

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.[¹]

Durante a execução do Planes 2016-2020[²], 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[³], a Sustentabilidade foi dos objetivos estratégicos do Planes 2016-2020 e vários projetos relacionados ao tema foram implementados.[⁴]

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. 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



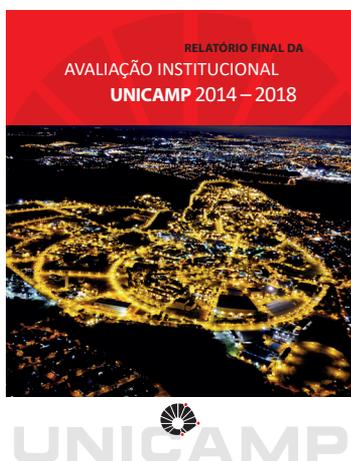
A implantação do GePlanes permitiu que a gestão estratégica fosse efetivamente incorporada na gestão universitária da Unicamp. Isto é, a partir dos objetivos estratégicos, que foram definidos e assumidos pela administração central como norteadores de proposição de projetos para validação e aprovação 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^[5].



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^[6], 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^[7].



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 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^[8].

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-ante⁹ - 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.

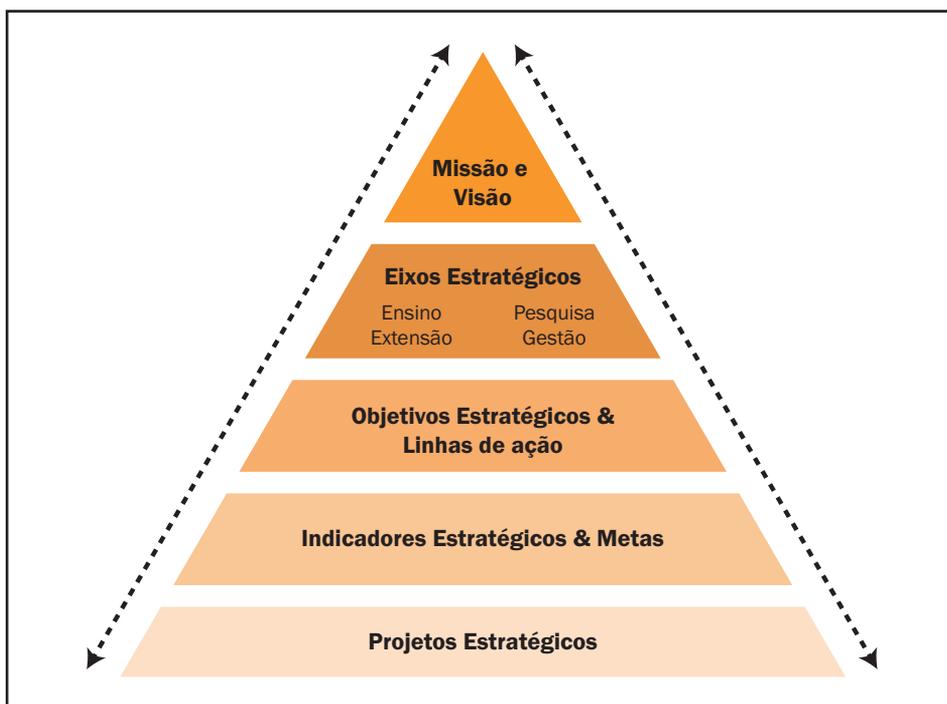
9 RAMOS, M. P., & SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. Revista de Administração Pública-RAP, 46(5), 1271-1294, 2012.

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.

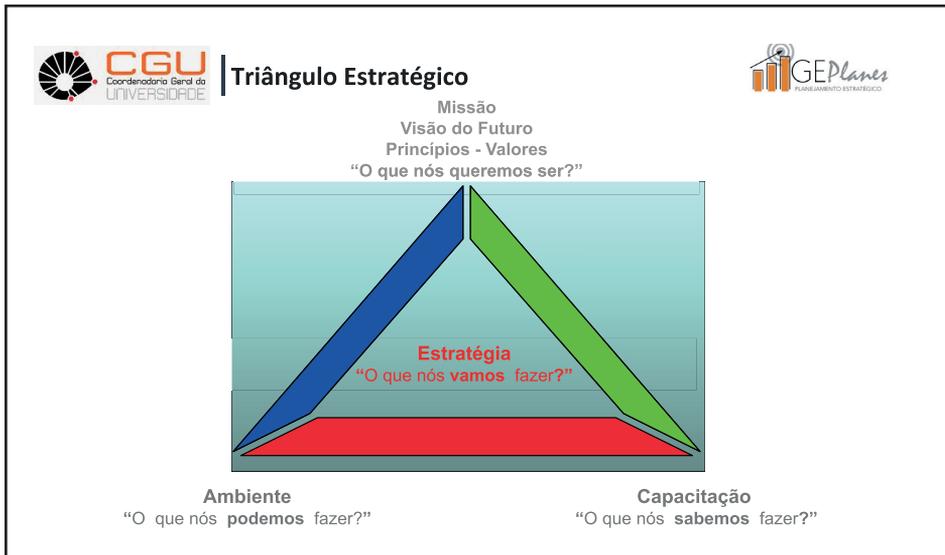


A identidade institucional é definida pela Missão, Princípios, Valores e Visão de Futuro. A partir desta identidade, são definidos os OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e os PROJETOS a serem implementados, para que a instituição cumpra sua Missão e atinja o futuro planejado. Estes elementos que compõem o vértice 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

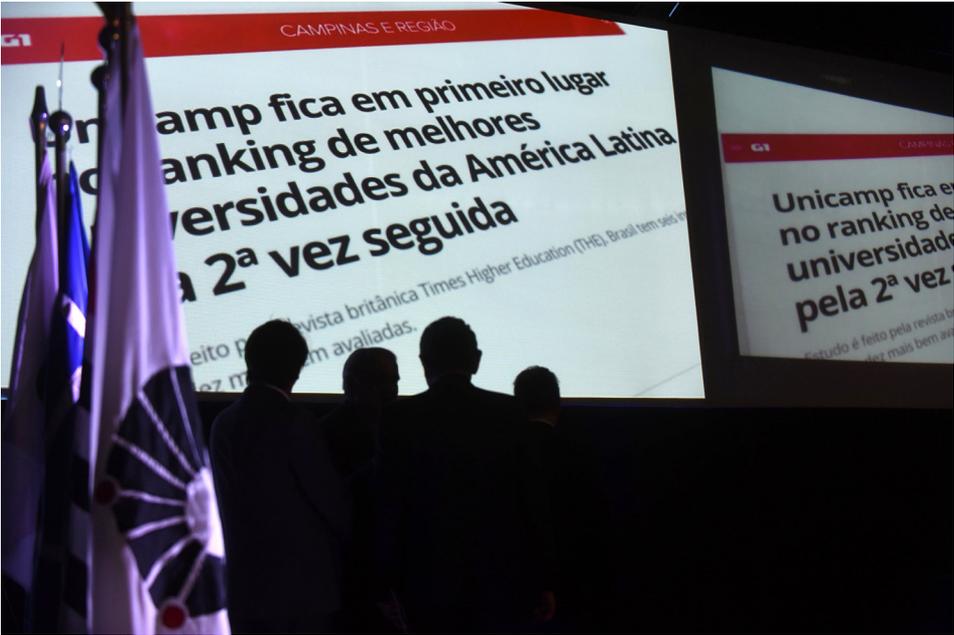
Promover o conhecimento para uma sociedade democrática, justa e inclusiva



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 responsabilidade mútua.

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 excessivo 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

Dispõe sobre providências visando à autonomia universitária

ORESTES 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 decida 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.

ORESTES 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 intracomunitários¹⁰ (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:

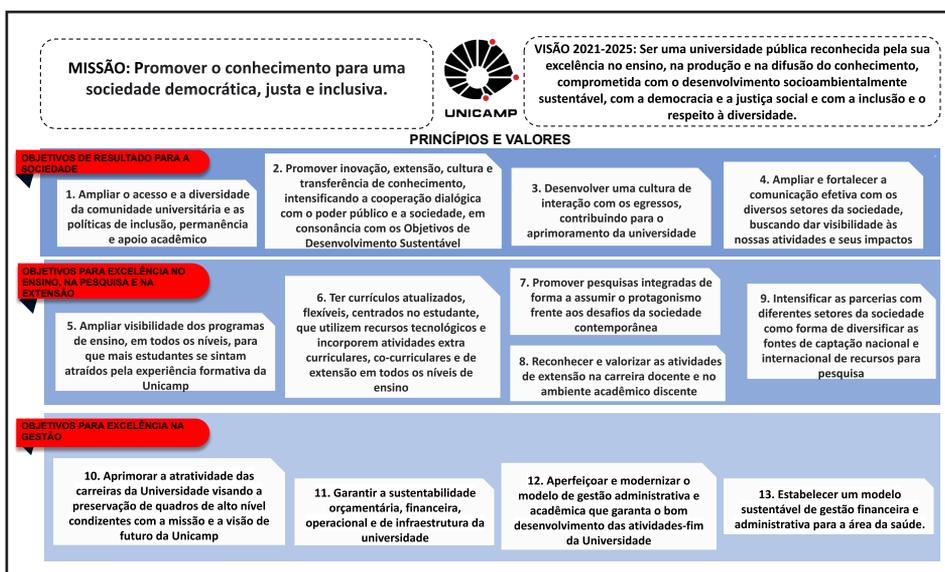
- Educação de excelência;
- Respeito à liberdade intelectual;
- Compromisso com a formação integral e cidadã;
- Inclusão e acolhimento;
- Equidade de Diversidade;

¹⁰ 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.

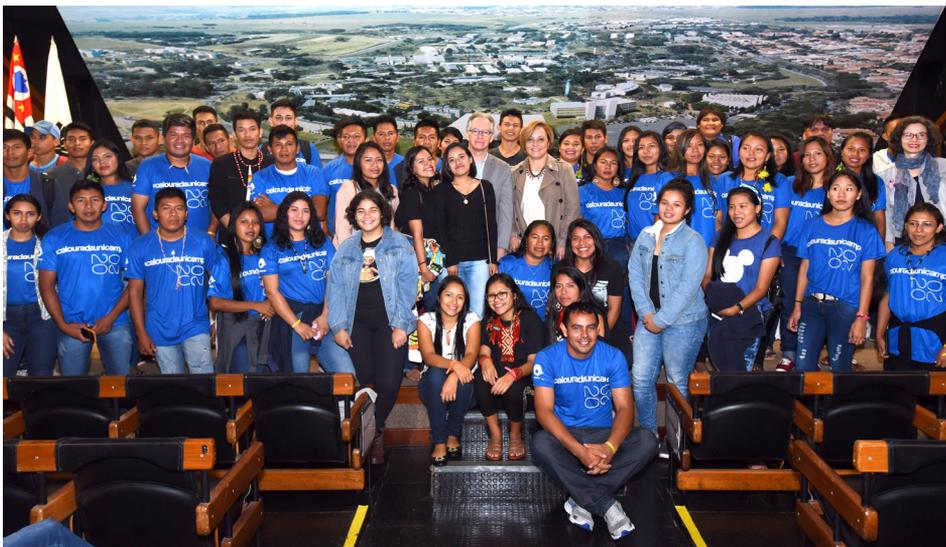
Uma das inovações do Planes 2021-2025 em relação aos anteriores foi o detalhamento dos Objetivos Estratégicos em linhas de ação que se conectam com os Indicadores Estratégicos. Compreende-se como linha de ação uma temática sob a qual se constituem em dimensões do objetivo estratégico. A segunda inovação 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;

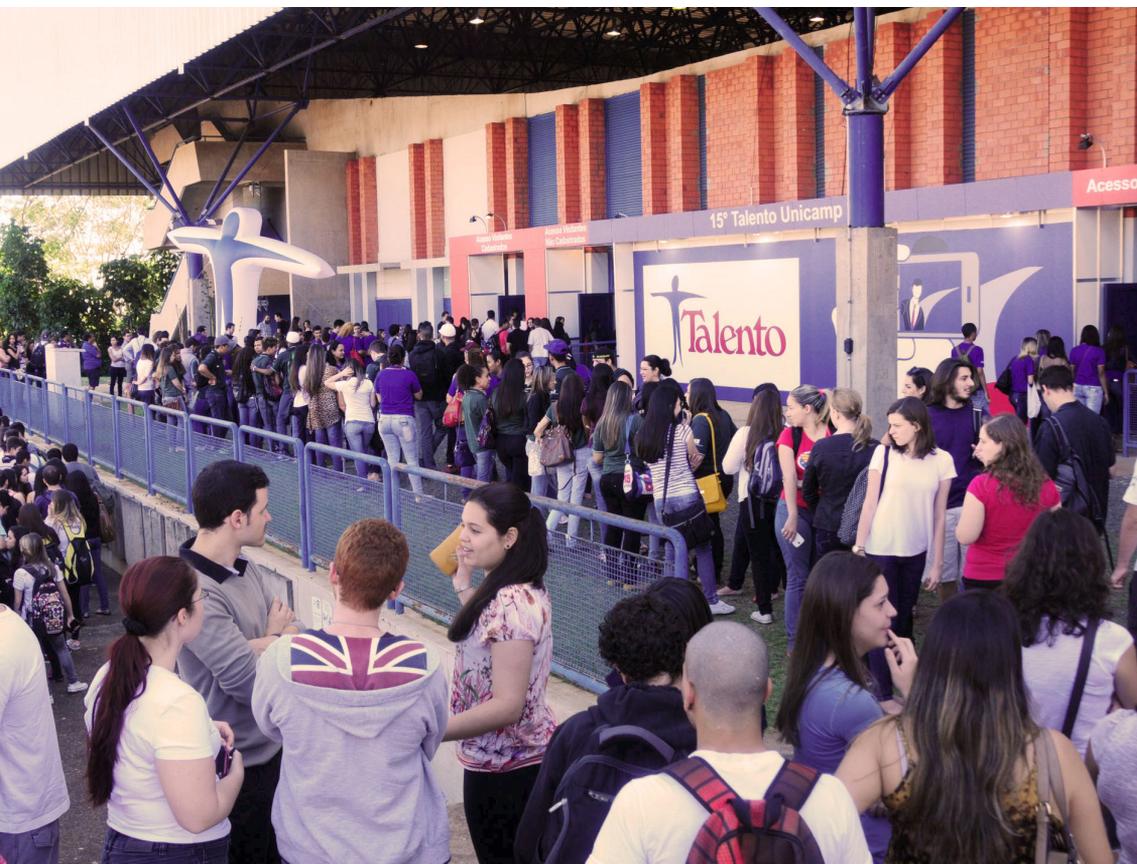




Objetivo Estratégico 03: Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade

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

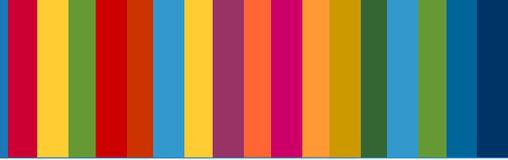
- Currículos alterados a partir da relação com egressos;

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

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

Ingressantes Pós outras IES

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

Ingressantes outras regiões (CT/Grad)

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

Estudantes de outras regiões (extensão)

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

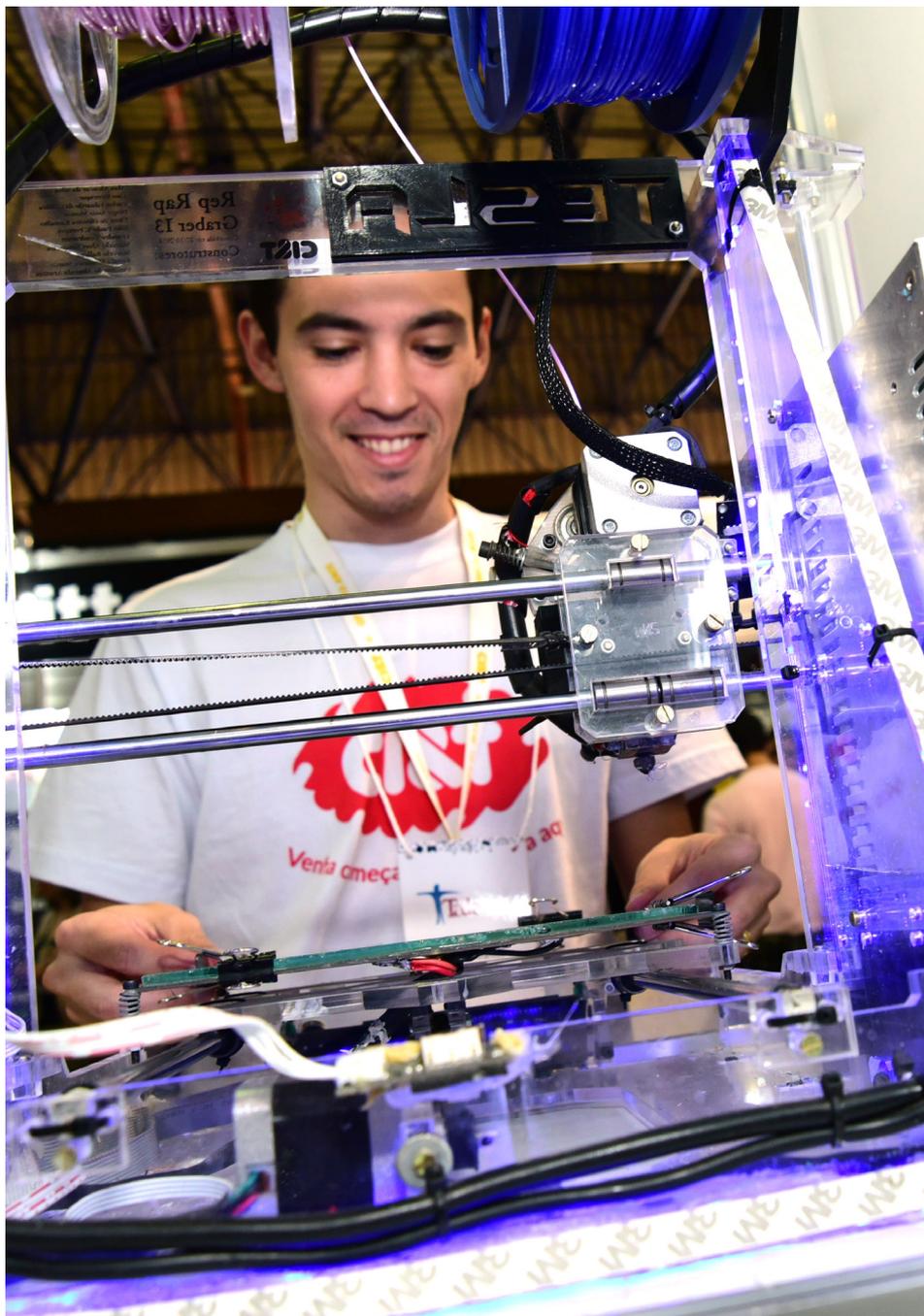
- $\% \text{ discentes experiências internacionais} = \text{total estudantes de graduação e pós-graduação que, pelo menos, permanecem 1S no exterior} / \text{total de estudantes};$

(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);

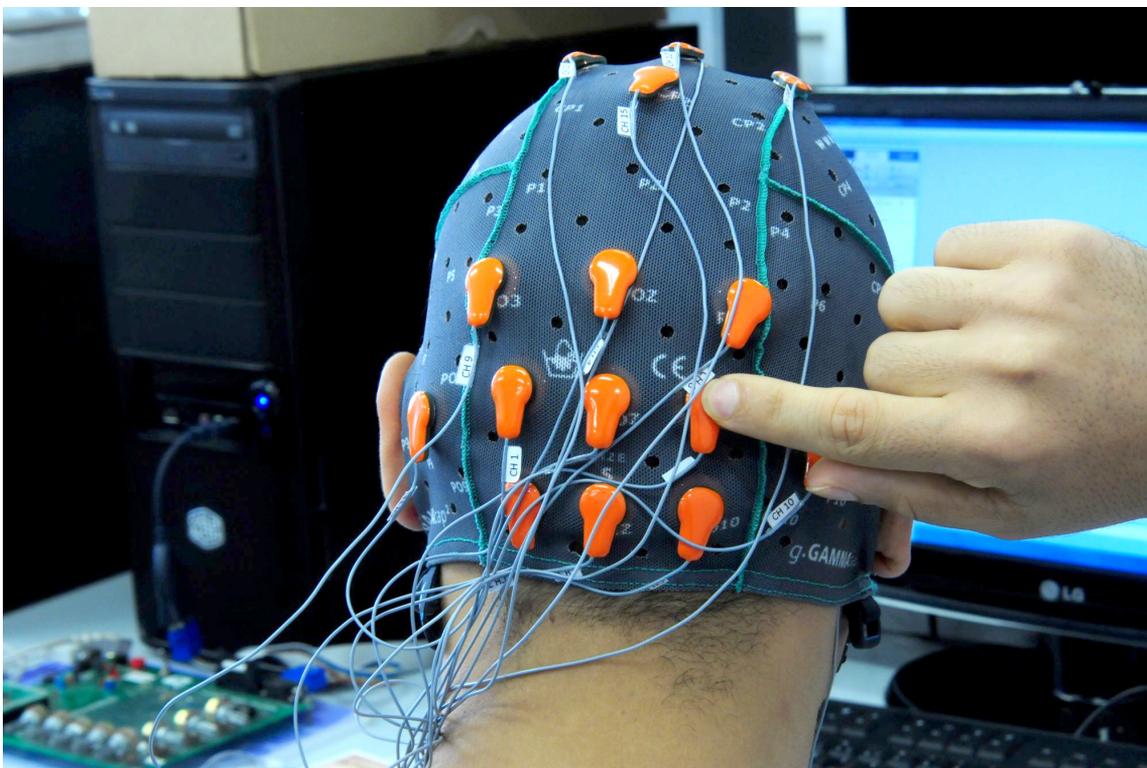
Ensino-aprendizagem orientado para o estudante (Currículos com métodos centrados no estudante)

- 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° de produção (artigos, livros, capítulos) no ano de referência/ N° 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 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.

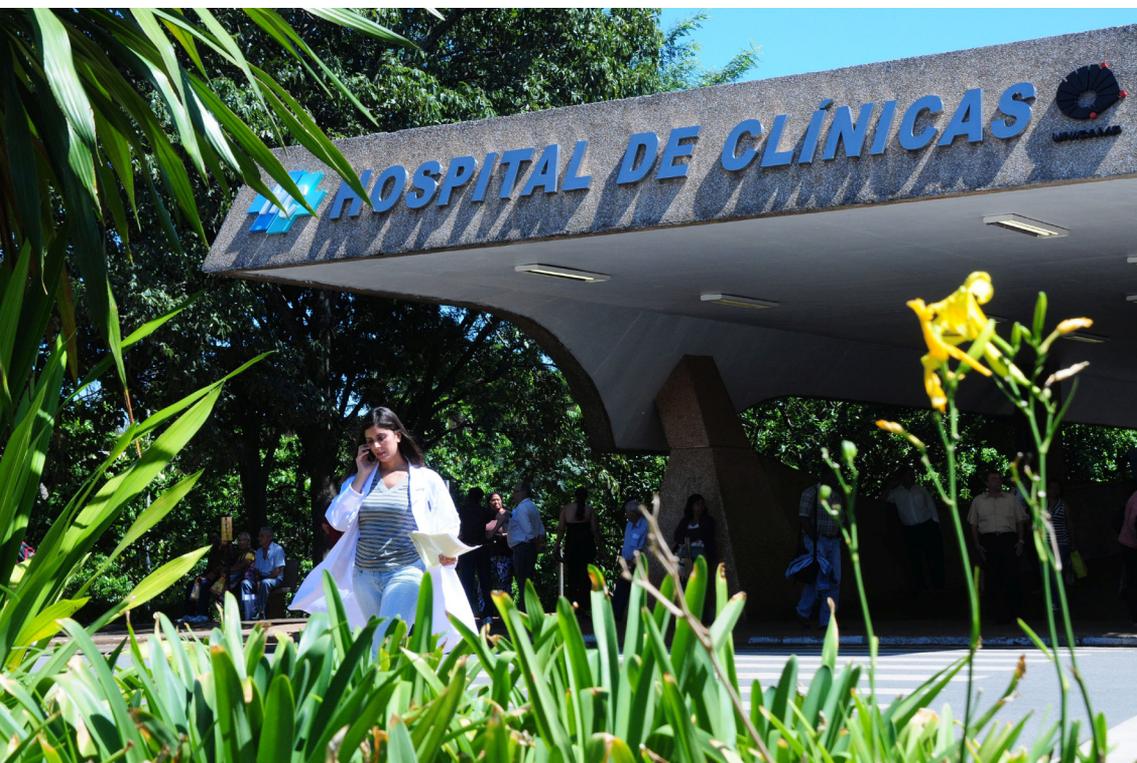


Despesa com custeio e investimento

- 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/repasso 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



COORDENADORIA GERAL
DA UNIVERSIDADE

Ofício GEPLAN nº 9/2024

Campinas, 11 de dezembro de 2024.

Às senhoras e senhores

Membros

Comissão de Planejamento Estratégico Institucional

Coordenadoria Geral da Universidade

Universidade Estadual de Campinas

Assunto: Apreciação e homologação da revisão dos indicadores estratégicos pertencentes ao Planes 21-25.

Senhoras e Senhores,

Disponibilizamos anexo a este ofício o relatório de revisão dos indicadores estratégicos do Planes 21-25 para sua homologação.

O presente documento foi objeto de revisão e adequação, mantendo-se fiel aos princípios norteadores dos objetivos estratégicos estabelecidos, conforme aprovação da Copei (Deliberação COPEI-26/2020 de 17/11/2020) e Consu (Deliberação CONSU-77/2020 de 24/11/2020).

Importante destacar que a partir da implementação deste painel de indicadores (<https://geplanes.unicamp.br/indicadores/>) torna-se viável a execução da revisão do Planes 21-25 de forma a evidenciar a transformação institucional ocorrida na gestão, bem como, pontos que precisarão ser trabalhados no próximo período.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Maria Luiza Moretti
Coordenadora Geral da Universidade
Presidenta da COPEI
Unicamp



Documento assinado eletronicamente por MARIA LUIZA MORETTI, Coordenador Geral, em 11/12/2024, às 14:20 horas, conforme Art. 10 § 2º da MP 2.200/2001 e Art. 1º da Resolução GR 54/2017.



**A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
sigad.unicamp.br/verifica, informando o código verificador:
321228E1 4B5C4BF4 B5F00B74 467A7450**





Relatório

Revisão dos Indicadores Estratégicos do Planes 2021-2025

Profa. Dra. **Maria Luiza Moretti**

Coordenadora Geral da Universidade/CGU

UNICAMP

Alexandre Henrique de Melo
Aline Yumi Sbrama Ozawa
Ana Paula Montagner
Emerson José Ferri
Esther Menezes
Fernando Meloni
Jheniffer Jordão Leonardi
Lilian Fontan de Oliveira
Silviane Duarte Rodrigues

Dezembro/2024

Sumário

Sumário	1
Apresentação	2
Metodologia	3
Resultados	5
Objetivo Estratégico 1 (OE1): Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico	7
Objetivo Estratégico 2 (OE2): 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	17
Objetivo Estratégico 3 (OE3): Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade	24
Objetivo Estratégico 4 (OE4): Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos.	26
Objetivo Estratégico 5 (OE5) - Ampliar visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp	28
Objetivo Estratégico 6 (OE6): 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.	32
Objetivo Estratégico 7 (OE7): Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea.	35
Objetivo Estratégico 8 (OE8): Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente	38
Objetivo Estratégico 9 (OE9): Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa.	40
Objetivo Estratégico 10 (OE10): 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.	42
Objetivo Estratégico 11 (OE11): Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da Universidade.	45
Objetivo Estratégico 12 (OE12): Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade.	49
Objetivo Estratégico 13 (OE13): Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde.	52
Considerações finais	55

Apresentação

Elaborado em 2020, o Planes - Planejamento Estratégico da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) - 2021-2025 contém 194 indicadores propostos distribuídos entre treze objetivos estratégicos.

O presente relatório apresenta o resultado final do trabalho desenvolvido com diversas áreas e equipes da Unicamp na revisão e ajustes de tais indicadores. O processo representa o aprimoramento das formas de cálculo, inclusão, substituição e exclusão dos indicadores presentes na versão original do Planes, com o objetivo de simplificar o conjunto de métricas existentes e, ao mesmo tempo, incorporar as sugestões das diferentes órgãos da administração central da UNICAMP. Deste modo, foi possível estabelecer um conjunto de indicadores abrangentes, de fácil compreensão e mensuração e mais aderentes ao acompanhamento dos objetivos estratégicos da universidade.

Metodologia

O processo de revisão de indicadores do Planes 2021 - 2025 foi organizado em três etapas. A primeira delas envolveu uma análise preliminar dos indicadores de cada um dos treze objetivos estratégicos e a busca por indicadores de referência sobre o assunto em questão, tanto aqueles utilizados no contexto do planejamento estratégico de outras universidades do país e do exterior, bem como, de indicadores utilizados no universo acadêmico e de gestão de políticas públicas de maneira geral. Com esse levantamento, procurou-se ampliar a compreensão de como poderiam ser acompanhados tais objetivos estratégicos, identificando-se eventuais lacunas e/ou opções vantajosas na escolha de indicadores, considerando as características das métricas e a disponibilidade de dados em contextos similares.

De modo paralelo, foi realizada uma análise dos indicadores aprovados no Planes observando-se a efetiva disponibilidade dos dados, a redundância de informações trazidas entre as métricas e o grau de sensibilidade e validade dos indicadores em apoio ao desenvolvimento do plano estratégico.

Visando simplificar e facilitar o acompanhamento do plano estratégico, é realizada uma redução do número de indicadores quando possível. Alternativamente, propôs-se que os indicadores mais relacionados à mensuração de insumos, ou que apresentassem comportamento muito semelhante a outros indicadores estratégicos, fossem reclassificados como indicadores de monitoramento para uso interno das unidades e órgãos envolvidos em cada temática, deixando de compor o quadro de indicadores estratégicos.

Para auxiliar esta revisão, foram consultadas, entre outras fontes, as referências produzidas pelos Fóruns Nacionais de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração (FORPLAD) e de Extensão (FORPROEX), o estudo sobre indicadores de extensão elaborados pelo ConEXT-UNICAMP em 2021, planos de desenvolvimento integrados (PDI) e anuários estatísticos recentes da UNICAMP e de outras instituições de ensino superior (em particular, da USP, UNESP, UNIFESP e UnB). O reexame dos indicadores do Planes à luz dos materiais de referência e da análise sobre as propriedades e a disponibilidade de dados resultou na revisão apresentada a seguir.

A segunda etapa do trabalho consistiu na apresentação e discussão da proposta de revisão da equipe da CGU com as demais instâncias e órgãos diretamente responsáveis pela concretização e acompanhamento de cada objetivo estratégico. De fevereiro a junho de

2023, foram feitas consultas e reuniões para debate e consolidação da proposta de revisão com a PRG, PRP, PRPG, PROEC, DEEPU, DEAS, DEDH, DEPI, CITIC, Inova, SEC, DGRH e a Educorp.

Por fim, a terceira etapa do processo foi a criação de um sistema próprio de monitoramento dos indicadores (que pode ser conferido no site do GePlanes\Indicadores¹) e o ajuste final dos formatos e dos dados a serem apresentados, com a validação com os referidos órgãos.

¹ <https://geplanes.unicamp.br/indicadores/>

Resultados

Apresentamos a seguir os resultados gerais do processo de revisão dos indicadores estratégicos e, na sequência, o detalhamento das mudanças de indicadores ocorridas em cada um dos treze objetivos estratégicos.

Na figura 1 abaixo, está a comparação entre o número de grupos de indicadores definidos originalmente no Planes 2021-2025 e o total obtido após o processo de revisão, por objetivo estratégico. No geral, houve uma redução de **46%** na quantidade de grupos de indicadores, de **81 para 44**, sobretudo nos grupos dos Objetivos Estratégicos 7 (*“Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea”*) com maior variação percentual e absoluto e 11 (*“Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da universidade”*) com maior variação em valores absolutos também.

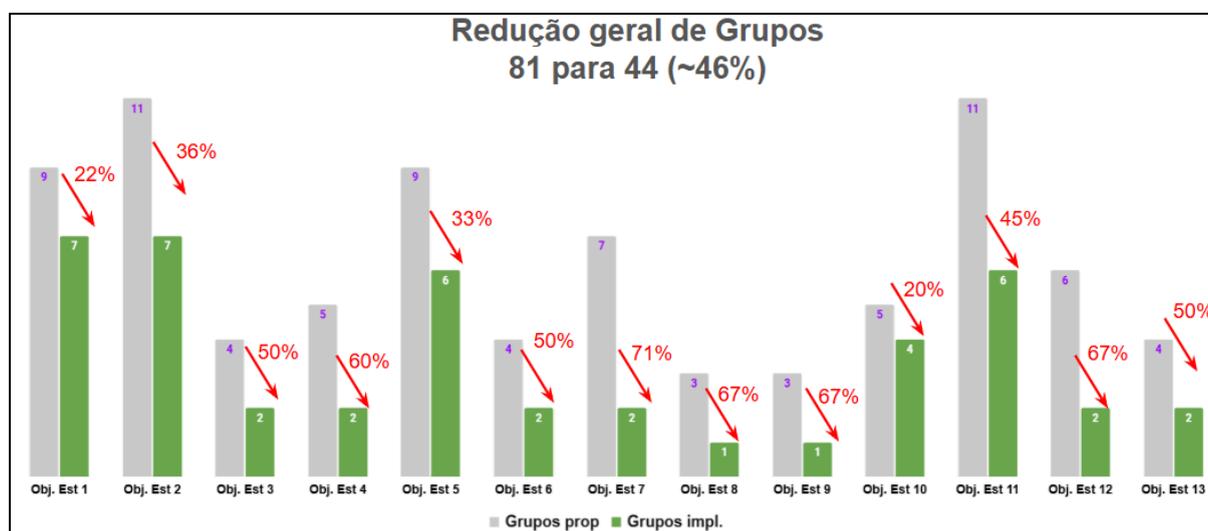


Figura 1 - Alterações nos grupos de indicadores por Objetivo Estratégico

Já em relação ao número global de indicadores, a etapa de revisão das métricas levou à redução de mais da metade dos indicadores vinculados aos objetivos estratégicos (**~61%**), de **175 para 69**, em especial nos Objetivos Estratégicos 1 (*“Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico”*) com maior variação em valores absolutos e 12 (*“Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade”*) com maior variação percentual.

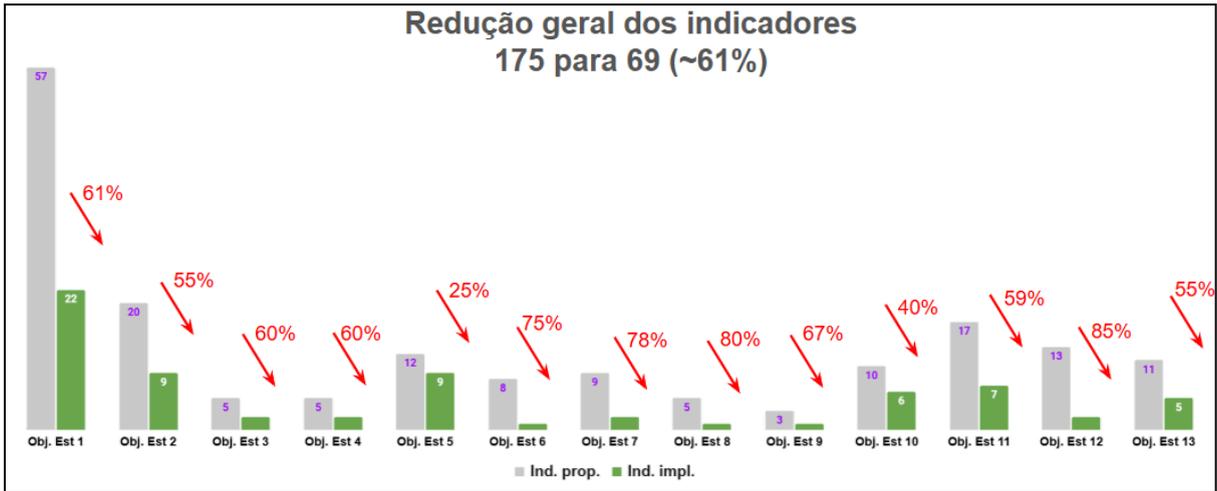


Figura 2 - Alterações quantitativas de indicadores por Objetivo Estratégico

Apresentamos a seguir as mudanças propostas em relação aos indicadores de cada objetivo estratégico, destacando aqueles mantidos, suprimidos ou alterados após a etapa de revisão.

Objetivo Estratégico 1 (OE1): Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico

Este objetivo estratégico contemplava indicadores distribuídos entre as seguintes linhas de ações:

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

Para estas linhas de ações foram propostos 9 grupos, contendo 60 indicadores no total. Abaixo seguem os quadros que permitem a comparação entre a proposta inicial e a final, após a revisão.

Quadro 1 - OE1 - Detalhamento Indicadores Vagas

Objetivo Estratégico	1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico		
Grupo / nível	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)		Indicadores implementados
Vagas disponibilizadas para ingresso	Graduação	<ul style="list-style-type: none"> - % 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/ ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de Sexo dos Alunos Matriculados na Graduação = % sexo por ano - Diversidade Étnica/Racial na Graduação = % étnica/racial por ano - Percentual de Alunos da Graduação por Tipo de Ensino Médio - Quantidade de Vagas no Período Noturno Anual - Quantidade de Vagas para Licenciatura Anual

Objetivo Estratégico	1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico		
Grupo / nível	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)		Indicadores implementados
	Pós-graduação	<ul style="list-style-type: none"> - % 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/ ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de Sexo dos Alunos Matriculados na Pós-Graduação = % sexo por ano - Diversidade Étnica/Racial dos Alunos Matriculados na Pós-Graduação = % étnica/racial por ano
	Colégios Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - % 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/ ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Ingressantes por Tipo de Ingresso - Vagas Noturnas

Os indicadores deste grupo baseiam-se no dado mais básico relacionado à oferta de ensino pela UNICAMP: quantitativo de vagas, desdobrado por nível (colégio técnico, graduação e pós-graduação – mestrado e doutorado), curso, forma de ingresso (ampla concorrência, ENEM, PPI, cotas raciais e para candidatos oriundos de escola pública, Profis, medalhista) e características dos estudantes (gênero, raça/cor, etnia, origem, idade, renda familiar per capita e primeira geração no ensino superior).

Todos os indicadores referentes ao quantitativo de vagas possuem estabilidade no tempo e custo-efetividade de mensuração, e servem de importante instrumento de monitoramento, porém a aderência de cada um aos objetivos estratégicos é variável.

Os percentuais de vagas por diversidade de raça/cor e sexo estão diretamente relacionados a ações estratégicas da Universidade, por meio de sua política de destinação de vagas a determinados segmentos. Por isso, foram mantidos como indicadores estratégicos do objetivo 1.

Os demais indicadores de diversidade – percentual de vagas por processo seletivo, origem geográfica, idade, condição socioeconômica e primeira geração familiar no ensino superior têm a sua relevância, mas parecem estar sob menor governabilidade da universidade. Assim, após as discussões e validações com as unidades, ganharam o status de monitoramento, isto é, de serem acompanhados como informações complementares sobre o perfil discente, porém sem mais compor o quadro dos indicadores estratégicos.

Quanto ao indicador de número absoluto de vagas, dada a ausência de perspectiva de aumento do número de vagas generalizado no horizonte de tempo do Planes, optou-se pela sua substituição por indicadores referentes a ampliação de vagas em áreas ou modalidades

específicas, quais sejam, no período noturno (na graduação e colégios técnicos) e na licenciatura (graduação).

Quadro 2 - OE1 - Detalhamento Indicadores Acompanhamento Acadêmico

Objetivo Estratégico		1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico	
Grupo / nível		Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Acompanhamento Acadêmico	Graduação	Taxa de desistência = Cálculo longitudinal por turma/curso, por tipo de ingresso, por gênero, raça/cor, nacionalidade e por tipo de bolsa	- Evasão dos Alunos Matriculados na Graduação = $[\text{total de evasão na graduação} / \text{total de matriculados na graduação}] * 100$ - Taxa de Retenção dos Alunos da Graduação = $[\text{total alunos de cada área se formaram após o prazo mínimo} / \text{total de alunos que se formaram por área}] * 100$
	Pós-graduação	Taxa CP = CP médio do curso / CP esperado por curso (anual)	- Evasão dos Alunos Matriculados na Pós-Graduação = $[\text{total evasão Stricto Sensu} / \text{total de matrículas Stricto Sensu}] * 100$
	Colégios Técnicos		-

Quanto ao grupo acompanhamento acadêmico, conforme vemos no Quadro 2, a taxa de desistência utilizada originalmente no Planes é um dos indicadores criados pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) para detalhar, por turma de ingresso, a trajetória dos alunos nos cursos superiores. A ideia seria acompanhar a evasão de forma desagregada por turma e curso, isto é, dos alunos que ingressaram em um determinado ano em um curso específico.

Para o planejamento estratégico, que requer indicadores mais agregados, no lugar da taxa de desistência foi selecionado o indicador taxa de evasão anual, que mede a proporção de evasões em relação ao total de alunos matriculados, independentemente do ano de ingresso. Este indicador é similar a outros amplamente utilizados (como o índice de evasão recomendado pelo FORPLAD) e já está presente no Anuário da UNICAMP. Ademais, o indicador traz o detalhamento dos dados por alguns recortes importantes, como tipo de ingresso, por gênero, raça/cor, nacionalidade e por tipo de bolsa.

O outro indicador de acompanhamento acadêmico adotado inicialmente no Planes é a taxa CP, que consiste em medir a proporção em que o Coeficiente de Progressão (CP) médio dos alunos de um curso é maior do que o CP esperado para aquele curso. O objetivo seria mostrar o atraso médio no tempo esperado de conclusão do curso. O problema deste indicador é que ele representa a média de todos os alunos, incluindo aqueles que se formam no tempo esperado.

Para um indicador com foco mais preciso, isto é, voltado somente aos alunos atrasados (ou retidos), optou-se por utilizar a proporção de alunos que permanecem matriculados após o prazo padrão de duração do curso. Os alunos nessa condição apresentam taxa CP maior que 1 e assim, para efeito de cálculo desse indicador, denominado taxa de retenção, o valor de 1,0 foi escolhido como corte para caracterizar os atrasos acima da média histórica.

Em razão da não disponibilidade de dados, verificou-se que nenhum dos dois indicadores pode ser aplicado para o acompanhamento acadêmico nos colégios técnicos, ficando restritos à graduação e pós-graduação.

Quadro 3 - OE1 - Detalhamento Indicadores Efetividade

Objetivo Estratégico	1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico		
Grupo / nível	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)		Indicadores implementados
Efetividade na formação de estudantes por forma de ingresso	Graduação	<ul style="list-style-type: none"> - CRP Médio de cada grupo (Coeficiente de Rendimento Padrão Médio, segundo tipo ingresso); 	- Taxa de Aprovação na Graduação = $\frac{\text{[número total de alunos aprovados em disciplinas de graduação]}}{\text{[número total de alunos matriculados em disciplinas no respectivo ano]}} * 100$
	Pós-graduação		-
	Colégios Técnicos		-
Orientação educacional e mentoria	Graduação	<ul style="list-style-type: none"> - % de alunos com orientação educacional = $\frac{\text{[Número de alunos atendidos nos serviços de orientação educacional do SAE]}}{\text{[total de alunos]}}$; - % de cursos com mentoria = $\frac{\text{[total de cursos de que oferecem programas de mentoria]}}{\text{[número total de cursos]}}$ *estratificar graduação e CT; - % de alunos participantes da mentoria = $\frac{\text{[total de alunos de graduação em programas de mentoria]}}{\text{[Número total de alunos de graduação (por ano)]}}$ - Pesquisa de avaliação em relação ao apoio acadêmico e à permanência oferecido pela Instituição 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Alunos Participantes da Mentoria = $\frac{\text{[número de alunos mentorados]}}{\text{[número total de alunos ingressantes]}} * 100$ - Percentual de Cursos com Mentoria = $\frac{\text{[número de cursos com mentoria]}}{\text{[número total de cursos]}} * 100$
	Colégios Técnicos		-

A partir do Quadro 3, temos que o indicador inicial do Planes para o grupo efetividade na formação dos estudantes por forma de ingresso é o coeficiente de rendimento (CR) padrão médio por curso e turma, que consiste em uma média padronizada dos CRs de cada aluno. O CR padronizado é a diferença do CR individual e o CR da turma, dividida pelo desvio-padrão do CR da turma. No entanto, constatou-se que este indicador apresenta grandes discrepâncias entre os cursos, o que compromete o seu atributo de comparabilidade. Por isso, como alternativa elencou-se como indicador a taxa de aprovação

dos alunos, que mede o desempenho acadêmico pela proporção de estudantes aprovados nas disciplinas sobre o total de matriculados na mesma. Esta seria uma opção similar ao proposto pelo FORPLAD e que também está presente no Anuário da USP.

Em razão da indisponibilidade de dados nos colégios técnicos e pelo contexto diferenciado de funcionamento de matrículas e aprovações na pós-graduação, na qual a reprovação em disciplinas é historicamente baixa, a mensuração deste indicador limita-se à graduação.

Por ausência de dados, o indicador de participação de alunos em programas de orientação educacional do SAE foi retirado. Com relação aos programas de mentoria, os dois primeiros indicadores propostos, sobre a cobertura do programa em relação aos cursos e ao total de alunos, mostraram-se factíveis e objetivos para mensuração dos esforços e resultados da iniciativa, que é voltada para o nível de graduação. Todavia, dado que a realização de pesquisas sobre a avaliação em relação ao apoio acadêmico e à permanência oferecidos na graduação e colégios técnicos foi considerada inviável no horizonte do Planes atual, optou-se por excluir esse indicador.

Quadro 4 - OE1 - Detalhamento Indicadores Permanência

Objetivo Estratégico		1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico	
Grupo / nível		Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Recursos para permanência	Graduação	- % de recursos bolsa de permanência = $[(\text{Total de recursos para bolsas de permanência ano referência} - \text{total de recursos para bolsas de permanência ano anterior}) / \text{total de recursos de bolsa de permanência ano referência}]$	-
Bolsas sociais e auxílio de permanência	Graduação	- 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 = $(\text{Número total de alunos contemplados com bolsa ou auxílio} / \text{total de alunos que estavam aptos})$ *estratificar por tipo de bolsa	- Percentual de Alunos Atendidos com Bolsas e Auxílios = $[\text{número de alunos que receberam qualquer tipo de bolsa ou auxílio} / \text{total de alunos que se inscreveram para esses benefícios no mesmo ano}] * 100$

No quadro 4, estão elencados os indicadores referentes ao tema da permanência estudantil, que inicialmente estava em 2 linhas de ação: “Recursos para permanência” e “Bolsas sociais e auxílio de permanência”. Dentre eles, avaliou-se que a taxa de cobertura de bolsas sociais, auxílios e apoio acadêmico (percentual de alunos atendidos) é um indicador direto e alinhado ao objetivo estratégico, refletindo o esforço de aumentar a permanência e o bom desempenho acadêmico dos alunos na graduação, nível para o qual se direcionam os programas existentes da universidade. Por outro lado, ponderou-se que a taxa de

crescimento anual dos recursos financeiros para a concessão de bolsas sociais e auxílios, bem como do volume total de tais recursos para essa finalidade, estão diretamente relacionadas à variação na quantidade de bolsas e auxílios em um determinado ano. Logo, esses indicadores possuem uma tendência de evolução muito similar ao percentual de cobertura de bolsas e auxílios, de maneira que foi considerada redundante a manutenção dos mesmos entre os indicadores estratégicos.

Quadro 5 - OE1 - Detalhamento Indicadores Diversidade

Objetivo Estratégico		1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico	
Grupo / nível		Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Diversidade da comunidade universitária	Servidores	<ul style="list-style-type: none"> - % 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de Docentes por Sexo = % docentes em cada sexo - Diversidade de Pesquisadores por Sexo = % de pesquisadores em cada sexo - Diversidade de Servidores PAEPE por Sexo = % de PAEPE em cada sexo - Diversidade Étnica/Racial dos Docentes = % de docentes em cada etnia/raça - Diversidade Étnica/Racial dos Pesquisadores = % de Pesquisadores em cada etnia/raça - Diversidade Étnica/Racial dos Servidores PAEPE = % de PAEPE em cada etnia/raça
Discriminação e Preconceito no Ambiente Universitário	Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de avaliação qualitativa ao 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. 	-

Os indicadores estratégicos para aferir o resultado das ações em prol da diversidade e do combate à discriminação na universidade estão listados no quadro 5. Mantiveram-se os indicadores inicialmente estabelecidos com relação à distribuição de docentes, pesquisadores e servidores por sexo e grupo etnico-racial, porém, com menor nível de detalhamento quanto a níveis de carreiras e funções gratificadas.

Por sua vez, o nível de percepção sobre discriminação e preconceito na universidade foi excluído, pois a realização da pesquisa de opinião sobre o tema na comunidade acadêmica

foi considerada inviável no horizonte do Planes atual. Já a pesquisa sobre a qualidade da prestação de serviços do Serviço de Atenção à Violência Sexual (SAVS) foi retirada do quadro de acompanhamento, entendendo-se que haveria limitações em seu uso como indicador do planejamento estratégico geral da universidade.

Quadro 6 - OE1 - Detalhamento dos indicadores de saúde mental

Objetivo Estratégico		1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico	
Grupo / nível		Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Apoio à saúde mental	Graduação	- Percentual de demanda atendida na Saúde Mental = [Número de alunos atendidos nos serviços de saúde mental (SAPPE ou CECOM) / total de demanda de alunos] *100	-
	Pós-graduação	- Taxa de atendimentos de apoio à saúde mental = Atendimentos ano vigente/ano anterior - Pesquisa de avaliação qualitativa do SAPPE entre os usuários do programa	
	Colégios Técnicos	- Pesquisa de avaliação qualitativa dos efeitos do ambiente acadêmico sobre a saúde mental dos estudantes	

Por fim, a última linha de ação do objetivo estratégico 1 é aquela direcionada à saúde mental da comunidade acadêmica. Devido à impossibilidade de coleta dos dados, optou-se por excluir do rol de indicadores o percentual da demanda estudantil atendida na saúde mental e a taxa de atendimentos de apoio à saúde mental. De maneira parecida, os indicadores de avaliação qualitativa das ações do SAPPE e do nível de percepção sobre efeitos ambiente acadêmico sobre a saúde mental dos alunos também foram excluídos por se considerar inviável a realização dessas pesquisas sobre o assunto no horizonte do Planes atual.

O quadro a seguir sintetiza o resultado da revisão dos indicadores do OE1, apresentando os indicadores originalmente definidos no Planes 2021-2025 e o conjunto de indicadores estratégicos após a revisão.

Quadro 7 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 1

Objetivo Estratégico	1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico		
	Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Graduação	Vagas disponibilizadas para ingresso	<ul style="list-style-type: none"> - % 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/ ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de Sexo dos Alunos Matriculados na Graduação = % sexo biológico por ano - Diversidade Étnica/Racial na Graduação = % étnica/racial por ano - Percentual de Alunos da Graduação por Tipo de Ensino Médio - Quantidade de Vagas no Período Noturno Anual - Quantidade de Vagas para Licenciatura Anual
	Efetividade na formação de estudantes por forma de ingresso	<ul style="list-style-type: none"> - CRP Médio de cada grupo (Coeficiente de Rendimento Padrão Médio, segundo tipo ingresso); 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de Aprovação na Graduação = [número total de alunos aprovados em disciplinas de graduação / número total de alunos matriculados em disciplinas no respectivo ano] * 100
	Orientação educacional e mentoria	<ul style="list-style-type: none"> - % 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Alunos Participantes da Mentoria = [número de alunos mentorados / número total de alunos ingressantes] * 100 - Percentual de Cursos com Mentoria = [número de cursos com mentoria / número total de cursos] * 100
	Acompanhamento Acadêmico	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de desistência = Cálculo longitudinal por turma/curso, por tipo de ingresso, por gênero, raça/cor, nacionalidade e por tipo de bolsa - Taxa CP = CP médio do curso / CP esperado por curso (anual) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evasão dos Alunos Matriculados na Graduação = [total de evasão / total de matriculados graduação] * 100 - Taxa de Retenção dos Alunos da Graduação = [total alunos de cada área se formaram após o prazo mínimo / total de alunos que se formaram por área] * 100
	Recursos para permanência	<ul style="list-style-type: none"> - % 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] 	-
	Bolsas sociais e auxílio de permanência	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Alunos Atendidos com Bolsas e Auxílios = [número de alunos que receberam qualquer tipo de bolsa ou auxílio / total de alunos que se inscreveram para esses benefícios no mesmo ano] * 100

Objetivo Estratégico	1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico		
	Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Pós-graduação	Vagas disponibilizadas para ingresso	<ul style="list-style-type: none"> - % 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/ ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de Sexo dos Alunos Matriculados na Pós-Graduação = % sexo por ano - Diversidade Étnica/Racial dos Alunos Matriculados na Pós-Graduação = % étnica/racial por ano
	Efetividade na formação de estudantes por forma de ingresso	<ul style="list-style-type: none"> - CRP Médio (Coeficiente de Rendimento Padrão), segundo cada grupo de ingresso 	-
	Acompanhamento Acadêmico	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de desistência = Cálculo longitudinal por turma/curso, por tipo de ingresso, por gênero, raça/cor, nacionalidade e por tipo de bolsa - Taxa CP = CP médio do curso / CP esperado por curso (anual) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evasão dos Alunos Matriculados na Pós-Graduação = [total evasão Stricto Sensu / total de matrículas Stricto Sensu] * 100
Colégios Técnicos	Vagas disponibilizadas para ingresso	<ul style="list-style-type: none"> - % 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/ ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de alunos por tipo de ingresso - Quantidade de vagas no período noturno (anual)
	Efetividade na formação de estudantes	<ul style="list-style-type: none"> - CRP Médio (Coeficiente de Rendimento Padrão), segundo cada grupo de ingresso 	-
	Orientação educacional e mentoria	<ul style="list-style-type: none"> - % 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 	-
	Acompanhamento Acadêmico	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de desistência = Cálculo longitudinal por turma/curso (INEP), por tipo de ingresso, por gênero, raça/cor, nacionalidade e por tipo de bolsa - Taxa CP = CP médio do curso / CP esperado por curso (anual) 	-
Servidores	Diversidade da comunidade universitária	<ul style="list-style-type: none"> - % de diversidade de servidores = total de (docentes, pesquisadores e funcionários) por nível na carreira, segundo gênero, étnico-racial/ total de servidores (docentes, pesquisadores e funcionários) - % de diversidade funções gratificadas = total de servidores em funções gratificadas e eletivas, segundo gênero, étnico-racial / total de servidores em funções gratificadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de Docentes por Sexo = % docentes em cada sexo - Diversidade de Pesquisadores por Sexo = % de pesquisadores em cada sexo - Diversidade de Servidores PAEPE por Sexo = % de PAEPE em cada sexo - Diversidade Étnica/Racial dos Docentes = % de

Objetivo Estratégico	1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico		
	Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
			docentes em cada etnia/raça - Diversidade Étnica/Racial dos Pesquisadores = % de Pesquisadores em cada etnia/raça - Diversidade Étnica/Racial dos Servidores PAEPE = % de PAEPE em cada etnia/raça
Geral	Discriminação e Preconceito no Ambiente Universitário	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de discriminação e preconceito no ambiente universitário, segundo sexo, raça/cor, nacionalidade, idade - Pesquisa de avaliação qualitativa do Serviço de Atenção à Violência Sexual (SAVS) entre os usuários do programa 	-
	Saúde Mental	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de demanda atendida na saúde mental = [alunos atendidos nos serviços de saúde mental (SAPPE ou CECOM) / Total de demanda de alunos] *100 - Taxa de atendimentos de apoio à saúde mental = Número de atendimentos ano vigente/ano anterior - 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 2 (OE2): 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

Este objetivo estratégico contempla os indicadores distribuídos entre as seguintes linhas de ações:

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

As cinco primeiras linhas de ação se referem à inovação científica e tecnológica, com destaque para as atividades da INOVA. Sendo tratado através dos grupos de indicadores a seguir:

Quadro 8 - Detalhamento de Indicadores - Patentes - Objetivo 2

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Patentes depositadas/ concedidas/ licenciadas	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação de inovação: total de comunicação de inovação ano referência - Contratos de licenças assinados: [total de contrato de licença assinados no ano de referência / contratos de licença assinados ano anterior] -1

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
	patentes (5 anos)/ total de patentes licenciadas (5 anos)	
Desenvolvimento de patentes (com interação)	- % de patentes conjuntas = Número total de patentes licenciadas com ator externo / Número total de tecnologias e patentes licenciadas	- Patentes com cotitular = [patentes concedidas com cotitular no ano de referência / total de patentes concedidas no ano de referência] *100

A primeira abordagem para verificação de resultados desta linha de ação no Planes envolvia indicadores relacionados ao depósito de patentes, patentes concedidas e patentes licenciadas, considerando sempre a comparação do ano vigente com a média dos cinco anos anteriores. Além disso, também foi selecionado como indicador o percentual de patentes conjuntas, produzidas com atores externos à universidade, em relação ao total de patentes licenciadas.

Em segundo momento, por meio do processo de revisão, os indicadores apontados sofreram alguns ajustes de foco para que refletissem mais adequadamente os esforços e o alcance das ações da universidade no assunto. Dado que o processo de depósito e concessão de patentes pode ser por vezes lento e dependente de fatores externos, optou-se por adotar a comunicação de inovação e a assinatura de contratos de licença como substitutos desses indicadores. Já com relação às receitas advindas das patentes, o indicador foi alterado para acompanhar o crescimento dos contratos assinados com as licenças ao longo do tempo, independentemente do valor médio dos contratos, facilitando a compreensão da métrica e do objetivo a ser buscado. Por último, o indicador inicial de patentes coletivas, passou para patentes com cotitularidades.

O quadro 9 traz, por seu turno, o grupo sobre empregos gerados como resultante das iniciativas de inovação UNICAMP e suas empresas filhas. O indicador proposto no Planes era direcionado a acompanhar o número de empregos gerados pelas referidas empresas filhas da universidade (aquela que tenha como sócio fundador um aluno ou ex-aluno da Unicamp, funcionário, ex-funcionário, docente ou ex-docente). Entretanto, sustentou-se na análise de revisão que a quantidade de empregos gerados pelas empresas-filhas pode apresentar grande variação entre essas empresas em função da intensidade de capital e mão de obra de sua atividade, sendo que uma empresa intensiva em capital pode gerar efeitos positivos indiretos sobre o conjunto das atividades produtivas, sem necessariamente ser um grande empregador de mão de obra. De tal modo, foi acordado que um indicador

sobre a evolução do número de empresas filhas ao longo do Planes seria mais adequado para compor o painel de indicadores estratégicos.

Quadro 9 - Detalhamento de Indicadores - Empregos gerados - Objetivo 2

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
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	- Empresas-Filhas: [total de empresas filhas do ano-referência / média de empresas filha do período de 5 anos]-1

No quadro 10, temos os indicadores relacionados aos Spin-off (empresas que foram criadas para viabilizar um negócio a partir dos resultados de pesquisas ou conhecimentos desenvolvidos na Universidade) e à incubação de empresas. Neste caso, na revisão foi proposto apenas um ajuste nas fórmula de cálculo do primeiro indicador comparando-se o número de spin-offs ano de referência com a média dos últimos cinco anos (e não mais com ano anterior), para diminuir o efeito de eventuais oscilações em dado ano.

Quadro 10 - Detalhamento de Indicadores - Spin-offs e Incubação - Objetivo 2

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Spin-offs (projetos/empresas advindos de pesquisa)	- Taxa de Spin-offs (Número de spin-offs ano de referência / Número de spin-offs ano anterior)	- Spin-offs: [Número de spin-offs ano de referência / total de empresas filhas do ano de referência] * 100
Incubação	- Tx de graduação = número de empresas incubadas graduadas ano referência / total de empresas ingressantes 3 anos antes	- Graduação: [número de empresas incubadas graduadas ano referência / total de empresas ingressantes 3 anos antes] * 100

O desenvolvimento e utilização do parque científico e tecnológico da universidade era outra linha de ação estratégica a ser acompanhada no Planes e a princípio foram selecionados indicadores de referência à ocupação dos prédios, receita bruta, taxa de atratividade de empresas e, de geração de empregos, para aferir esse processo. Na análise de revisão, foram excluídas, pois, tal como no caso das empresas filhas, as variáveis em questão se mostraram um pouco descoladas da governabilidade da universidade.

Quadro 11 - Detalhamento de Indicadores - Parque Científico Tecnológico - Objetivo 2

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Atividade do Parque Científico e Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de ocupação dos prédios do Parque = M2 ocupado / M2 disponível - Taxa de receita bruta do Parque = Receita bruta do ano vigente / Receita bruta do ano anterior - Taxa de atratividade = Número de empresas hospedadas no PC&T / Número total empresas interessadas no PC&T (por ano) - Taxa de empregos gerados PC&T = total de empregos gerados no PC&T ano de referência/ total de empregos gerados no PC&T ano anterior 	-

A interação da universidade com a sociedade de maneira mais ampla, sobretudo via ações de extensão, é o tema das demais linhas de ações deste objetivo estratégico (OE2), vistas, através dos grupos de indicadores do quadro 12. No primeiro, projetos com a comunidade, apareciam os indicadores da quantidade de projetos em relação ao ano anterior e o número de projetos relacionados à tecnologias sociais como aspectos de mensuração. Devido a dificuldade de levantamento de dados confiáveis para estes indicadores, os mesmos foram retirados.

Quadro 12 - Detalhamento de Indicadores - Extensão e interação com a sociedade - Objetivo Estratégico 2

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Projetos com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Projetos com comunidade = Número de projetos desenvolvidos com a comunidade no ano de referência/Número de projetos no ano anterior - Número de projetos relacionados às tecnologias (inovações) sociais envolvendo terceiro setor 	-
Atuação da Unicamp em órgãos externos	<ul style="list-style-type: none"> - Número absoluto de docentes/servidores que são membros de órgãos externos ou em comissões consultivas/comitês de políticas públicas (por ano) 	- Impacto em políticas públicas: citação de artigos produzidos pela Unicamp em documentos de políticas públicas
Impacto dos eventos artísticos, culturais e de divulgação científica	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de participação em eventos por parte do público externo = Número de participantes/vagas disponíveis - Taxa de eventos = Total de eventos no ano de referência/total de eventos no ano 	-

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
	anterior	
Impacto cursos de extensão	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de participação em cursos de extensão = (Número de participantes/vagas disponíveis) - Taxa de cursos de extensão = (Número de cursos de extensão no ano de referência/Número de cursos de extensão no ano anterior) 	<ul style="list-style-type: none"> - Alunos Contemplados com Cursos Gratuitos Extecamp: alunos contemplados com cursos gratuitos/total de alunos nos cursos de extensão - Cursos Realizados pela Extecamp
Impacto da área assistencial de saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Número de pessoas que acessam os serviços assistenciais de saúde - Volume de recursos envolvidos, por ano 	-

Quanto à linha de ação de atuação da Unicamp em órgãos externos, concluiu-se na revisão que o indicador de número de docentes e servidores membros de órgãos externos ou comissões/comitês de políticas públicas, embora interessante, apresentava muitas dificuldades na coleta de dados. A opção adotada foi então substituí-lo pelo indicador próximo sobre impacto da universidade na formulação e/ou execução de políticas públicas, apurando-se o número de citações de artigos produzidos na Unicamp em documentos de tais políticas, um tipo de dado já disponível à consulta.

Outro grupo de ação, impacto dos eventos artísticos, culturais e de divulgação científica, tinha como indicadores previstos o grau de atração do público externo à universidade em eventos e a taxa de eventos realizados no ano corrente sobre o ano anterior, mas tais indicadores foram excluídos devido às dificuldades de registro global de tais eventos e do número de participantes externos.

O impacto dos cursos de extensão também é um dos elementos centrais deste segundo objetivo estratégico e que tinha como indicadores a taxa de participação nos cursos (número de participantes/vagas) e a evolução do número de cursos de extensão em relação ao ano anterior. Tais indicadores acabaram sendo reformulados após análise, para garantir o foco no percentual de alunos contemplados com cursos de extensão gratuitos, considerada uma questão estratégica, e no próprio número absoluto de cursos oferecidos, pela dimensão concreta e simplicidade de comunicação.

Por último, a linha de ação impacto da área assistencial de saúde havia sido contemplada com dois indicadores, o número de pessoas que acessam os serviços assistenciais de saúde da universidade e o volume de recursos envolvidos por ano na prestação de tais serviços. As dificuldades de registro e obtenção de dados consolidados para todas as áreas

assistenciais da saúde da universidade, no entanto levou a decisão, durante o processo de revisão, de abandonar essas métricas específicas neste momento.

Assim, o quadro 13, abaixo, apresenta a síntese das mudanças ocorridas nos indicadores do Objetivo Estratégico 2. De 20 indicadores, distribuídos em 11 grupos, propostos no Planes, permaneceram 9 indicadores em 7 grupos.

Quadro 13 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 2

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Patentes depositadas/ concedidas/ licenciadas	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de patentes depositadas = (Número de patentes depositadas no ano de referência / média de tecnologias e patentes depositadas no período de 5 anos) - Taxa de patentes concedida = total de patentes concedidas (5 anos)/ total de patentes solicitadas (5 anos) - Taxa recursos patentes licenciadas = total de recursos do licenciamento de patentes (5 anos)/ total de patentes licenciadas (5 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação de inovação: total de comunicação de inovação ano referência - Percentual de contratos de licenças assinados: [total de contrato de licença assinados no ano de referência / média de contratos de licença assinados 5 anos] -1
Desenvolvimento de patentes (com interação)	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de patentes conjuntas = Número total de patentes e tecnologias licenciadas com ator externo / Número total de tecnologias e patentes licenciadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de patentes com cotitular = [patentes concedidas com cotitular no ano de referência / total de patentes concedidas no ano de referência] *100
Atividade do Parque Científico e Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de ocupação dos prédios do Parque = M2 ocupado / M2 disponível - Taxa de receita bruta do Parque = Receita bruta do ano vigente / Receita bruta do ano anterior - Taxa de atratividade = Número de empresas hospedadas no PC&T / Número total empresas interessadas no PC&T (por ano) - Taxa de empregos gerados PC&T = total de empregos gerados no PC&T ano de referência/ total de empregos gerados no PC&T ano anterior 	-
Empregos gerados	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Empresas-Filhas: [total de empresas filhas do ano-referência /média de empresas filha do período de 5 anos]-1
Spin-offs (projetos/empresas advindos de pesquisa)	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de Spin-offs (Número de spin-offs ano de referência / Número de spin-offs ano anterior) 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Spin-offs: [Número de spin-offs ano de referência / total de empresas filhas do ano de referência] * 100
Incubação	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de graduação = número de empresas incubadas graduadas ano referência / total de empresas ingressantes 3 anos antes 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Graduação: [número de empresas incubadas graduadas ano referência / total de empresas ingressantes 3 anos antes] * 100

Objetivo Estratégico	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	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Projetos com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Projetos com comunidade = Número de projetos desenvolvidos com a comunidade no ano de referência/Número de projetos no ano anterior - Número de projetos relacionados às tecnologias (inovações) sociais envolvendo terceiro setor 	-
Atuação da Unicamp em órgãos externos	<ul style="list-style-type: none"> - Número absoluto de docentes/servidores que são membros de órgãos externos ou em comissões consultivas/comitês de políticas públicas (por ano) 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto em políticas públicas: citação de artigos produzidos pela Unicamp em documentos de políticas públicas
Impacto dos eventos artísticos, culturais e de divulgação científica	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de participação em eventos por parte do público externo= (Número de participantes/vagas disponíveis) - Taxa de eventos = (Total de eventos no ano de referência/total de eventos no ano anterior) 	-
Impacto cursos de extensão	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de participação em cursos de extensão = (Número de participantes/vagas disponíveis) - Taxa de cursos de extensão = (Número de cursos de extensão no ano de referência/Número de cursos de extensão no ano anterior) 	<ul style="list-style-type: none"> - Alunos Contemplados com Cursos Gratuitos Extecamp: alunos contemplados com cursos gratuitos/total de alunos nos cursos de extensão - Cursos Realizados pela Extecamp
Impacto da área assistencial de saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Número de pessoas que acessam os serviços assistenciais de saúde - Volume de recursos envolvidos, por ano 	-

Objetivo Estratégico 3 (OE3): Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade

Este objetivo estratégico contempla indicadores distribuídos entre as seguintes linhas de ações:

1. Interação com egressos
2. Atualização curricular

Para o primeiro grupo, os indicadores estratégicos escolhidos eram a taxa de egressos participantes da plataforma Alumni Unicamp do ano vigente em relação ao ano anterior, o número de eventos para egressos, o total de egressos participantes em tais eventos, o número de egressos que participam de projetos. Para a segunda linha de ação, o indicador apontado foi o total de currículos de cursos de graduação alterados a partir da relação com egressos. O quadro 14, a seguir, apresenta estes indicadores e também as alterações. De um grupo de 5 indicadores iniciais, distribuídos em 4 grupos, 1 foi mantido, com pequenas alterações, um novo incluído, distribuídos em 2 grupos.

Quadro 14 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 3

Objetivo Estratégico	3. Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Egressos na plataforma Alumni	- Taxa de egressos Alumni = Número de egressos participantes do Alumni ano vigente/ número de egressos participantes do Alumni ano anterior)	- Nº de egressos na Plataforma Alumni = número de novos egressos que se registraram na plataforma em cada ano
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)	-
Apoio Financeiro Alumni	-	- Valor absoluto de recursos financeiros advindos de doação de egressos

Currículos alterados	- Currículos alterados a partir da relação com egressos	-
----------------------	---	---

De maneira a facilitar a visualização dos dados, ao invés da comparação entre os anos, foi estabelecido o indicador de número absoluto de egressos no Alumini com métrica da primeira linha de ação. O registro do número de egressos participantes de tais ações mostrou-se de difícil coleta, sendo por isso retirado. Quanto ao volume de captações de recursos, optou-se por incluir tais recursos financeiros doados pelos egressos, criando assim um novo grupo.

Sobre a segunda linha de ação, constatou-se que não há ainda na universidade a identificação da origem das alterações curriculares, sem por isso o indicador inicial retirado do quadro de indicadores estratégicos.

Objetivo Estratégico 4 (OE4): Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos.

Este Objetivo Estratégico (OE4) relaciona-se ao esforço de divulgação, para a comunidade externa, das atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pela UNICAMP e dos impactos associados. Três linhas de ações foram definidas para o OE4, referentes à: protagonismo da Unicamp; comunicação e relação com a sociedade; e ações de extensão e cultura.

No Planes 2021-2025, foram estabelecidos os seguintes indicadores relativos a essas linhas de ação: protagonismo da Unicamp nos veículos de comunicação em geral (incluindo as agências de fomento), refletido no número absoluto de acessos, interações e compartilhamentos de notícias/reportagens Unicamp e de sua comunidade nas mídias; acesso ao acervo da Unicamp pela comunidade externa, indicado pela taxa de acesso ao acervo Unicamp (estratificado por unidade); entrevistas concedidas, representada pelo número absoluto de entrevistas dadas pelos membros da comunidade acadêmica a jornais, rádios, podcasts, televisão e revistas de grande circulação, além das mídias próprias da Unicamp (estratificado por unidade); percepção da Sociedade sobre a Unicamp, representada pela variação entre a nota auferida em pesquisa de opinião em relação à pesquisa anterior; percepção da Sociedade sobre ações de extensão e atividades artísticas e culturais desenvolvidas pela Unicamp, representada pela variação entre a nota auferida em pesquisa de opinião em relação à pesquisa anterior

Com a revisão, o número de entrevistas concedidas por membros da comunidade foi excluído em função das dificuldades de levantamento de informações. A taxa de acesso ao acervo Unicamp, que conta com bases de dados atualizadas, foi mantida entre os indicadores estratégicos. Por seu turno, o número absoluto de acessos, interações e compartilhamentos de notícias e reportagens produzido pela Unicamp foi reformulado, passando a englobar não somente as notícias e reportagens sobre a UNICAMP, como também todo o conteúdo produzido pela universidade.

Vale apontar que considerou-se fundir o indicador de percepção da sociedade sobre ações de extensão e atividades artísticas e culturais desenvolvidas pela UNICAMP com o indicador de percepção geral da sociedade sobre a instituição. Contudo, optou-se por

excluir ambos os indicadores, pois a realização da pesquisa de percepção da sociedade sobre a UNICAMP foi considerada inviável no horizonte do Planes atual. Ao final, permaneceram dois dos cinco indicadores inicialmente previstos.

Quadro 15 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 4

Objetivo Estratégico 4: Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
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	- Número absoluto de acessos, interações e compartilhamentos de conteúdo produzido pela Unicamp
Acesso ao acervo Unicamp - comunidade externa	- Taxa de acesso ao acervo Unicamp - estratificado por unidade	- Taxa de acesso ao acervo Unicamp - estratificado por áreas de conhecimento
Entrevistas concedidas	- Número absoluto de entrevistas concedidas para jornais, rádios (podcast), tv e revistas de grande circulação + mídias próprias da Unicamp	-
Percepção da Sociedade sobre a Unicamp	- Pesquisa de opinião/pesquisa anterior (nota)	-
Percepção da Sociedade sobre ações de extensão e atividades artísticas e culturais desenvolvidas pela Unicamp	- Pesquisa de opinião/pesquisa anterior (nota)	-

Objetivo Estratégico 5 (OE5) - Ampliar visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp

Este objetivo estratégico contempla indicadores distribuídos entre as seguintes linhas de ações:

1. Atração de estudantes
2. Atração de docentes e pesquisadores
3. Internacionalização dos currículos

A partir do quadro 16, abaixo, temos que para a primeira linha de ação, atração de estudantes, haviam sido selecionados cinco indicadores: a taxa de candidatos por vaga, válido para a graduação; o percentual de alunos ingressantes de 1ª lista de chamada, para a graduação e colégios técnicos; o percentual de alunos ingressantes por região do país, para graduação, colégios técnicos e cursos de extensão; o percentual de estudantes estrangeiros regulares e intercambistas fazendo cursos na Unicamp, voltado para a graduação e pós-graduação e; o percentual de alunos ingressantes oriundos de outras Instituições de Ensino Superior (IES), apenas para a pós-graduação.

A taxa de candidatos do vestibular por vaga é um dado que indica a procura pela universidade, refletindo a atratividade dos cursos. Com raras exceções, a relação candidatos/vaga é historicamente bastante elevada e o maior desafio reside na atração de candidatos oriundos das escolas públicas, que correspondem em média a somente 37% do total de candidatos, embora a grande maioria dos alunos do ensino médio estudem em escolas públicas, compondo, em geral, um segmento mais vulnerável de estudantes, para os quais a Unicamp representa uma importante oportunidade de acesso à formação de nível superior.

Ainda sobre a linha de ação de atração de estudantes, o indicador de alunos ingressantes em curso da primeira chamada foi alterado para ingressantes de primeira opção, pela disponibilidade de dados, mantido apenas para o nível de graduação. Já o indicador de distribuição dos ingressantes por região foi ajustado para dar foco ao percentual de

ingressantes que não são oriundos do Estado de São Paulo, de modo a dar mais visibilidade a este aspecto. Em razão de ausência de dados específicos dos cursos de extensão, esse indicador ficou restrito à graduação. Outra modificação derivada da análise de revisão neste tema diz respeito ao volume de alunos ingressantes de pós-graduação vindos de outras instituições de ensino. Avaliou-se que, frente a dificuldade de obter dados sistematizados, o quantitativo de cursos de pós com conceito Capes maior ou igual 5 poderia ser um substituto viável para a questão da atração de estudantes neste nível de ensino. O percentual de estudantes estrangeiros regulares e intercambistas, por sua vez, permaneceu sem alterações, tanto para a graduação quanto para a pós-graduação.

Quadro 16 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 5

Objetivo Estratégico	5. Ampliar visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp		
	Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Graduação	Atratividade dos estudantes	- Taxa candidatos/vagas	- Candidatos oriundos de escola pública = [discentes oriundos de escola pública / total de discentes] * 100
	Ingressantes outras regiões	- % ingressantes por região = número total de matriculados de outras regiões/ total de matriculados graduação *estratificar por curso/unidade/região	- Ingressantes da Graduação de Regiões Distintas de SP = [discentes oriundos de todas as regiões do país, incluindo sudeste (sem estado de São Paulo)/ total de ingressantes] * 100
	(Inter)nacionalização dos currículos	- Percentual de cursos com duplo diploma	- Quantidade de cursos com duplo diploma
	Ingressantes 1ª lista	- % Alunos ingressantes 1ª lista = ((total ingressantes via Vestibular 1ª lista/chamada / total de ingressantes via vestibular) *estratificar por unidade/curso/região	- Alunos ingressantes de graduação em 1ª opção = [total de matriculados em 1ª opção / total de matriculados] * 100
	Estudantes estrangeiros regulares e/ou intercambistas na Unicamp	- % de estudantes estrangeiros regulares e intercambistas na Unicamp (graduação) = ((Número total de estudantes estrangeiros/ Número total de estudantes	- Percentual de estudantes estrangeiros regulares e intercambistas na Unicamp = [estudantes estrangeiros e intercambistas/ total de estudantes] * 100
	Internacionalização da experiência acadêmica	- % discentes experiências internacionais = total estudantes de graduação que, pelo menos, permanecem 1S no exterior/total de estudantes;	- Percentual de discentes experiências internacionais = [discentes com ao menos 1 semestre no exterior / total de discentes] * 100
Pós-graduação	Atratividade dos estudantes	- Tx candidatos/vagas = [(Candidatos / vagas ano referência) / (candidatos/ vaga ano anterior)]	- Conceito CAPES = total de cursos de pós com nota CAPES >= 5 / total de cursos da pós

Objetivo Estratégico	5. Ampliar visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp		
	Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
	Internacionalização dos currículos	- % de cursos com co-tutela (Pós-Graduação) = ((Número de cursos de pós-graduação com cotutela/ Número total de cursos de pós-graduação)	- Cursos da Pós-Graduação com Alunos em Acordos de Cotutela = [número total de cursos com alunos em acordos de cotutela / número total de cursos de pós-graduação] * 100
	Estudantes estrangeiros regulares e/ou intercambistas na Unicamp	- % de estudantes estrangeiros regulares e intercambistas na Unicamp = ((Número total de estudantes estrangeiros / Número total de estudantes)	- Percentual de estudantes estrangeiros regulares e intercambistas na Unicamp = [estudantes estrangeiros e intercambistas/ total de estudantes]*100
	Ingressantes Pós outras IES	- % ingressantes PosGrad de outras IES = Número total de matriculados de outras IES na pós-graduação / total de matriculados pós-graduação *estratificar unidd/curso de pós/ por região de IES/por nacionalidade	-
Colégios Técnicos	Atratividade dos estudantes	- Tx candidatos/vagas = [(Candidatos / vagas ano referência) / (candidatos/ vaga ano anterior)]	-
	Ingressantes outras regiões	- % ingressantes por região = número total de matriculados de outras regiões/ total de matriculados graduação *estratificar por curso/unidade/região	-
	Ingressantes 1ª lista	- % Alunos ingressantes 1ª lista = ((total ingressantes via Vestibular 1ª lista/chamada / total de ingressantes via vestibular) *estratificar por unidade/curso/região	-
Extensão	Estudantes de outras regiões (extensão)	- % estudantes por região = número total de matriculados de outras regiões/ total de matriculados extensão	-
Geral	Docentes e Pesquisadores estrangeiros	- % de docentes e pesquisadores estrangeiros = ((Número total de docentes e pesquisadores estrangeiros/ Número total de docentes e pesquisadores)	-

A linha de ação sobre internacionalização dos currículos teve apenas uma alteração na métrica usada para o indicador sobre cursos com duplo diploma, de percentual para o quantitativo absoluto, o que se explica pela melhor visualização dos dados frente ao incipiente número de duplo diplomas existentes atualmente. Os demais indicadores, o percentual de cursos de pós-graduação com co-tutela e o percentual de discentes de graduação com experiência internacional foram mantidos.

Quanto à linha de ação a respeito da atração de docentes e pesquisadores, chegou-se à conclusão que o indicador percentual de docentes e pesquisadores estrangeiros poderia ser suprimidos em virtude de sua similaridade ao indicador de candidatos estrangeiros em concursos docentes e de pesquisador, usado no contexto do Objetivo Estratégico 10 - Atratividade das carreiras da universidade. Assim, do conjunto de 15 indicadores previstos (que estavam em 9 neste objetivo estratégico, 9 foram mantidos após a revisão.

Objetivo Estratégico 6 (OE6): 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.

Este objetivo estratégico refere-se à qualidade e adequação dos currículos dos cursos de graduação da UNICAMP e contempla indicadores relacionados às seguintes linhas de ação: atualização e flexibilização curricular; incorporação de recursos tecnológicos no ensino; centralidade no estudante. Com a revisão dos indicadores, o número de indicadores do OE6 reduziu de oito para dois.

Na revisão dos indicadores, constatou-se que dois deles não refletiam o objetivo monitorado, e por isso optou-se pela sua exclusão. O percentual de eletivas no currículo pode indicar o grau de interdisciplinaridade de um curso, mas não há consenso ou diretriz sobre qual percentual seria adequado para cada curso. E a revisão dos currículos pode ora ampliar, ora limitar a flexibilização, o que torna questionável a utilização da proporção de currículos revisados como indicador de flexibilização curricular. Por sua vez, o indicador baseado em pesquisa sobre ensino-aprendizagem orientado ao estudante dependia da realização de uma pesquisa sem previsão de ser aplicada.

Diante das limitações dos indicadores supracitados, propôs-se a utilização de um indicador denominado de percepção dos estudantes sobre o seu processo formativo. Esse indicador é baseado no Questionário do Estudante, do ENADE, aplicado aos estudantes que participam da avaliação de cursos feita pelo INEP e cujos resultados compõem o conceito ENADE dos cursos. O indicador criado especificamente para o Planes é definido pela nota média de cinco questões do Questionário do Estudante, selecionadas pela equipe da Pró-Reitoria de Graduação - PRG, relativas à organização didático-pedagógica, infraestrutura e instalações físicas e oportunidades de ampliação da formação acadêmica e

profissional². Apesar das limitações dos dados do ENADE, há vantagens em sua utilização, como a coleta periódica dos dados e a aderência das questões selecionadas às linhas de ação do OE6. Pelo fato deste novo indicador também refletir, ainda que indiretamente, o uso de recursos tecnológicos, fez-se a exclusão do indicador percentual de disciplinas que utilizam recursos tecnológicos.

Por fim, a proporção de disciplinas e de horas de disciplinas centradas em projetos guardam relação estreita com a curricularização da extensão, para o qual havia um indicador específico, que é o percentual de curricularização da extensão. Assim, optou-se por excluir também esses dois indicadores para reduzir sobreposições, e manteve-se o percentual de curricularização da extensão, indicador que também reflete a abordagem de projetos no currículo. De tal modo, de oito indicadores iniciais, o OE6 passou a contar com apenas um indicadores estratégicos.

Quadro 17 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 6

Objetivo Estratégico 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		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Revisão e flexibilidade dos currículos (PPC)	<ul style="list-style-type: none"> - % 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; 	-

² As questões do ENADE selecionadas pela PRG para compor o indicador são as seguintes:

27 - As disciplinas cursadas contribuíram para sua formação integral, como cidadão e profissional.

47 - O curso favoreceu a articulação do conhecimento teórico com atividades práticas

57 - Os professores demonstraram domínio dos conteúdos abordados nas disciplinas

60 - O curso disponibilizou monitores ou tutores para auxiliar os estudantes

63 - Os ambientes e equipamentos destinados às aulas práticas foram adequados ao curso.

As notas atribuídas pelos estudantes a essas questões variam de 1 a 6, sendo 1 correspondente a "Discordo Totalmente" e 6, "Concordo Totalmente".

Fonte:

<<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade/questionario-do-estudante>>.

	<ul style="list-style-type: none"> - % 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	<ul style="list-style-type: none"> - % 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 (vídeo-aula, atividades remotas síncronas ou assíncronas)	<ul style="list-style-type: none"> - % 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)	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa sobre ensino-aprendizagem orientado ao estudante 	-
Atualização, flexibilização curricular e centralidade no estudante	-	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção do Estudante Sobre o seu Processo Formativo (ENADE)

Objetivo Estratégico 7 (OE7): Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea.

Este objetivo estratégico é focado na pesquisa realizada de maneira conjunta com outras instituições e contempla indicadores distribuídos entre as linhas de ação "Qualificação da Produção Científica" e "Convênios e Projetos de Pesquisa". Com a revisão, o número de indicadores foi reduzido de oito para dois.

Da relação original de indicadores do OE7, três indicadores se referem ao impacto das produções científicas mensurado por meio de citações: a taxa de produção acadêmica (i.e. variação anual da quantidade de artigos, livros, capítulos), a taxa de citações por docente ou pesquisador, e o índice de impacto das citações por área e base (como a WoS, Scopus e Google Scholar). Um problema comum a diversos indicadores de impacto de publicações baseados em citações é o fato de que a quantidade de citações apresenta grandes discrepâncias entre as áreas de conhecimento, em função das diferenças entre os processos de pesquisa de cada área. Um indicador que busca contornar essa dificuldade é o Field-Weighted Citation Impact, ou FWCI, que corresponde ao impacto das citações ponderadas por área de conhecimento. O FWCI é um indicador que permite comparar o número de citações recebidas pelo conjunto da produção científica de uma instituição e o número de citações na média mundial. Assim, o FWCI de uma determinada instituição é calculado a partir da razão entre o total de citações recebidas pela sua produção científica e o número médio de citações recebidas pelas demais instituições de pesquisa. Um FWCI maior que 1 indica que a produção da instituição foi citada mais vezes do que o esperado baseado na média mundial, ao passo que um FWCI igual a 1 indica que a quantidade de citações foi igual à esperada pela média mundial, e um FWCI menor que 1, que a quantidade de citações foi abaixo da esperada. Além da vantagem da ponderação, e da facilidade de comparação com os pares nacionais e internacionais, o FWCI é divulgado também por Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o que o torna facilmente associável com os possíveis impactos esperados das produções. Sendo assim, sugeriu-se, no processo de revisão dos indicadores, substituir pelo FWCI três indicadores do OE7 (taxa de produção acadêmica, taxa de citações e índice de impacto).

Quadro 18 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 7

Objetivo Estratégico 7: Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Evolução da Produção científica	- Tx de produção acadêmica = N° de produção (artigos, livros, capítulos) no ano de referência/ N° 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	- Tx 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 fonte financiadora (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.)	-
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	- Taxa de Pesquisas Integradas* = [número total de projetos de pesquisas integradas/ total de projetos de pesquisas realizados pela Unicamp no mesmo ano] * 100 * <i>Pesquisas Integradas são projetos de pesquisa que envolvem duas ou mais unidades da Unicamp e/ou uma unidade e outra Instituição externa à Unicamp</i>
Impacto das pesquisas científicas Impacto qualitativo das pesquisas científicas	- Pesquisa de Avaliação de Impactos qualitativos em suas dimensões: científica, social e econômica - Estudos de caso (Observatório Institucional)	-

Objetivo Estratégico 7: Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Desafios da Sociedade	-	- Média FWCI dos artigos publicados por ODS

Quanto aos indicadores de projetos de pesquisa, dado o foco do OE7 em pesquisas realizadas em conjunto com outras instituições, optou-se por manter o percentual de pesquisas integradas, isto é, a proporção de projetos realizados em conjunto sobre o total de projetos de pesquisa desenvolvidos em um dado período, desdobrado em duas ou mais unidades da mesma área, em áreas distintas e em IES, e estratificado por órgãos e fonte financiadora (agências de financiadora, poder público, empresas e terceiro setor). O percentual de pesquisas integradas tem em sua base de cálculo o número absoluto de projetos de pesquisa por fonte financiadora e o número de convênios e cooperações técnico-científicas, que foram excluídos da relação de indicadores estratégicos do OE7. Por sua vez, o percentual de publicações em coautoria também foi excluído, visto que é uma consequência do percentual de pesquisas integradas.

Por fim, efetuou-se a exclusão do percentual de projetos com participação dos estudantes e da pesquisa de avaliação de impacto das pesquisas científicas (estudo de caso) do rol de indicadores do OE7. A justificativa, no primeiro caso, é a de que a participação dos estudantes nas pesquisas está refletida em indicadores relacionados ao financiamento das pesquisas (concentrados no Objetivo Estratégico 9); e no segundo caso, não há previsão para a realização da avaliação de impacto das pesquisas por meio de estudos de casos selecionados.

Objetivo Estratégico 8 (OE8): Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente

Este objetivo estratégico contempla indicadores distribuídos entre as seguintes linhas de ações:

1. Qualificação da Extensão
2. Envolvimento com a Extensão

A evolução anual do volume de recursos destinados à extensão era o foco do indicador selecionado para a primeira linha de ação do OE8. Quanto à linha de ação envolvimento com a extensão, os indicadores selecionados no Planes eram: o percentual de docentes envolvidos com extensão, o percentual de discentes envolvidos na extensão, o número de discentes envolvidos com organizações estudantis e o próprio número de organizações estudantis. No quadro abaixo temos o detalhamento destes indicadores e das mudanças ocorridas.

Quadro 19 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 8

Objetivo Estratégico	8. Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Evolução dos recursos de Extensão	- 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;	-

Objetivo Estratégico	8. Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente	
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Participação de Discentes em Organizações estudantis	<ul style="list-style-type: none"> - Tx 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; - Tx de organizações estudantis = Número de Organizações estudantis ano vigente/ número de organizações no ano anterior - por unidade 	-
Envolvimento com a Extensão	-	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes Responsáveis e Docentes Participantes em Projetos de Extensão

A taxa de evolução dos recursos para extensão foi retirada no processo de revisão pois entendeu-se que é um item de monitoramento da Extecamp e há dúvidas sobre o foco ser aumento exclusivo de arrecadação via cursos de extensão, o que vai um pouco contrário ao aumento de vagas gratuitas nestes tipos de curso. O indicador de envolvimento de docentes com as ações de extensão foi mantido sem alterações, pela sua representatividade e disponibilidade de dados.

No entanto, quanto aos demais indicadores referentes ao envolvimento de estudantes em projetos de extensão e também relativos às organizações estudantis e participação dos estudantes nas mesmas, verificou-se que não havia até uma coleta e sistematização de dados suficientemente robusta para acompanhamento do assunto, de modo que optou-se pela sua retirada do quadro de indicadores estratégicos. Ao final, o número de indicadores relacionados a esse objetivo contraiu-se de cinco para apenas um.

Objetivo Estratégico 9 (OE9): Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa.

Este objetivo estratégico tem como foco as parcerias para captação de recursos de pesquisa. Contempla indicadores distribuídos entre as linhas de ação “parcerias e convênios” e “fontes de financiamento”. Os três indicadores do OE9 originalmente definidos no Planes 2021-2025 referiam-se à variação anual do número de parcerias e dos recursos extra orçamentários envolvidos e à proporção de convênios estrangeiros. Após análise, optou-se por unificá-los no indicador que capta a evolução dos valores dos convênios firmados com recursos por ano, considerando-se o valor total de cada convênio firmado em determinado ano e não necessariamente o ano de execução do mesmo. Assim, ao invés de três indicadores, o OE9 manteve apenas um indicador.

Quadro 20 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 9

Objetivo Estratégico 9: Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Parcerias e convênios efetivos com instituições	- Tx 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	- Evolução dos valores dos Convênios com disponibilização de recursos (em R\$), por ano
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	<p>- % 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.)</p>	
-------------------------------	---	--

Objetivo Estratégico 10 (OE10): 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.

Este objetivo estratégico contempla indicadores distribuídos entre as seguintes linhas de ações: capacitação de pessoas, atração de talentos, clima organizacional e reconhecimento e mérito profissional.

No que se refere à capacitação de servidores, sugeriu-se utilizar a proporção de servidores capacitados no lugar dos três indicadores originalmente definidos no Planes. Esse novo indicador contempla de forma mais concisa as informações contidas nos indicadores relativos a horas de capacitação por servidor, proporção de servidores com capacitação gerencial e proporção de servidores em cargos de liderança que efetuaram algum tipo de capacitação para líderes. Por sua vez, o indicador de servidores com pelo menos nível intermediário em língua estrangeira foi reformulado para contemplar o número acumulado de servidores que concluíram curso de idioma estrangeiro, dada a maior facilidade de auferir este dado.

O percentual de candidatos estrangeiros nos concursos para docentes e pesquisadores foi mantido. Originalmente, havia um indicador no OE5 relativo ao percentual de docentes e pesquisadores estrangeiros na UNICAMP. Apesar de um deles se referir aos candidatos, e o outro, aos efetivos, e de cada um deles constar em objetivos estratégicos distintos (OE10 e OE5, respectivamente), considerou-se redundante manter ambos os indicadores, e foi dada preferência para manter o indicador do OE10, relativo à atratividade da UNICAMP para recursos humanos, excluindo-se o indicador similar do conjunto de indicadores relacionados ao OE5, focado na atratividade de estudantes.

Os indicadores excluídos do OE10 foram o perfil de servidores PAEPE ingressantes e a taxa de evolução do clima organizacional. No primeiro caso, sugeriu-se excluir o indicador porque a formação do servidor ingressante é condicionada por requisitos mínimos definidos para cada cargo, e não há ações estratégicas para alterar o perfil dos cargos PAEPE. E o segundo indicador foi excluído por não haver previsão ou projeto para aplicação de pesquisa de clima organizacional na universidade.

Quadro 21 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 10

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		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Esforço institucional em capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Tx 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; 	<ul style="list-style-type: none"> - Número Acumulado de Servidores que Concluíram o Curso em Idioma Estrangeiro - Proporção de Servidores que Passaram por Capacitação no Ano = [número de servidores capacitados / total de servidores técnico-administrativos ativos no respectivo ano] * 100
Candidatos estrangeiros em concursos docente e PQ	<ul style="list-style-type: none"> - % de candidatos estrangeiros = (Total de candidatos estrangeiros para os concursos/ total de candidatos)- *desdobrar por categoria e unidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Candidatos Estrangeiros nos Concursos
Perfil dos ingressantes PAEPE nos concursos	<ul style="list-style-type: none"> - % 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 	-
Evolução na carreira	<ul style="list-style-type: none"> - 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); - Taxa de evolução na carreira = Total de servidores que apresentaram evolução na carreira no ano de referência / Número médio de servidores que apresentaram evolução na carreira nos três anos anteriores ao de referência - desdobrar por categoria e unidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Servidores que Apresentaram Progressão na Carreira em Relação ao Total de Servidores da Carreira = [número de servidores que tiveram progressão na carreira / total de servidores da mesma carreira em cada ano] * 100 - Índice de Progressão na Carreira = [número absoluto de progressões registradas no ano em questão / número de progressões ocorridas no ano anterior]

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		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Clima organizacional	- Tx de evolução clima organizacional = (nota geral da pesquisa de clima organizacional no ano de referência / nota geral da pesquisa de clima organizacional anterior)	-
Permanência dos servidores	-	- Percentual servidores em cada carreira que pedem demissão = [número de demissões / total de servidores ativos em cada carreira] * 100

Por último, sugeriu-se reformular os três indicadores de evolução na carreira, convertendo-os em dois indicadores. Desse modo, o tempo médio que um servidor demora para progredir na carreira após atingir os requisitos para progredir, o percentual de promoção por gênero e a variação anual da evolução na carreira foram substituídos pelo percentual de servidores que progrediram na carreira no ano e a variação anual dessa progressão, ambos estratificados por carreira, sexo e raça. Além disso, adicionou-se um indicador de permanência dos servidores técnico-administrativos, docentes e pesquisadores com as mesmas estratificações, correspondente ao percentual de servidores que pedem demissão, complementando o conjunto de indicadores que medem a atratividade das carreiras da UNICAMP. Portanto, de um total de dez indicadores iniciais, mantiveram-se seis indicadores relacionados a este objetivo.

Objetivo Estratégico 11 (OE11): Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da Universidade.

Este objetivo estratégico contempla indicadores distribuídos entre as linhas de ações relativas à sustentabilidade financeira e orçamentária, quadro de servidores, recursos extraorçamentários, gestão da infraestrutura e de empreendimentos, capacitação de pessoas e acessibilidade.

Após a revisão, dos 17 indicadores do OE11, seis foram mantidos, onze foram excluídos e um foi adicionado, resultando em sete indicadores representando este objetivo estratégico.

Entre os indicadores de comprometimento e execução do orçamento, foram mantidos os percentuais de despesas de pessoal e de custeio e da execução orçamentária planejada. Optou-se pela exclusão do percentual de recursos orçamentários com infraestrutura, que será acompanhado somente pelo indicador de execução orçamentária.

Quanto ao aspecto da sustentabilidade, foi introduzido um novo indicador, baseado nos critérios de avaliação do Índice Greenmetric. O Greenmetric consiste em um índice sintético composto por diversos indicadores e tem como propósito medir os esforços das universidades ao redor do mundo em prol da sustentabilidade de seus campi. O índice Greenmetric foi pensado originalmente para elaborar um ranking mundial de esforço de sustentabilidade promovido pelas universidades. Aproveitando o esforço da UNICAMP de periodicamente apurar os indicadores que compõem o índice Greenmetric, foi feita uma adaptação desse índice para inseri-lo no Planes, destacando-se a progressão da UNICAMP nas seis áreas temáticas da sustentabilidade que compõem esse índice: ambiente e infraestrutura, energia e mudanças climáticas, resíduo, água, transportes, ensino e pesquisa. Assim, criou-se o Índice Campus Sustentável, que consiste na proporção de indicadores componentes do Greenmetric cuja pontuação atingiu valor maior ou igual a 75 (de um total de 100 pontos). O Índice Campus Sustentável mostra o quanto a UNICAMP pode progredir para atingir os critérios máximos de sustentabilidade tal como definidos pelo Greenmetric.

Quanto às exclusões, avaliou-se que o tempo médio de execução de obras, o tempo médio de desenvolvimento de projetos e o número de obras acabadas refletem indiretamente a execução orçamentária. Por isso, optou-se por manter somente este último indicador e

excluir os dois referentes a projetos. Por sua vez, o percentual de atividades com quadro de colaboradores dimensionado conforme referência foi excluído porque, além da dificuldade de apuração, considerou-se que este indicador está indiretamente refletido na relação entre quantidade de servidores e de docentes (que foi mantido). A taxa de recursos extraorçamentários também foi excluída do rol de indicadores do OE11, por se considerar que indicadores de recursos extraorçamentários de parcerias para desenvolvimento de pesquisa já estão presentes no OE9. Também foram excluídos aqueles para os quais há dificuldade de elaboração e medição - é o caso da proporção de equipamentos multiusuário e da taxa de compartilhamento de sistemas computacionais - ou nos casos em que falta consenso sobre o que se poderia considerar como níveis aceitáveis ou desejáveis para o indicador - caso da taxa de ocupação de espaços. Como não há plano de expansão da universidade no momento, também optou-se por excluir o indicador taxa de salas de aula e laboratórios com ocupação menor que 50%. Por fim, não há dados disponíveis para taxa de custos operacionais de serviços oferecidos gratuitamente a pessoas externas à universidade. Já em razão da dificuldade de coleta de dados, o indicador percentual de conservação predial foi modificado, adotando-se como medida o percentual de edificações com nota maior ou igual a 3 na pesquisa sobre conservação predial realizada pela Prefeitura do Campus Campinas.

Quadro 22 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 11

Objetivo Estratégico 11: Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da universidade		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Comprometimento do Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> - % 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/imprensa/transporte/subsídios à refeições) *Estratificar também por consumo de energia (kWh) e água (m3) - % de recursos orçamentário infraestrutura = (Total de recursos disponibilizados em infraestrutura / total de recursos orçamentário) 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Comprometimento do Orçamento - Custeio - Percentual de Despesa com Folha Pessoal
Execução do Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> - % de execução do orçamento planejado para o período 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de execução do orçamento planejado para o período
Relação	<ul style="list-style-type: none"> - Tx de servidores/docentes = (total de 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de servidores/docentes

Objetivo Estratégico 11: Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da universidade		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
Servidores/ Docentes	servidores (exceto área de saúde) / total de docentes)	(exceto área de saúde)
Compatibilidade de pessoal com processos críticos	- % de compatibilidade de pessoal com necessidade do processo = (processo crítico com pessoal competente e conforme dimensionamento FTE/ total de processos críticos com dimensionamento de FTE)	-
Acessibilidade	- % de acessibilidade = (total de locais corrigidos/total de locais que necessitam de adequação para acessibilidade)	- Número de edificações e infraestrutura urbana acessíveis
Admin. de empreendimentos	- Tempo médio de execução de obras - Tempo médio de desenvolvimento de projetos	-
Conservação Predial	- % de conservação predial = (total de unidades e órgão com o grau de conservação adequado / total de unidade e órgãos)	- Percentual de Edificações com nota maior ou igual a 3
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)	-
Índice de ociosidade da Infraestrutura	- Tx 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) - Tx de ocupação dos espaços = (total de colaboradores / área total) - desdobrar por atividade (admin. e lab de pesquisa) unidd e órgãos - Número de obras acabadas	-
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;	-
Custos operacionais de serviços oferecidos gratuitamente a	- 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	-

Objetivo Estratégico 11: Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da universidade		
Grupos	Indicadores iniciais (conforme Planes 2021-2025)	Indicadores implementados
peessoas externas à universidade	universidade / total de usuários dos serviços oferecidos gratuitamente	
Sustentabilidade	-	- Índice de Sustentabilidade = Proporção de itens com pontuação do Greenmetric maior ou igual a 75 (pontuação máxima = 100).

Objetivo Estratégico 12 (OE12): Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade.

Este objetivo estratégico contempla indicadores distribuídos entre as seguintes linhas de ações:

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

De 13 indicadores originalmente definidos para o OE12 no Planes 2021-2025, apenas dois foram mantidos após a revisão. Os indicadores mantidos foram: o percentual de processos críticos com nível de maturidade controlado (isto é, com pelo nível de maturidade pelo menos igual a P2, conforme referência^{3 e 4}) em relação ao total de processos críticos com nível de maturidade avaliados; e a taxa de satisfação com os serviços internos da UNICAMP, que corresponde à nota geral média dos serviços prestados pelos órgãos administrativos da UNICAMP, segundo pesquisa de satisfação feita periodicamente (a primeira foi realizada em 2021, e a segunda, em 2023⁵).

Os indicadores, taxa de sucesso dos contratos e percentual de novas formas de contratação foram excluídos devido à mudanças no contexto que eliminaram o aspecto estratégico desses indicadores. Os dados atuais mostram que o número de contratos rescindidos é muito pequeno perto do total de contratos gerenciados (menos de 3% para o ano de 2020), não justificando a necessidade de se mantê-los como um indicador estratégico da Universidade. No caso das contratações, considerando a nova lei de licitações (Lei federal 14133/2021) publicada em 01/04/2021, que prevê novas formas de contratação e modalidades de compra, este indicador perdeu a sua efetividade.

³ Association of Business Process Management Professional Brasil. BPM CBOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento. 1 ed. Brasil: ABPMP, 2013

⁴ Hammer, M. The Process Audit. Harvard Business School Publishing Corporation, April, 2007

⁵ https://cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2024/04/Relatorio-pesquisa-satisfacao-servicos-Unicamp_2023.pdf

Seis indicadores foram avaliados como redundantes ou com informações insuficientes. Um deles é a taxa de satisfação com os serviços terceirizados, que foi unificada com a taxa de satisfação com os serviços internos da UNICAMP. Entendeu-se também que o indicador de conformidade dos serviços executados também poderia ser suprido pela taxa de satisfação com os serviços internos, pois está relacionada à experiência do usuário com os serviços. Por sua vez, o tempo médio de estabelecimento de convênios, o tempo médio de tramitação de processos em Comissões e Câmaras e o tempo médio de elaboração de contratos são indicadores referentes a processos que deveriam estar contemplados no indicador de processos críticos com nível de maturidade no mínimo controlado. Por último, foram retirados quatro indicadores devido à falta de dados: taxa de risco dos sistemas computacionais, taxa de de modernização dos sistemas computacionais, taxa de integração de sistemas computacionais e número de servidores em desvio de função.

Quadro 23 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 12

Objetivo Estratégico 12: Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade		
Grupos	Indicadores estratégicos do Planes 2021-2025	Indicadores implementados
Robustez dos sistemas computacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de criticidade dos sistemas computacionais - Tx de integração dos sistemas computacionais = (total de sistemas computacionais integrados / total de sistemas possíveis de integração) - Taxa de de modernização dos sistemas computacionais 	-
Tx desburocratização governança	<ul style="list-style-type: none"> - % de redução de tempo de tramitação de processo que passam em Comissões e Câmaras 	-
Otimização dos processos críticos	<ul style="list-style-type: none"> - % de otimização de processo crítico = Total de processos críticos otimizados / total de processos críticos; - Tempo médio de estabelecimento de convênios 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de processos críticos com nível de maturidade controlado = [número de processos que atingiram ou superaram o nível P2 /total de processos avaliados] * 100
Sucesso dos contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de conformidade dos serviços executados (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 	-

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

Grupos	Indicadores estratégicos do Planes 2021-2025	Indicadores implementados
Índice de Satisfação dos usuários com serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Tx 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); - Tx 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de Satisfação dos Serviços internos
Desvio de função	- Número de servidores em desvio de função	-

Objetivo Estratégico 13 (OE13): Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde.

Este objetivo estratégico contempla indicadores distribuídos entre as seguintes linhas de ações:

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

No Planes 2021-2025, foram definidos originalmente onze indicadores referentes ao OE13. Com a revisão, o OE13 passou a ser representado por cinco indicadores. Foram mantidos os três indicadores de dimensionamento do custeio orçamentário da área da saúde, ou seja, o percentual de despesas orçamentárias com a área da saúde da UNICAMP, o percentual de despesas com folha de pessoal da área da saúde e a taxa de despesas SUS, representada pela relação entre os custos cobertos pelo SUS e os custos totais da área da saúde. Foi incluído um grupo de indicadores para servidores da saúde, neste apresenta-se o indicador de absenteísmo e o indicador referente ao percentual de funcionários financiados pelo convênio SUS (FUNCAMP) vinculados às Unidades de Saúde (sobre o total de servidores, por Unidade). Os demais indicadores, em especial aqueles que previam o detalhamento dos dados por unidades, foram suprimidos pelas dificuldades de obtenção e sistematização das informações neste momento.

Quadro 24 - Revisão dos indicadores estratégicos - Visão Geral - Objetivo 13

Objetivo Estratégico	13. Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde	
Grupo	Indicadores estratégicos do Planes 2021-2025	Indicadores implementados
Dimensionamento do custeio orçamentário da área da saúde	<ul style="list-style-type: none"> - % 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) 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Despesas Orçamentárias com a Área da Saúde = [total de despesas orçamentárias com a área da saúde em cada ano / total de despesas orçamentárias gerais do mesmo ano] *100 - Percentual de Despesas com

Objetivo Estratégico	13. Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde	
Grupo	Indicadores estratégicos do Planes 2021-2025	Indicadores implementados
	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de despesas SUS = Custos cobertos pelo SUS / Custo total área de saúde (Despesas orçamentárias com a área da saúde + custo coberto pelo SUS) 	<ul style="list-style-type: none"> Folha de Pessoal = [total de despesas orçamentárias com folha área da saúde em cada ano / total de despesas orçamentárias gerais do mesmo ano] * 100 - Taxa de Despesas SUS = [valor absoluto das despesas custeadas pelo SUS / total de despesas com as Unidades da área de saúde em cada ano] * 100
Administração de unidades de saúde conveniadas	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de despesa com administração de unidade de saúde conveniadas = despesa total para a universidade / Receita total - desdobrar por unidade 	-
Despesa com custeio e investimento	<ul style="list-style-type: none"> - Valor total de despesas com o complexo da saúde (assistência e hospital); - 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 - desdobrar por insumos (refeição, energia, etc.) e custo servidor; - Custo médio de procedimentos = (custo total dos procedimentos / número total de procedimentos realizados) Pode ser desmembrado 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 (pode ser desmembrado por tipo de procedimento, área, unidade de saúde, etc.) 	-
Recursos extra-orçamentários saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Total de recursos extra-orçamentários gerados pela área da saúde (pode ser desmembrado conforme a fonte: SUS, Projetos de Pesquisa, Prestação de serviços, etc.) e também conforme a Unidade Saúde (HC, Caism, etc.) 	-
Servidores na área da saúde	-	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de Absenteísmo = [dias de afastamento de cada motivo em cada ano / total de funcionários] * 365 (total de dias do ano) - Percentual de Funcionários Financiados pelo Convênio SUS (FUNCAMP) Vinculados às Unidades de Saúde = [número

Objetivo Estratégico	13. Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde	
Grupo	Indicadores estratégicos do Planes 2021-2025	Indicadores implementados
		total de funcionários financiados pelo SUS em cada ano / total de funcionários de todas as unidades da área de saúde no mesmo ano] * 100

Considerações finais

Conforme declarado no próprio Planes 2021-2025 (aprovado pela COPEI, através da Deliberação COPEI-26/2020 de 17/11/2020, e CONSU, através da Deliberação CONSU-77/2020 de 24/11/2020):

“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.” (pág. 78)

Portanto, toda a revisão se pautou em manter os “princípios norteadores” de cada objetivos estratégico e em critérios adequados de avaliação, conforme explicitado na “Metodologia” deste relatório e outras publicações, como “Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública”⁶. Assegurando assim a representação de seus objetivos estratégicos através desses indicadores disponibilizados.

Por fim, esse trabalho permite a continuidade do processo de Gestão Estratégica uma vez que, com sua implementação, é possível realizar análise da evolução dos índices ao longo do período de vigência do Planes 2021-2025.

6

https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa/arquivos/ppas-anteriores/ppa-2012-2015/outros-documentos-do-ppa-2012-2015/121003_orient_indic_triangular.pdf



COORDENADORIA GERAL
DA UNIVERSIDADE

PROC.Nº: 01-D-15454/2021

INTERESSADO: Coordenadoria Geral da Universidade - CGU

ASSUNTO: Ofício GEPLAN nº 9/2024 Solicitação de apreciação e homologação do relatório de revisão dos indicadores estratégicos do Planes 21-25.

DELIBERAÇÃO COPEI- Nº 3/2024

A COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, em sua 198ª Sessão realizada em 17.12.2024, deliberou e aprovou, por unanimidade a homologação do relatório de revisão dos indicadores estratégicos contidos no Planes 21-25.

Encaminhe-se à CGU para providências.

Prof. Dr. Fernando Sarti
Vice-Presidente da COPEI
Unicamp



Documento assinado eletronicamente por Fernando Sarti, VICE-PRESIDENTE COPEI, em 18/12/2024, às 14:02 horas, conforme Art. 10 § 2º da MP 2.200/2001 e Art. 1º da Resolução GR 54/2017.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
sigad.unicamp.br/verifica, informando o código verificador:
DDB21991 1D354B41 A26044A5 E4DDC019

