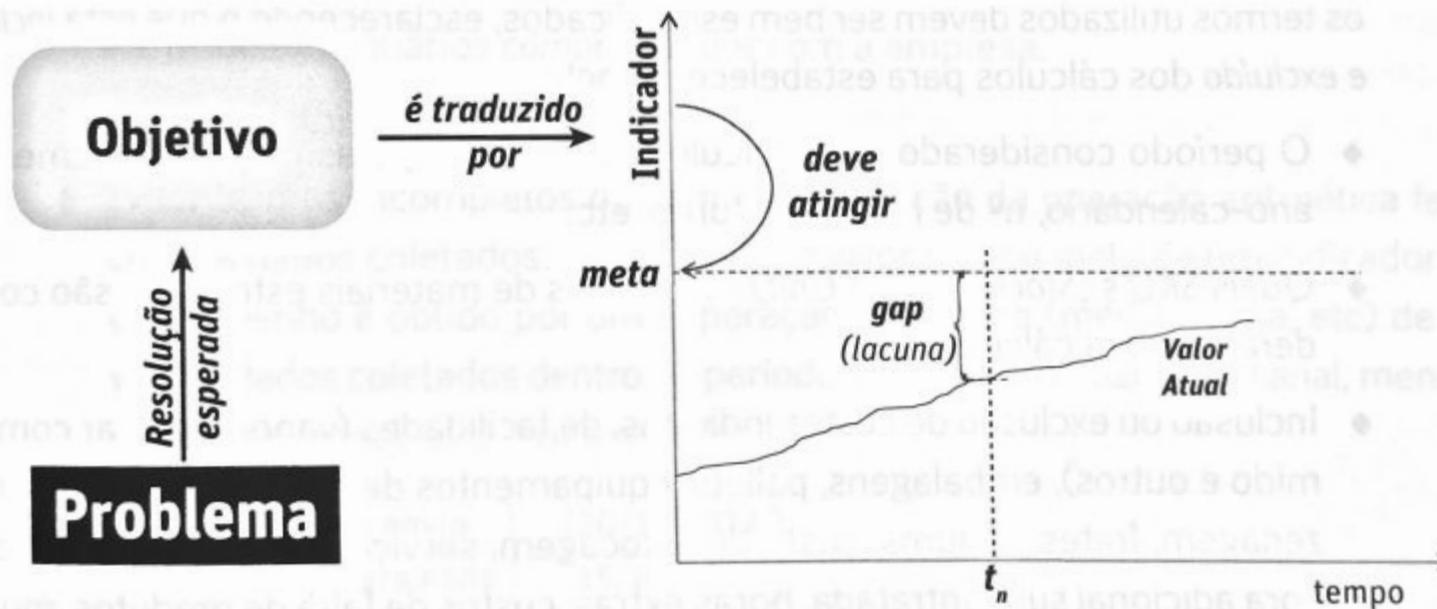


FIGURA 3.8: O CONCEITO DE META

Tabela de Indicadores para cada Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Critérios Relevantes de Interpretação (Característica-chaves que mostram o significado do Objetivo Estratégico?)	Proposta de indicadores (Como saberemos se estamos alcançando os objetivos propostos?)	Descrição (Que dados são necessários e como pode ser calculado?)	Critérios ou Propriedades (Quais propriedades este indicador apresenta?)	Dados da situação atual	Meta (Quanto queremos atingir e quando)			
						Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
<b>Fomentar internacionalização</b>  <i>De que forma é possível demonstrar que a unidade está fomentando a internacionalização?</i>	<b>-Parcerias internacionais</b> (convênios, cotutela, rede de pesquisa, etc.);	<b>Taxa de parcerias internacionais</b>	- Total de parcerias internacionais dos últimos 5 anos / (média de docentes do mesmo período) *Estratificar por tipo de parceria	<input type="checkbox"/> Utilidade <input type="checkbox"/> Validade <input type="checkbox"/> Confiabilidade <input type="checkbox"/> Disponibilidade <input type="checkbox"/> Economicidade <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Único e exclusivo	0,30	0,30	0,35	0,38	0,40
				<input type="checkbox"/> Utilidade <input type="checkbox"/> Validade <input type="checkbox"/> Confiabilidade <input type="checkbox"/> Disponibilidade <input type="checkbox"/> Economicidade <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Único e exclusivo					
	<i>Característica-chave</i>	<i>Nome do indicador</i>	<i>Descrição e Forma de cálculo</i>						

## % de Cursos com Co-Tutela

Filtro

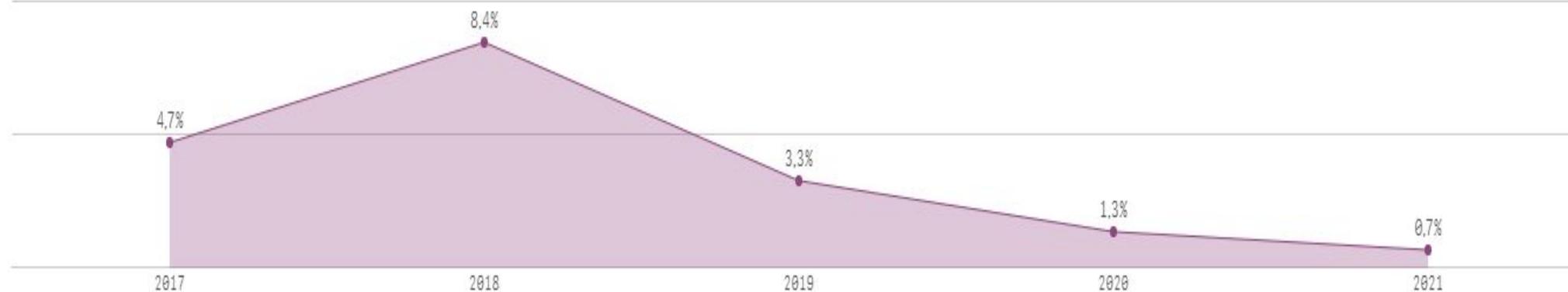
Nível

Unidade

### % de Cursos com Co-Tutela

Número de cursos de pós-graduação com co-tutela / Número total de cursos de pós-graduação

Meta: 10% 



Fonte: DAC

*Apenas ilustrativo*

**Nome do Indicador:**

% de cursos com co-tutela (Pós-Graduação)

**Responsável pelo indicador:**

**Responsável pela gestão:**

**Finalidade**

Monitorar alunos ingressantes por Instituto ou Faculdade e curso/ano ingresso os alunos de pós-graduação stricto sensu, que tenham estejam indicados como estando em cotutela em relação ao total de alunos do grupo em análise.  
Obter o total de cursos por ano de ingresso que possuem alunos em cotutela e o total de cursos de pós-graduação que possuem alunos ingressantes .

**Polaridade do Indicador**

Quanto maior melhor

**Unidade de Medida**

%

**Periodicidade atualização**

Anual

**Termos / Definições**

*Cotutela: Trata-se de uma parceria firmada por convênio/acordo acadêmico internacional entre a UNICAMP e uma Instituição de ensino e pesquisa estrangeira, que tenha reconhecido saber nas diversas áreas do conhecimento, com o objetivo principal de preparação do aluno de mestrado ou de doutorado para a obtenção de titulação válida e reconhecida nas instituições envolvidas. O Acordo permite ao aluno realizar sua Dissertação ou Tese sob a responsabilidade de dois orientadores: um da Unicamp e outro da universidade estrangeira. A Dissertação/ Tese é defendida uma única vez, na Unicamp ou na outra Universidade. Após a defesa, com êxito, da dissertação/tese, cada Universidade atribuirá ao estudante um diploma conferindo-lhe o título estipulado no Acordo. Ambos os diplomas deverão mencionar que o título foi obtido no âmbito de um Acordo de Cotutela firmado entre as duas Universidades convenientes*

**Forma de coleta**

Automática - banco de dados DAC

- Para cada Objetivo Estratégico deve ser definido um grupo para propor os “Indicadores Estratégicos e Metas”;
- Esta etapa precisará ser realizada em partes, pois depois de levantar quais são os indicadores para cada Objetivo Estratégico é necessário levantar os dados para elaboração dos mesmos (série histórica dos últimos anos)
- e, a partir destes dados, é possível definir qual será a Meta que se buscará no período do planejamento (importante realizar “*benchmarking*” para levantar referências de outras instituições);