



## **GESTÃO ESTRATÉGICA: TERMO DE REFERÊNCIA PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UNICAMP**

**TERESA DIB ZAMBON ATVARS**

Coordenadora Geral, Universidade Estadual de Campinas

[tatvars@unicamp.br](mailto:tatvars@unicamp.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7471-3730>

**NELMA APARECIDA MAGDALENA MONTICELLI**

Universidade Estadual de Campinas

[nelma@unicamp.br](mailto:nelma@unicamp.br)

### **RESUMO**

Esse documento apresenta o modelo e os conceitos adotados pela Unicamp na busca pela implantação da Gestão Estratégica. Em abril de 2017, coincidindo com o início de uma nova gestão da reitoria, e considerando as substanciais evidências da incorporação dos processos de Avaliação Institucional e de Planejamento Estratégico na cultura da Universidade, iniciou-se na Coordenadoria Geral da Universidade, o projeto para a implantação dos demais processos que completam o ciclo para que uma instituição tenha de fato uma gestão estratégica: o processo de Desdobramento das Estratégias em Projetos e o processo de Monitoramento e Avaliação de Resultados e seus impactos. O desenvolvimento dessa iniciativa permitiu que as pessoas envolvidas (alta administração, assessorias técnicas e demais profissionais) fossem capazes de elaborar os diversos produtos (documentos, ferramentas, procedimentos, etc.) para que a Unicamp pudesse transformar seus processos e pessoas em busca dos resultados almejados e definidos no Planejamento Estratégico 2016-2020. Dessa forma foram produzidos o mapa estratégico; a identificação dos projetos estratégicos, bem como as ferramentas para o processo de monitoramento e avaliação, possibilitando as transformações necessárias para que os objetivos fossem atingidos.

**Palavras chave:** Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico, Gestão Por Projetos, Gestão por Processos, Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Resultados



## **Gestão Estratégica**

### **Termo de Referência para a implantação da Gestão Estratégica na Unicamp**

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

Entretanto, o avanço em busca de uma gestão estratégica requer a implantação de uma sistemática para a definição e acompanhamento dos projetos e para a análise dos resultados e seus impactos, que a Unicamp ainda não implantou, mas vem se preparando para tal através do projeto “Desdobramento das Estratégias” atualmente em execução. A Figura 1 ilustra um ciclo completo da Gestão Estratégica, onde podemos destacar que a UNICAMP já possui bem estabelecidas as etapas de Avaliação Institucional e de Planejamento Estratégico e está em fase de implantação das etapas seguintes: Desdobramento das Estratégias e Monitoramento e Avaliação.

---

<sup>1</sup>[https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2015/11/cgu\\_relatorio\\_20092013\\_avaliacao-institucional-vol-II-centros-e-nucleos-interdisciplinares-de-pesquisa.pdf](https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2015/11/cgu_relatorio_20092013_avaliacao-institucional-vol-II-centros-e-nucleos-interdisciplinares-de-pesquisa.pdf)

<sup>2</sup> [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)



Figura 1. Esquema do ciclo de gestão estratégica utilizado na Unicamp.



O avanço em busca de uma gestão estratégica torna-se necessário em uma Universidade complexa como a Unicamp para viabilizar os projetos acadêmicos e administrativos visando a continuidade do sucesso da instituição e a superação de dificuldades para o seu pleno desenvolvimento. Planos Estratégicos estão disseminados na cultura da gestão das melhores universidades do mundo<sup>3</sup> e permitem prestar informações precisas para a sociedade facilitando que a mesma acompanhe suas principais atividades e seus principais investimentos. Para que a Unicamp realize a Gestão Estratégica, é necessário implantar a etapa **Desdobramento das Estratégias**, que compreende a definição de objetivos, de processos e projetos estratégicos com indicadores e metas e, em conjunto com ela, a etapa de **Monitoramento e Avaliação**. Na

<sup>3</sup> Planes em universidades renomadas.



etapa de Monitoramento e Avaliação deve ocorrer a análise dos resultados dos projetos e seus impactos.

### **Estratégias Corporativas da Unicamp**

O Planes 2016-2020 identificou e definiu os principais temas e estratégias corporativas que devem ser combinados com as propostas do **programa de gestão 2017-2021 “Universidade Pública, compromisso com a Sociedade”**. A partir da combinação destes dois conjuntos de informações, se promove o desdobramento das estratégias, com propostas de objetivos e projetos com indicadores e metas que levarão ao atingimento da visão de futuro definida no Planes 2016-2020<sup>2</sup>.



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

### **Proposta Inicial do Mapa Estratégico da Unicamp**

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

O mapa estratégico se desdobra em objetivos que na Figura 2 estão indicados por retângulos. Também estes objetivos serão validados pela alta direção da universidade e, na sequência, pela Copei. Para ilustrar estão marcados dois objetivos estratégicos: um relacionado ao ensino (verde) e um relacionado com a gestão (laranja) e para esses objetivos apresentamos possíveis indicadores e projetos.



**Figura 2. Mapa estratégico do Planes 2016-2020**





## Modelo de implantação na UNICAMP

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

**Desdobrar, Monitorar e Avaliar** significa transformar as intenções idealizadas no Planes 2016-2020 e no Programa de Gestão em um conjunto de elementos: **1) objetivos estratégicos** claros e mensuráveis representados no **mapa estratégico**, **2) conjunto de indicadores** e metas para cada objetivo estratégico, **3) identificação de quais processos** que devem ser transformados para alcançar as metas, **4) identificação dos projetos** que são necessários para que as transformações ocorram, **5) alinhamento** de todos os órgãos e unidades às demandas dos projetos estratégicos e **6) monitoramento e avaliação dos resultados** alcançados.

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

Figura 2. Modelo do detalhamento de dois projetos estratégicos do Planes 2016-2020.

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO		
Atualizar o processo educacional para torná-lo inter e transdisciplinar, flexível, contemporâneo e de aprendizagem ativa		
Objetivo estratificado	Indicadores estratégicos	Projetos / Agendas Estratégicas/ Proposições
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformular o projeto pedagógico para implantar metodologias ativas de ensino;</li> <li>Fomentar cursos e disciplinas semipresenciais e a distância;</li> <li>Adequar os conteúdos dos currículos dos cursos para:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a Interdisciplinaridade e transdisciplinaridade propiciando a troca de conhecimento entre as áreas;</li> <li>Flexibilizar a escolha da trajetória de formação;</li> <li>Propiciar aos alunos o desenvolvimento das competências exigidas para o futuro tornando-o contemporâneo;</li> <li>Promover atividades extracurriculares;</li> <li>Atrair ações e projetos externos aos currículos de graduação e pós-graduação;</li> </ul> </li> <li>Avaliar os cursos e docentes por alunos e ex-alunos</li> <li>Apoiar os docentes na criação de matérias de ensino multimídia que possam ser utilizados em aulas e atividades a distância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notas CAPES;</li> <li>Avaliação no ENADE;</li> <li>Avaliação Guia do Estudante de Abril</li> <li>Porcentagem de evasão</li> <li>Porcentagem de formandos em fase</li> <li>Empregabilidade do recém-formado, formado até 3 anos, e mais de 3 anos</li> <li>Índice interno de qualificação da graduação: Índice de formando, de matrículas, de iniciação científica e de seletividade</li> <li>Índice de pós graduação: índice de mestrado e doutorado e de bolsas de mestrado e doutorado e índice de qualificação dos docentes (porcentagem de docentes cadastrados em algum curso de doutorado com grau 5 ou maior)</li> <li>Número de doutores/ Número de graduandos</li> <li>Total de valor investido</li> <li>Avaliação pelo mercado</li> <li>Avaliação do salário médio de ex-aluno</li> <li>Avaliação do posto de trabalho do ex-aluno</li> <li>Número de doutorandos formados/ (olhar ranking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar tecnologias para as novas metodologias de ensino (ensino a distância, recursos didáticos apropriados para uso nas disciplinas)</li> <li>Capacitar docente para utilização de metodologia ativa</li> <li>Grupo de discussão para Definição da reforma curricular (o que significa um currículo flexível? O que é um currículo interdisciplinar e transdisciplinar?)</li> <li>Estabelecer um relacionamento de ex-alunos</li> </ul>



OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA IIA  
GESTÃO

Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira

Objetivo estratificado	Indicadores estratégicos	Projetos / Agendas Estratégicas
<p><b>Recursos orçamentários:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não gastar mais do que o valor repassado pelo governo dos recursos;</li> <li>Manutenção de uma proporção saudável entre despesa com pessoal, custeio, contratos e investimento.</li> </ul> <p><b>Recursos extra orçamentários:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar as receitas para a universidade.</li> </ul>	<p>% do recurso orçamentário destinado ao pagamento de pessoal (90% pessoal – no mínimo 10% custeio e investimento)</p> <p>Total de despesas / Total de recurso orçamentário Meta: 1</p> <p>Saldo na Reserva Técnica da Unicamp</p> <p>% Previsto x Realizado de despesas e receitas - processo?</p> <p>Volume de recurso extra orçamentário</p>	<p><b>Recursos Orçamentário:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensionar o quadro de Pessoal</li> <li>Implantar Orçamento Base Zero</li> <li>Implantar um modelo de acompanhamento da execução de recursos orçamentários, por exemplo: GMD 2 – Indicador de processo: % Crescimento do custo de gastos discricionário</li> <li>Agenda Estratégica: Buscar o recurso junto ao governo do pagamentos do Inss dos CLTs para a universidade</li> <li>Negociar aumento de Repasse do governo (Agenda)</li> </ul> <p><b>Recursos Extra Orçamentário:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reestruturar um processo para acompanhamento do recurso extra orçamentário</li> <li>Crowd Endowment</li> <li>Desenvolver Parcerias</li> <li>Explorar fundos de agências de fomento, parcerias para aplicar na administração</li> <li>Patrocínio de iniciativas</li> </ul>

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

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

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

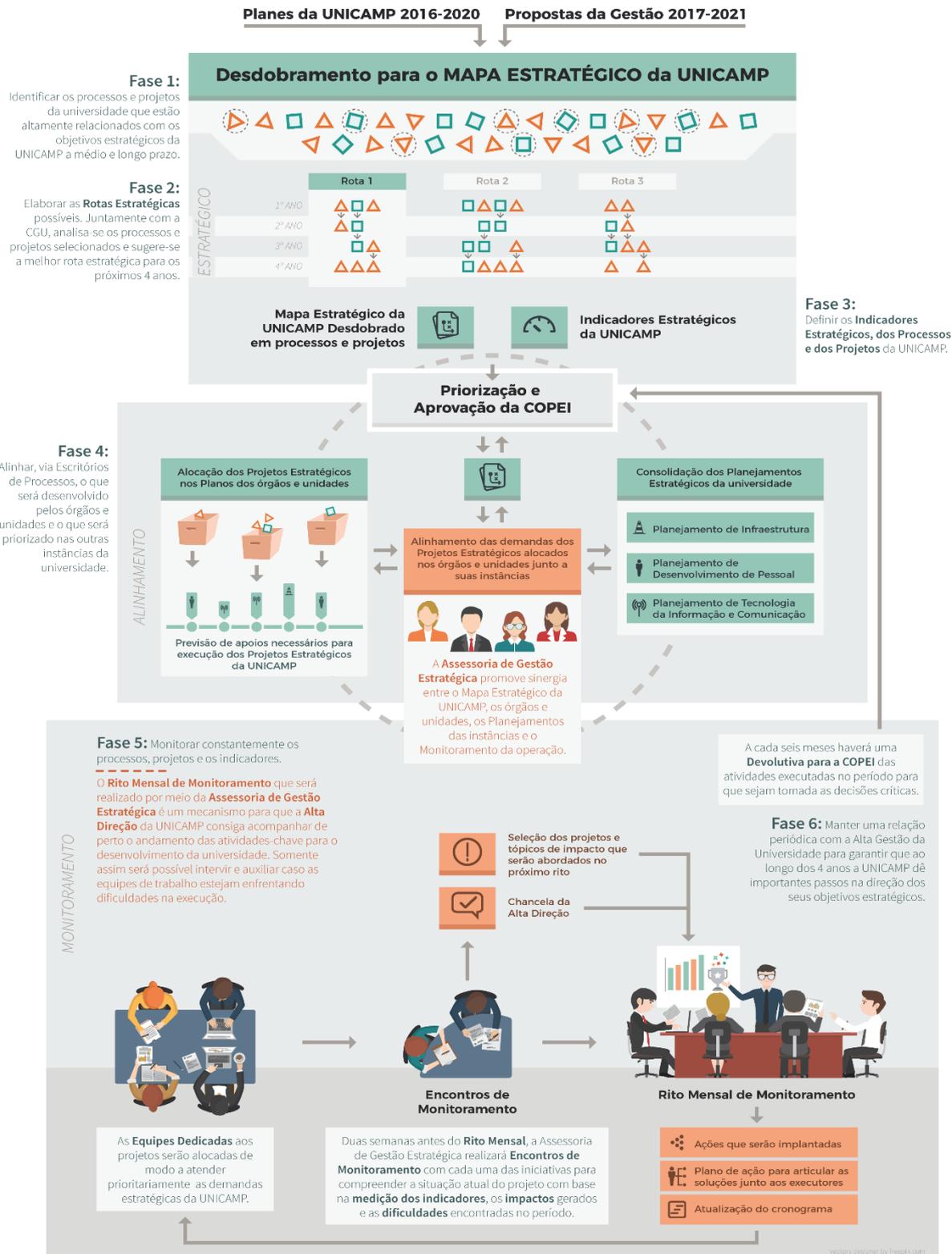
Esse processo de gestão visa garantir que todas as iniciativas e projetos definidos como estratégicos, quer sejam corporativos ou das unidades e órgãos, estejam necessariamente alinhados quanto a suas diretrizes, prioridades, recursos e cronograma. Como exemplo, podemos citar o alinhamento necessário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

Um esquema geral desse processo de gestão está representado na Figura 3 que descreve, resumidamente, o **Modelo a ser implantado** na UNICAMP, destacando-se as fases, os produtos e os principais atores envolvidos. É importante destacar, que projetos e processos podem ocorrer em fases distintas, dependendo do nível de maturidade do seu detalhamento e das equipes envolvidas com a sua implantação.

Figura 3. Modelo implantado na Unicamp de desdobramento e acompanhamento dos projetos estratégicos relacionados ao Planes 2016-2020.



## Modelo de Implantação das Estratégias





O sucesso da implantação da Gestão Estratégica requer o envolvimento e a validação de todas as instâncias e pessoas que atuarão no processo, e para que isso ocorra, planejamos várias fases que podem ser, concomitantes ou sequenciais, e que poderiam ser resumidas na Figura a seguir, indo do mapa estratégico ao rito de monitoramento dos projetos. Para dar início a este processo, definiremos um calendário de atividades envolvendo preliminarmente as etapas 1, 2 e 3 da Figura 4.

Figura 4. Esquema representativo das fases de implantação da gestão estratégica relacionada ao Planes 2016-2020.



### Capacitando para Gestão Estratégica

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

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

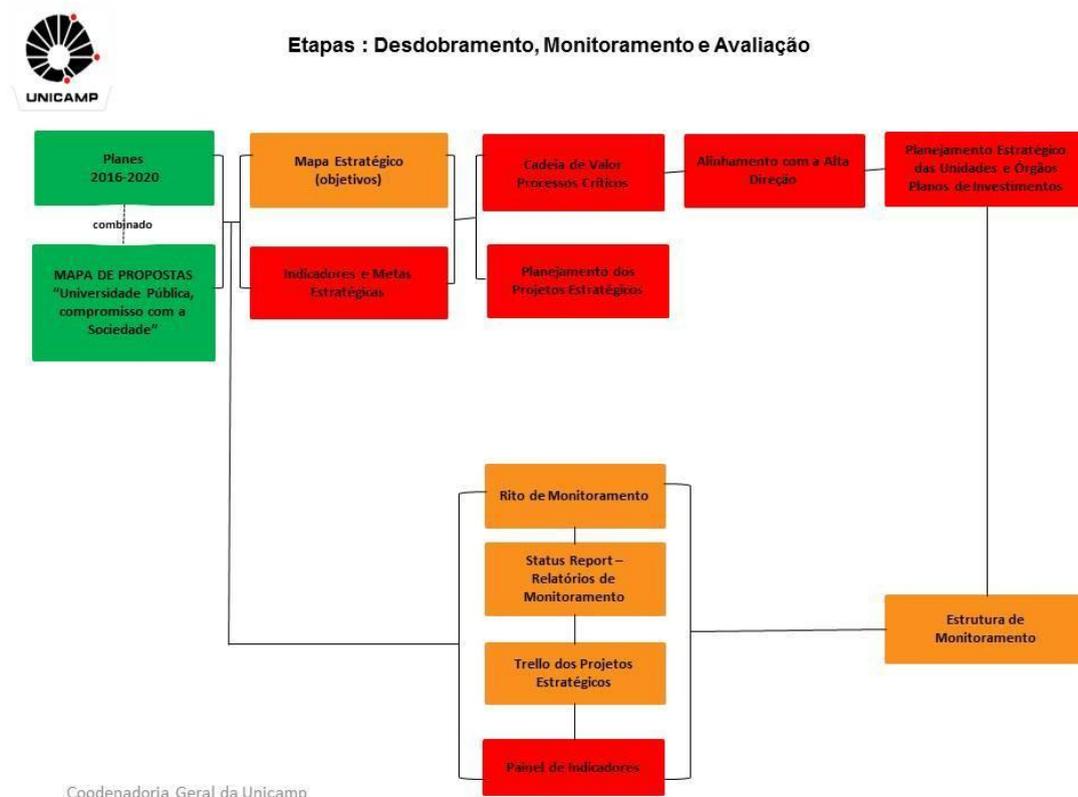
- Alinhamento do PLANES 2016-2020 à cadeia de valor: Quais são os Objetivos Estratégicos da Unicamp (Mapa Estratégico) e quais processos (Cadeia de Valor) são chave para o alcance dos mesmos;



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

Os produtos que já decorreram desta etapa de formação são: o Mapa Estratégico, o Rito de Monitoramento, a estrutura do processo de monitoramento, e a capacitação no uso da ferramenta de gestão, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5. Etapas da gestão estratégica do Planes 2016-2020. Nessa figura, a cor verde representa as etapas já implantadas, em laranja as em andamento e em vermelho as não iniciadas na data de elaboração desse documento.





### **Cronograma de Atividades**

1. Workshop com equipe dirigentes para nivelamento dos conceitos de Gestão Estratégica e das informações quanto ao Mapa Estratégico e Objetivos Estratégicos; - junho 2017.
2. Reunião específica com cada Pró-Reitoria e com cada Diretoria Executiva para estabelecer as propostas específicas relacionadas ao Mapa Estratégico, Objetivos e Propostas de Projetos, Agenda e indicadores; julho-agosto 2017.
3. Discussão geral com dirigentes das propostas, objetivos, indicadores, cronograma e recursos; Agosto 2017,
4. Apresentação da proposta de Gestão Estratégica para validação na Copei. Setembro 2017.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. CGU. Planejamento Estratégico da UNICAMP: PLANES/UNICAMP. 2012. Disponível em Acesso em: 04 jul. 2018.
2. BALZAN, N.C. Avaliação Institucional: teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.
3. DRUCKER, Peter. Administração lucrativa. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
4. GONZÁLEZ, K. et al. Los paradigmas de la calidad educativa: de la autoevaluación a la acreditación. México: Unión de Universidades de América Latina, A.C., 2004.
5. KAPLAN, R; NORTON, D. A estratégia em ação: balanced scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13 eds. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
6. MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Tradução de: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.
7. MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
8. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo da Estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
9. PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985.
10. PRDU. Avaliação Institucional. 2014. Disponível em: Acesso em: 03 jul. 2018. PRDU. PLANES - Planejamento Estratégico Universidade Estadual de Campinas. 2015. Disponível em: Acesso em 03 jul 2018.
11. PRITCHETT, Andrews. Problem-Driven Iterative Adaption – PDIA, Woolcock, 2017.
12. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. The Standard for Portfolio Management. PMI, 2006.
13. RUMMLER, A.G; BRACHE, A.P; Melhores desempenhos nas empresas, Makron