

# 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<br>(Característica-chaves que mostram o significado do Objetivo Estratégico?) | Proposta de indicadores<br>(Como saberemos se estamos alcançando os objetivos propostos?) | Descrição<br>(Que dados são necessário e como pode ser calculado?)  | Critérios ou Propriedades<br>(Quais propriedades este indicador apresenta?)   | Dados da situação atual | Meta (Quanto queremos atingir e quando) |   |   |   |
|---|---|---|---|---|-------------------------|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |                         | 1                                       | 2 | 3 | 4 |
| <b>Fomentar internacionalização</b><br><br><i>De que forma é possível demonstrar que a unidade está fomentando a internacionalização?</i> | <b>-Parcerias internacionais</b><br>(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)<br>*Estratificar por tipo de parceria | <input type="checkbox"/> Utilidade<br><input type="checkbox"/> Validade<br><input type="checkbox"/> Confiabilidade<br><input type="checkbox"/> Disponibilidade<br><input type="checkbox"/> Economicidade<br><input type="checkbox"/> Estabilidade<br><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<br><input type="checkbox"/> Validade<br><input type="checkbox"/> Confiabilidade<br><input type="checkbox"/> Disponibilidade<br><input type="checkbox"/> Economicidade<br><input type="checkbox"/> Estabilidade<br><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<br>(Característica-chaves que mostram o significado do Objetivo Estratégico?) | Proposta de indicadores<br>(Como saberemos se estamos alcançando os objetivos propostos?) | Descrição<br>(Que dados são necessário e como pode ser calculado?)  | Critérios ou Propriedades<br>(Quais propriedades este indicador apresenta?)   | Dados da situação atual | Meta (Quanto queremos atingir e quando) |   |   |   |
|---|---|---|---|---|-------------------------|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |                         | 1                                       | 2 | 3 | 4 |
| <b>Fomentar internacionalização</b><br><br><i>De que forma é possível demonstrar que a unidade está fomentando a internacionalização?</i> | <b>-Parcerias internacionais</b><br>(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)<br>*Estratificar por tipo de parceria | <input type="checkbox"/> Utilidade<br><input type="checkbox"/> Validade<br><input type="checkbox"/> Confiabilidade<br><input type="checkbox"/> Disponibilidade<br><input type="checkbox"/> Economicidade<br><input type="checkbox"/> Estabilidade<br><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<br><input type="checkbox"/> Validade<br><input type="checkbox"/> Confiabilidade<br><input type="checkbox"/> Disponibilidade<br><input type="checkbox"/> Economicidade<br><input type="checkbox"/> Estabilidade<br><input type="checkbox"/> Único e exclusivo |                         |   |   |   |   |

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

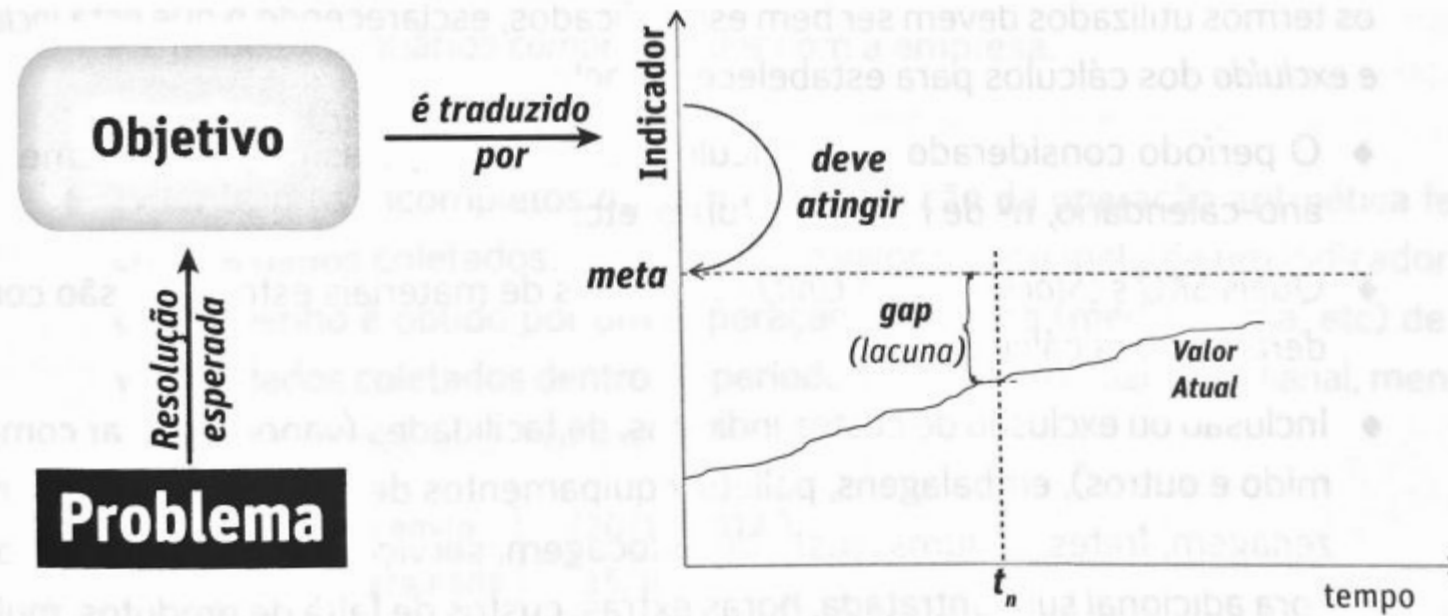


FIGURA 3.8: O CONCEITO DE META



Tabela de Indicadores para cada Objetivo Estratégico

| Objetivo Estratégico  | Critérios Relevantes de Interpretação<br>(Característica-chaves que mostram o significado do Objetivo Estratégico?) | Proposta de indicadores<br>(Como saberemos se estamos alcançando os objetivos propostos?) | Descrição<br>(Que dados são necessários e como pode ser calculado?)   | Critérios ou Propriedades<br>(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><br><br><i>De que forma é possível demonstrar que a unidade está fomentando a internacionalização?</i> | <b>-Parcerias internacionais</b><br>(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)<br>*Estratificar por tipo de parceria | <input type="checkbox"/> Utilidade<br><input type="checkbox"/> Validade<br><input type="checkbox"/> Confiabilidade<br><input type="checkbox"/> Disponibilidade<br><input type="checkbox"/> Economicidade<br><input type="checkbox"/> Estabilidade<br><input type="checkbox"/> Único e exclusivo | 0,30                    | 0,30                                    | 0,35  | 0,38  | 0,40  |
|   |   |   |   | <input type="checkbox"/> Utilidade<br><input type="checkbox"/> Validade<br><input type="checkbox"/> Confiabilidade<br><input type="checkbox"/> Disponibilidade<br><input type="checkbox"/> Economicidade<br><input type="checkbox"/> Estabilidade<br><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);