

20 anos de planejamento estratégico na Unicamp

Carta de intenções
ou direcionador de
desenvolvimento?

TERESA DIB ZAMBON ATVARIS



UNICAMP



COORDENADORIA GERAL
DA UNIVERSIDADE

**20 anos de
planejamento
estratégico
na Unicamp**

20 anos de planejamento estratégico na Unicamp

Carta de intenções
ou direcionador de
desenvolvimento?

TERESA DIB ZAMBON ATVARS

© UNICAMP, 2024

COORDENADORA GERAL DA UNIVERSIDADE
PRESIDENTE DA COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Profa. Dra. Maria Luiza Moretti

PROJETO GRÁFICO

José Severino Ribeiro/DPG Editora

REVISÃO

*Ana Carolina Freitas
Laís Souza Toledo Pereira*

DADOS DA CATALOGAÇÃO INTERNACIONAL NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UNICAMP (SBU)

Bibliotecário: Gildenir Carolino Santos – CRB 8^o/5447

At89v Atvars, Teresa Dib Zambom, 1952-
20 anos de planejamento estratégico na UNICAMP: [recurso eletrônico] carta de intenções ou direcionador de desenvolvimento? / Teresa Dib Zambom Atvars. – Campinas, SP: UNICAMP/BCCL, 2024.
1 recurso online; il.

Modo de acesso: WWW
Publicação digital (e-book) no formato PDF.
ISBN: 978-65-88816-77-6

1. Planejamento estratégico – História. 2. Eficácia organizacional.
3. Gestão de qualidade total. 4. Universidades e faculdades – História.
5. Gestão. I. Título.

25-003

CDD – 658.401

Publicação digital – Brasil
1ª edição – janeiro – 2025



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons
Atribuição-Não Comercial-Compartilha Igual 4.0 Internacional (CC 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 atribuem a você o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

*À minha família sempre presente:
Aleksis, Gustavo, Josiane, Lívia,
Fernando, Juliana Frederico, Felipe,
Carla, Samuel, Manuela, Lucas,
irmãs, cunhados e sobrinhos*



Agradecimentos

Nesta trajetória, há muitas pessoas com as quais trabalhei e que contribuíram de forma exemplar para o sucesso dos Planes Unicamp. Algumas trabalharam diretamente comigo em vários momentos; outras muitas trabalharam em diversos outros órgãos da universidade. Agradeço a todos os reitores com os quais trabalhei e que em distintos momentos viabilizaram o Planes. A todas essas pessoas, dedico este texto.

Cito, entretanto, nominalmente algumas delas: Prof. Marcelo Knobel (reitor da Unicamp gestão 2017-2021), que estimulou o trabalho na CGU na real implantação do Planes/2016-2020 e com quem tive o prazer de trabalhar nos momentos mais críticos da instituição – crise orçamentária inédita, CPI das universidades na Alesp e pandemia de Covid-19; Paulo Eduardo Moreira Rodrigues da Silva* e sua equipe, pelo diálogo objetivo quando, em 2002, iniciamos na Unicamp a gestão com planejamento; os membros do GT/CGU/2003 que presidi e com o qual dei os primeiros passos para construir o Planes/2004; Profa. Maria Luiza Moretti, que proporcionou boas conversas francas, diretas e muito cordiais entre duas mulheres que ocuparam/ocupam a função de coordenadora-geral da universidade.

Agradeço aos professores que me assessoraram na PRDU e na CGU: Milena Pavan Serafim, que colaborou com a implantação de inúmeras estratégias inovadoras de gestão; e Paulo Lício de Geus, que colaborou na área de gestão estratégica de TIC, ajudando a construir uma nova visão da governança de TI na Unicamp.

* Paulo Eduardo Moreira Rodrigues da Silva foi pró-reitor de desenvolvimento universitário nas gestões 2002-2005, 2005-2009 e 2009-2010.

Agradeço também os consultores externos: Eliezer Costa nos primeiros passos e, posteriormente, em muitos outros; Pedro Lemos, da Elogroup, em diversos projetos relacionados ao Planes/2016-2020; à Gartner, que, ao abrir o acesso aos vários estudos em universidades pelo mundo, nos auxiliou a compreender os desafios da TI em um cenário de enormes transformações, enfatizando a necessidade de a Unicamp se adaptar rapidamente aos novos tempos.

Apesar de não poder nominar todos os colaboradores com os quais trabalhei intensamente nessa área de governança, gestão estratégica e planejamento, explico algumas lideranças que viabilizaram ações e inovações importantes para o sucesso do Planes ao longo desses 20 anos: Alexandre Henrique de Melo, Antonio Fagiani, Antonio Felix Duarte, Eloisa Caldeira Durães, Emerson Ferri, Maria do Rosário A. Rocha, Nelma Aparecida Magdalena Monticelli, Orlando Carlos Furlan e Silviane Duarte Rodrigues.

Agradeço também ao Siarq/Unicamp, nas pessoas de Janaina Andiarra dos Santos e Telma Maria Murari, que colaboraram nas buscas de materiais utilizados neste texto.



Sumário

11	Apresentação
15	1. Planejamento estratégico: ter ou não ter
33	2. O planejamento estratégico da Unicamp (PEI)
37	3. Planes Fase II (Planes/2004)
61	4. Planes/2008-2011
79	5. Planes/2011-2015
99	6. Planes/2016-2020
159	7. Planes/2021-2025
217	8. Governança de TIC e Planejamento Estratégico
293	9. Qualificação do pessoal técnico-administrativo de órgão em gestão estratégica e o papel das lideranças
345	10. Adquirindo conhecimento e implantando a LGPD na Unicamp
371	Conclusões
377	Referências bibliográficas
395	Lista de siglas
403	Sobre a autora



Apresentação

A ideia de registrar a evolução do planejamento estratégico da Unicamp (Planes) ao completar 20 anos decorre de alguns fatos: há uma troca geracional em curso na Unicamp e muitos dos colaboradores docentes e não docentes mais jovens não vivenciaram boa parte da história de implantação da universidade. A Unicamp não tem uma tradição de fazer gestão do conhecimento que decorre das atividades administrativas e de gestão. O que existe é sempre um saber fragmentado por órgão, e muita informação se perde com a evolução da tecnologia de informação e com as reformulações dos portais que desconectam as urls e eliminam os acessos a documentos. Para o presente trabalho, isso ficou muito evidente: várias buscas feitas a partir de plataformas de comunicação internas ou externas foram impossibilitadas porque os acessos via urls se tornaram indisponíveis.

O objetivo, portanto, é apresentar um texto com um histórico do Planes a partir da experiência de quem participou de todas as fases ao longo desses 20 anos desde a elaboração do primeiro planejamento estruturado (Planes Fase II) que foi aprovado pelo Consu em 2004. Essa participação não foi meramente formal: fui assessora docente da Coordenadoria Geral da Universidade (CGU) no período 2002-2005 e presidi o grupo técnico que desenvolveu o modelo e implantou o Planes/2004. No período subsequente, entre 2005 e 2009, fui pró-reitora de pós-graduação e tive a oportunidade de desenvolver os projetos e as diretrizes do Planes/2004 na área estratégica à qual me vinculava e participei da elaboração do Planes/2008. Entre 2009 e 2010, atuei como assessora docente do reitor na gestão 2009-2013, ocasião em que realizei estudos sob demanda do reitor de indicadores institucionais e, mais uma vez, pude constatar as dificuldades existentes com os dados institucionais. Entre 2013 e 2016, fui pró-reitora de desenvolvimento universitário (PRDU) na gestão 2013-2017,

ocasião em que implantei diversas ações e projetos relativos ao Planes/2011-2015, coordenei a elaboração do Planes/2016-2020 e dei início à execução de diversos projetos relacionados à gestão universitária. No último período em que participei da administração da universidade, fui coordenadora-geral da instituição durante a gestão 2017-2021, tendo sob minha responsabilidade a execução do Planes/2016-2020 e a elaboração do Planes/2021-2025. Em relação ao Planes/2016-2020, fizemos um enorme avanço em termos da estruturação de sistemas de acompanhamento dos projetos estratégicos, do desdobramento das estratégias e da execução de projetos que realmente tiveram impacto significativo no desenvolvimento institucional, com evidências da vinculação aos resultados da Avaliação Institucional 2014-2018. Inovações substantivas também foram feitas na elaboração do Planes/2021-2025, principalmente com relação à criação de indicadores estratégicos e à vinculação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Este texto, portanto, descreve essas experiências procurando mostrar a evolução do planejamento do ponto de vista das metodologias adotadas, dos resultados alcançados e do conhecimento acumulado. Por meio dos resultados descritos em relatórios de gestão, foi possível demonstrar que uma governança adequada permite a gestão estratégica como forma de orientar projetos e ações para aproveitar oportunidades e para superar pontos fracos da instituição, sempre com vistas aos resultados. Observo, nesse sentido, que essa forma de governança institucional não pode ser confundida nem orientada com os preceitos da Nova Gestão Pública (NGP), que se guia por uma visão gerencialista de universidade e que tem provocado tensões inevitáveis com a academia, que exige decisões tempestivas e flexíveis pela natureza intrínseca da produção do conhecimento e da formação de recursos humanos contemporâneos. Mostra-se, portanto, que é possível haver uma gestão mais eficiente a partir de uma governança institucional baseada em uma gestão com planejamento focado na solução de problemas, muitos deles conhecidos de longa data.

Para tornar concreta a visão de que a universidade pública pode possuir uma governança utilizando-se da gestão estratégica, no desenvolvimento deste texto são apresentados os seguintes tópicos: uma Introdução, buscando demonstrar que planejamentos estratégicos são utilizados como forma de governança nas melhores instituições do mundo ocidental democrático, compondo as boas práticas da gestão pública (Capítulo 1); um histórico dos planejamentos na Unicamp, iniciando-se pelo PEI (Capítulo 2); o Planes Fase II – Planes/2004 (Capítulo 3); o Planes/2008 (Capítulo 4); o Planes/2011-2015 (Capítulo 5); Planes/2016-2020 (Capítulo 6); e

o Planes/2021-2025 (Capítulo 7). Em cada um desses casos, procuro apresentar inicialmente uma análise de contexto, trazer as inovações realizadas e fazer uma descrição dos resultados; encerro com uma análise de conjuntura que mostra as limitações que restringiram o alcance dos resultados. O Capítulo 8 trata especificamente da gestão de TIC. Esse capítulo fez-se necessário pelo fato de que a gestão 2021-2024 criou um *bypass* da governança do planejamento institucional via Copei, recentralizando integralmente a governança de TIC na Unicamp na recém-criada Detic. Ao trazer o histórico dos planos de governo dos reitores¹ e dos resultados que foram sendo obtidos ao longo destes 20 anos, procuro mostrar que essa fratura do Planes produzida pela gestão 2021-2024 constitui um grande retrocesso. O Capítulo 9 descreve várias iniciativas realizadas relacionadas à qualificação das pessoas para a gestão estratégica e para a gestão por processos, evidenciando que qualificação é um requisito essencial nesses tipos de projetos, mas que as lideranças podem facilitar ou dificultar o sucesso. Concluo o livro com o Capítulo 10, que enfatiza a importância da formação no desenvolvimento de projetos amplos e complexos, corroborando algumas das conclusões de capítulos anteriores. Para isso, descreve-se a evolução do projeto da implantação da Lei Geral de Proteção aos Dados (LGPD) na Unicamp, ainda não concluído. Finalizo o texto com os desafios que o planejamento estratégico enfrenta nas universidades públicas brasileiras e, em particular, na Unicamp. Sempre que necessário, as análises de conjuntura são balizadas por referências científicas ou técnicas.

Os resultados apresentados foram encontrados em documentos institucionais: relatórios de gestão ou relatórios de órgãos e relatórios de avaliação institucional. Também foram importantes as publicações científicas ou técnicas dos órgãos e que estão disponíveis em portais desses órgãos ou em plataformas como o Google Scholar. Uma limitação do texto é que podem existir muitas outras informações que não foram acessadas por não terem sido encontradas ou mesmo pela amplitude dos assuntos aqui tratados.

Na minha visão, mesmo com essa limitação, o texto é útil porque, em uma linha do tempo de 20 anos, mostra o que já se alcançou e permite, inequivocamente, responder à pergunta a que se propôs: *carta de intenções ou direcionador de desenvolvimento?* No modelo das universidades brasileiras em que o reitor não está subordinado a um contrato de gestão, a execução do planejamento estratégico reflete uma visão própria de cada governo. Quando o programa de governo não se refere ao

1. Ao longo deste texto, utilizo o masculino “reitor” porque a Unicamp nunca foi governada por pessoas de outro gênero, lamentavelmente. Não se trata, portanto, de um tipo de redação que ignora ou desrespeita outros gêneros.

planejamento estratégico e cria subterfúgios para dele fugir, o planejamento é menos que uma carta de intenções. É um documento institucional que não se faz presente. Quando o pensar estratégico proposto pelo candidato ao cargo de reitor se reflete no programa de governo, expressa-se o compromisso com resultados, o planejamento torna-se um dos direcionadores do desenvolvimento, satisfazendo as boas práticas da gestão pública. Os resultados mostrados nos vários capítulos permitem identificar as duas tipologias de lideranças.

Finalizo o livro com algumas conclusões gerais complementando as trazidas em cada capítulo, enfatizando a importância do pensamento estratégico diante dos grandes desafios das universidades públicas brasileiras e, em particular, das universidades públicas estaduais paulistas.

Teresa Dib Zambon Atvars

Chemistry Institute – University of Campinas

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

1

Planejamento estratégico Ter ou não ter?

Neste capítulo, há uma introdução sobre governança e planejamento estratégico, seguida de breves comentários sobre planejamento estratégico em universidades, procurando sensibilizar interessados no tema, demonstrar que é praticado nas melhores instituições do mundo e enfatizar que é uma das boas práticas da gestão pública. Procura-se também mostrar que, nessas instituições, o planejamento é executado ou acompanhado por um comitê gestor, vinculado ao nível estratégico da instituição, que no caso da Unicamp é a Copei.

1. Governança pública, gestão estratégica e planejamento

O governo federal publicou o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que “dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. Nesse decreto, define-se que:

I – governança pública – conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Esse decreto estabeleceu como princípios da governança pública, entre outros, capacidade de resposta, integridade, prestação de contas e responsabilidade e transparência; entre as diretrizes, estão as ações voltadas a resultados para a sociedade,

a simplificação administrativa com digitalização, o monitoramento das políticas e dos programas, a articulação e coordenação entre os vários níveis e esferas do setor público, os elevados padrões de conduta, a implementação de controles internos e de gestão de riscos, o aperfeiçoamento das políticas públicas, as decisões baseadas na conformidade legal, na desburocratização e na participação da sociedade, as boas práticas regulatórias, a formalização das funções, competências e responsabilidades, a transparência.

O decreto também descreve e define os mecanismos para o exercício da governança pública, entre eles: o da liderança, para assegurar integridade, competência, responsabilidade e motivação; o da estratégia, compreendendo “a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido”; o controle, compreendendo os “processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos”; a gestão de riscos, com a implementação de “controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional”; a implantação das auditorias externas para a prevenção de fraudes; e a implantação de programas de integridade. Foi complementado pelo Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019¹, estabelecendo a competência dos órgãos para executar a política de governança incorporando os princípios e as diretrizes do decreto anterior com a criação de comitês internos de governança.

Apesar de esses decretos serem aplicados aos entes públicos federais, podem também ser compreendidos como aplicáveis, sem serem mandatórios, a órgãos públicos estaduais, como são as universidades públicas estaduais paulistas (Unesp, Unicamp e USP), pois estão constitucionalmente descritos no capítulo da administração pública. Dessa forma, a governança pública compõe o mecanismo pelo qual se estabelecem os processos decisórios tendo como foco a sociedade, com processos permanentes de avaliação/monitoramento/planejamento e com estruturas organizacionais preparadas para ciclos de gestão estratégica (Brasil, 2021, p. 12;

1. Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019, altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Ranieri; Lufait, 2019). Como as universidades são instituições muito complexas, as questões relacionadas à governança também o são, englobam vários níveis da hierarquia interna e interações com os diversos agentes externos públicos e privados, e envolvem ainda vários assuntos ligados à multiplicidade de atividades, tema esse que vem sendo estudado em profundidade no Brasil e no exterior (Balbachevsky, 2017; Balbachevsky, 2022; Balbachevsky; Kohtamäki, 2019; Belliger; Krieger, 2016; Bovens; Schillemans; Hart, 2008; Brasil/TCU, 2020; 2021; Bruno-Faria *et al.* 2020; Diogo; Barboza; Carvalho, 2019; Donina; Paleari, 2019; Donina *et al.*, 2022; Frølich; Christensen; Stensaker, 2019; Ganga-Contreras; Pérez Martínez; Mansilla Sepúlveda, 2018; Gornitzka; Maassen; De Boer, 2017; Huisman; Stensaker, 2022; Newby, 2015; Paludo; Oliveira, 2021; Sarrico; Veiga; Amaral, 2013; Veiga *et al.*, 2014; Villas Bôas, 2016; Vukasovic *et al.*, 2018). Além das atividades, muitas das decisões são tomadas em órgãos colegiados, formados por representações predominantemente com membros *interna corporis* nem sempre familiarizados com os planos institucionais. Por outro lado, os diferentes níveis (estratégicos, táticos e operacionais) nem sempre interagem entre si de forma eficiente e, no caso brasileiro, ainda há muitas decisões monocráticas sem uma correta análise de risco (Marcovitch, 2017; Sassaki, 2017).

Um dos requisitos da boa governança pública é a existência de um planejamento estratégico que deve ser executado e acompanhado pelas lideranças estratégicas. Nas universidades em países democráticos, as altas lideranças possuem contratos de gestão e devem apresentar relatórios relacionados às metas a órgãos externos de controle (Balbachevsky, 2017; Balbachevsky, 2022; Balbachevsky; Kohtamäki, 2019; Newby, 2015). No Brasil, a maioria das universidades públicas tem algum tipo de processo *interna corporis* de seleção dos candidatos a reitor, apesar de a nomeação ser uma prerrogativa do Poder Executivo (presidência da República ou governador do Estado) (Knobel, 2021; Knobel; Leal, 2019). Isso implica que os candidatos apresentem à comunidade um programa a ser desenvolvido, um documento de natureza política, que está desacoplado do planejamento estratégico (PE) ou do plano de desenvolvimento institucional (PDI). Portanto, não é surpresa que Lemaitre e colaboradores (2018) constatem que há pouco compromisso da administração universitária com o PE/PDI. Essa ausência de compromisso com um documento institucional e as resistências internas à implantação de uma gestão estratégica comprometida com resultados são algumas das dificuldades intrínsecas da governança universitária, remetendo, portanto, ao título deste trabalho: *Planejamento estratégico na Unicamp: carta de intenções ou direcionador de desenvolvimento?*

2. Introdução: planejamento em IES

Planejamento estratégico (PE) é um método de gestão largamente utilizado em empresas e em universidades ao redor do mundo. Como exemplo, todas as dez melhores universidades ranqueadas pelo Times Higher Education (THE) possuem PE e norteiam a gestão pelos objetivos e pelas metas estabelecidas^{2,3,4,5,6,7,8,9,10,11}. Em muitas dessas instituições, há uma estrutura organizacional responsável por coordenar as ações de planejamento e elaborar os relatórios institucionais sobre a execução e os resultados. Outras universidades europeias, australianas, asiáticas e do Oriente Médio também norteiam as decisões institucionais a partir do PE. Em vários casos, os dirigentes possuem contratos de gestão com metas a serem alcançadas e explicitadas no PE (Balbachevsky; Kohtamäki, 2019). De forma muito enfática, um dos requisitos da boa governança pública é justamente a orientação da gestão pelo PE (Paludo; Oliveira, 2021). No Brasil e em muitos países latino-americanos, é mais comum as instituições possuírem um plano de desenvolvimento institucional (PDI)¹², porém, ao contrário do que ocorre nas universidades supracitadas, os estudos demonstram que, no Brasil, os PE ou os PDI são documentos meramente retóricos (Lemaitre *et al.*, 2018).

O PE surge na Unicamp nos anos 2000, a partir de uma iniciativa da Coordenadoria Geral da Universidade (CGU) de alocar recursos de excedente de arrecadação. Foi institucionalizado por deliberação do Conselho Universitário

2. Oxford University: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-24>.
3. Harvard: https://professional.dce.harvard.edu/business-strategy-programs/?gad_source=1&gclid=EAlaIqobChMIpZGQ9aGphwMVmV9IAB2kugbPEAAAYASAAEgJ3X_D_BwE.
4. Cambridge University: <https://www.cambridgesu.co.uk/pageassets/aboutus/whatweddo/Cambridge-SU-Strategic-Plan-2022-25.pdf>.
- 5.. Stanford University: <https://ideal.stanford.edu/ideal-strategic-plan>.
- 6.. Massachusetts Institute of Technology: <https://actionplan.mit.edu/sites/default/files/MIT-Strategic-Action-Plan.pdf>.
7. California Institute of Technology: https://library.caltech.edu/ld.php?content_id=77061775.
- 8.. Princeton University: <https://www.princeton.edu/sites/default/files/documents/2023/06/2023-Framework-Update-FINAL.pdf>.
9. University of California Berkeley: https://www.berkeleyside.org/2021/02/26/uc-berkeley-plans-to-become-bigger-greener-and-more-pedestrian-friendly?gad_source=1&gclid=EAlaIqobChMI7r_juKephwMVvFRIAB1yiAp_EAAYASAAEgJjPPD_BwE.
10. Yale University: https://yalecollege.yale.edu/sites/default/files/2023-12/Yale%20College%20Strategic%20Plan_12.2023.pdf.
11. Imperial College London: https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/president/public/20-02-College-Strategy_WEB-DRAFT_spreads.pdf.
12. Universidade Federal de Santa Catarina: <https://pdi.ufsc.br/files/2020/08/PDI-2020-2024-pagina-dupla.pdf>.

(Consu), com implantação da Comissão de Planejamento Estratégico (Copei)¹³, que fixou as respectivas atribuições e composição. A Copei foi adquirindo outras atribuições ao longo do tempo, sempre por meio de deliberações do Consu:

- Deliberação Consu-A-020/2013, de 29/10/2013, acrescentou a atribuição de coordenação da Avaliação Institucional¹⁴;
- Deliberação Consu-A-019/2019, de 28/05/2019, acrescentou o Inciso IV no Artigo 1º da Deliberação Consu-A-015/2001 – “Deliberar ou manifestar-se aos órgãos competentes da universidade sobre a natureza estratégica dos projetos relacionados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, ODS, da agenda 2030 da Organização das Nações Unidas”¹⁵
- Deliberação Consu-A-033/2020, de 04/08/2020, acrescentou na Deliberação Consu-A-020/2013, de 29/10/2013, a atribuição de: “Deliberar ou manifestar-se aos órgãos competentes da universidade sobre a natureza estratégica da ocupação do território e sobre a priorização dos empreendimentos, mediante análise técnica da Diretoria Executiva de Planejamento Integrado”¹⁶;
- Deliberação Consu-A-032/2023, de 28/22/2023, acrescentou o Inciso V ao Artigo 1º da Deliberação Consu-A-015/2001 – “Deliberar ou manifestar-se aos órgãos competentes da Universidade sobre a natureza estratégica dos projetos relacionados ao Hub Internacional para o Desenvolvimento Sustentável – HIDS, na área da antiga Fazenda Argentina, submetidos pela Coordenação do HIDS-Unicamp”¹⁷;
- Deliberação Consu-A-002/2024, de 02/02/2024, acrescentou o Inciso VI ao Artigo 1º da Deliberação Consu-A-015/2001 – “Deliberar sobre o Plano de Contratações Anual (PCA) e sua compatibilidade com o Planejamento Estratégico da Universidade”¹⁸.

Esse histórico de crescimento das atribuições mostra que a Copei vem adquirindo responsabilidades institucionais de planejamento e de avaliação compatíveis com as melhores instituições internacionais (ver nota de fim), ao menos no que diz respeito aos atos normativos institucionais. Além disso, a existência da

13. Deliberação Consu-A-015/2001, de 25/09/2001: <https://www.pg.unicamp.br/norma/2698/1>

14. Deliberação Consu-A-020/2013, de 29/10/2012: <https://www.pg.unicamp.br/norma/2698/1>.

15. Deliberação Consu-A-019/2019, de 28/05/2019: <https://www.pg.unicamp.br/norma/22828/0..>

16. Deliberação Consu-A-033/2020, de 04/08/2020: <https://www.pg.unicamp.br/norma/22828/0>.

17. Deliberação Consu-A-032/2023, de 28/22/2023: <https://www.pg.unicamp.br/norma/31726/0>.

18. Deliberação Consu-A-002/2024, de 02/02/2024: <https://www.pg.unicamp.br/norma/31798/0>.

Copei é coerente com o fato de que muitas instituições de ensino superior (IES) renomadas possuem um órgão com atribuições semelhantes.

Portanto, parte da resposta se o PE implantado é uma *carta de intenções ou um direcionador de desenvolvimento institucional* é: para a Unicamp, a consolidação institucional da Copei instituída em 2001 reflete a importância do PE como estrutura de governança que vem produzindo impactos no desenvolvimento institucional.

Para responder a essa pergunta, são necessárias evidências tangíveis ou intangíveis. A existência dessas evidências será buscada em análise documental e em resultados e dados institucionais. Como estímulo à reflexão, o trabalho procurará justificar a inquietação expressa no título a partir de uma análise crítica sobre o PE na Unicamp nesses últimos 20 anos. Como subsídio a essa reflexão, o trabalho procurará mostrar o esforço institucional no sentido de buscar a consolidação do planejamento e como esse processo produziu conhecimento internalizado pela instituição, levando ao aperfeiçoamento do processo a cada ciclo.

Ao refletir sobre PE em universidades, é necessário considerar que essas são instituições complexas, com mecanismos de governança com decisões colegiadas, com uma grande diversidade de órgãos administrativos centralizados e descentralizados, pouco acoplados aos órgãos decisórios (Bovens; Schillemans; Hart, 2008), e que suas unidades acadêmicas possuem uma grande independência da administração central e grande diversidade cultural relacionada às áreas de conhecimento e à forma de gerar conhecimento, com gestores pouco familiarizados com os objetos estratégicos institucionais ou mesmo com o programa de gestão da alta administração (Balbachevski, 2022). Portanto, não se pode ignorar que todas essas complexidades que se refletem nas estruturas organizacionais dificultam a comunicação do planejamento e reduzem a percepção sobre o real impacto sobre a instituição e sobre cada um dos órgãos (Falqueto *et al.*, 2019).

Apesar dessa realidade, no caso da Unicamp, foi demonstrado que o PE é amplamente conhecido; muitos dos órgãos e unidades acadêmicas possuem planejamentos, mas não são mensuráveis os níveis de coerência ou de adesão aos objetivos estratégicos institucionais (Atvars; Serafim; Carneiro, 2022). Por isso, citando Falqueto *et al.* (2019) e de forma coerente com os requisitos da boa governança pública:

[...] reforça-se que o planejamento estratégico deve fazer parte das atividades normais de gestão e não ser algo que se faz de vez em quando; deve constituir um processo vivo que envolva toda a comunidade universitária. De forma geral, os resultados concebidos

neste estudo indicam que há atitudes que devem ser tomadas para implantar o planejamento estratégico como um instrumento de gestão eficaz na organização estudada. Necessitam ser criadas e trabalhadas condições não apenas materiais, mas principalmente de legitimidade e de institucionalização do planejamento, pois sem a crença no instrumento dificilmente se avançará em termos de eficácia.

Nesse sentido, a pergunta que se busca responder é relevante, pois pode ou não validar o esforço institucional feito para manter o processo complexo de PE em uma instituição pública que deveria primar pela eficiência.

O trabalho utilizou uma abordagem qualitativa e descritiva, baseada na análise de documentos variados relacionados a iniciativas das gestões, para efetivamente implantar o PE. Essa análise documental confere um caráter descritivo ao processo histórico de desenvolvimento do PE da Unicamp e de seus resultados. Os documentos consultados foram os planejamentos implantados (PEI, Planes/2004, Planes/2008, Planes/2011-2015, Planes/2016-2020 e Planes/2021-2025), e as evidências de resultados nos relatórios das gestões (Unicamp/1998-2002, Unicamp/2002-2005, Unicamp/2005-2009, Unicamp/2009-2013, Unicamp/2013-2017, Unicamp/2017-2021 e Unicamp/2021-presente) ou na avaliação institucional (AI/1999-2003, AI/2004-2008, AI/2009-2013, AI/2014-2018) e planos de governo (gestão 1998-2002, 2002-2005, 2005-2009, 2009-2013, 2013-2017, 2017-2021 e 2021-2024). As descrições das ações planejadas e implantadas estão transcritas literalmente. Todos esses documentos constam da lista de referências. Os ciclos dos planejamentos são quinquenais e, portanto, não são coincidentes com os ciclos de gestão que são quadrienais. Isso permite identificar os períodos com maior ou menor descontinuidade. Além disso, também estão defasados dos ciclos de avaliação institucional quinquenais, e, portanto, os resultados relatados de uma gestão podem estar ligados a mais de um ciclo de planejamento.

Para minerar os documentos e dados, foram acessados portais/plataformas institucionais que estão bastante dispersos. A mineração desses documentos foi completada por buscas nas plataformas Google Scholar e Portal da Unicamp, sendo utilizadas as palavras-chave: planejamento estratégico, avaliação institucional e Unicamp. Essa busca foi bastante tediosa, porque as informações sobre PE não estão concentradas em um único sítio institucional, e a Unicamp não faz gestão do conhecimento nessa área, isto é, não há registros de suas boas práticas. Por isso, documentos e informações foram buscados no sítio do próprio órgão e na experiência e na vivência da autora, porém, não se pode ignorar que há muito que pode não ter

sido encontrado. Por exemplo, não foram obtidas informações sobre o planejamento das unidades acadêmicas além daquelas que constam da avaliação institucional, e há muitos documentos citados na busca no Google cujas urls foram desativadas.

A análise é complementada por embasamento teórico com artigos e outras produções científicas que foram selecionadas a partir da leitura dos resumos dos trabalhos. Esses referenciais teóricos foram buscados nas bases Web of Science e Google Scholar, no período entre 2000 e 2024, com as palavras-chave: *strategic plan & universities, governance & higher education or universities*. A seleção dos trabalhos foi feita a partir da leitura dos resumos dos trabalhos.

Houve a opção deliberada por não realizar entrevistas com dirigentes, porque há evidências de que a existência de um plano de desenvolvimento institucional (PDI) ou de um PE nas instituições brasileiras não é suficiente para garantir a indução de desenvolvimento institucional ou, na prática, que as ações dos gestores sejam coerentes com as prioridades planejadas. Essa afirmação se baseia em resultados de entrevistas com gestores das instituições, que, mesmo reconhecendo a importância/existência desses documentos institucionais, não vinculam as decisões prioritárias da gestão aos objetivos estratégicos institucionais (Atvars; Serafim; Carneiro, 2022; Falqueto *et al.*, 2019; Lemaitre *et al.*, 2018). Cito um exemplo: o plano de governo da gestão 2021-2024 não cita o planejamento estratégico, o atual reitor não norteia suas decisões pelo Planes/2021-2025, o Geplanes não contempla projetos do GR, porém, em entrevista relatada na tese de doutorado de Fernandes (2023), destaca a importância do planejamento.

3. Planejamento estratégico na Unicamp e programas dos reitores

Uma breve prospecção dos planos apresentados pelos candidatos a reitor na Unicamp mostra as seguintes referências ao assunto:

**Gestão: Hemanó e Galembeck – A universidade que queremos
(1998-2002)**

No programa de governo, não há menção ao planejamento estratégico. Apesar disso, essa pauta surge nesse período com o chamado Planejamento Estratégico da Unicamp (PEI), resgatando-se uma parte da história desse primeiro planejamento

(Capítulo 2). Procura-se também descrever alguns resultados com base no Relatório de Gestão 1998-2002 e em alguns textos publicados no Jornal da Unicamp.

Gestão: Brito (reitor) e Tadeu (vice) – Bons tempos para a Unicamp (2002-2005)

A referência ao planejamento aparece no subtítulo “Orçamento plurianual: planejar o futuro em vez de reproduzir o passado”: “A preparação da proposta orçamentária deve ser o grande momento do planejamento da Unicamp. Um planejamento efetivo requer uma proposta orçamentária plurianual. A dificuldade em fazer isso é que o governo do Estado só estima a arrecadação, e portanto nossa receita, anualmente. Mesmo assim, é possível elaborar uma proposta plurianual baseada em uma estimativa de arrecadação, e realizar ajustes à medida que for sendo feita e estimada pelo governo. [...] Instrumento importante deve ser a introdução na elaboração da proposta orçamentária de uma fase para seleção de projetos. Estes deverão ser bem documentados usando-se indicadores de metas. A seleção deverá ser feita considerando-se a disponibilidade orçamentária e as diretrizes emanadas do planejamento estratégico da Unicamp (ver seção ‘Avaliação institucional e planejamento estratégico’, na p. 62) e fazendo-se uso, inclusive, de assessores externos à universidade” (Unicamp, 2002) p. 52). No capítulo “Organização institucional”, há uma nova referência ao planejamento: “No planejamento institucional é preciso recuperar o papel acadêmico dos órgãos colegiados, frequentemente assoberbados com decisões muito mais administrativas do que conceituais” (*ibid.*, p. 61) Indiretamente, há outra referência: “Por fim, é preciso estabelecer um plano amplo para a informatização da universidade, que torne essa agilização possível” (*ibid.*, p. 61). No tópico “Avaliação institucional e planejamento estratégico”, o programa cita: “A Unicamp precisa de um verdadeiro planejamento estratégico, que pense a instituição com um horizonte de médio e longo prazo e que envolva toda a comunidade. É preciso acoplar o processo de planejamento estratégico ao mecanismo de avaliação institucional em cada órgão da universidade e na universidade como um todo. A Unicamp foi pioneira na avaliação institucional de suas unidades de ensino e pesquisa, mas deixou de dar continuidade ao processo. Ao lado de recuperar a avaliação institucional, é preciso vinculá-la a um processo de planejamento estratégico pelo qual as unidades e órgãos estabeleçam suas metas e procedimentos para construir seu futuro e o futuro da instituição. Além disso, é preciso que o processo de avaliação abranja todos os órgãos da Universidade, inclusive aqueles voltados aos serviços e os da administração central. Em 2000, foi realizada

uma primeira tentativa de planejamento estratégico. A partir daí, cabe melhorarmos o processo – e há muito a melhorar – garantindo envolvimento da comunidade através dos órgãos colegiados e desacoplando o planejamento estratégico de questões orçamentárias em sua concepção, para chegarmos a um primeiro Plano Estratégico para a Unicamp” (*ibid.*, p. 62).

O Capítulo 3 deste trabalho, “Planes Fase II (Planes/2004)”, descreve a criação do primeiro planejamento estratégico estruturado da Unicamp, que passou a ser denominado Planes e apresenta alguns resultados que ocorreram na gestão 2002-2005 (Unicamp, 2005b).

Gestão: Tadeu (reitor) e Fernando Costa (vice) (2005-2009) – Unicamp sempre melhor

O tema do planejamento aparece em conjunto com a avaliação institucional, destacando inicialmente o que ocorreu na gestão anterior na qual os processos de avaliação se consolidaram, implantando inclusive um processo de avaliação de órgãos da administração. Essa gestão destaca também que foi possível criar rubricas orçamentárias vinculadas ao Planes e que é necessário que se avance nessa direção, permitindo a expansão das atividades-fim e garantindo a sustentabilidade orçamentária. Propõe que se explicita a relação entre avaliação e planejamento, com a necessária racionalização das operações administrativas e técnicas, tendo como perspectiva a implantação das ações fixadas no Planes/2004 e no Planes/2008: “implantar a gestão estratégica revendo a cada passo as estratégias e prioridades da universidade é absolutamente essencial”. Nesse sentido, destaca os princípios gerais que orientarão a gestão no quadriênio 2005-2009:

Implementar mecanismos de acompanhamento de ações do planejamento estratégico definidas pelas unidades e órgãos e instâncias como a Comissão de Orçamento e Patrimônio (Copei) e o Conselho Universitário (Consu), garantindo atualização contínua do processo de planejamento institucional e o princípio participativo que o norteou.

Apoiar as ações da avaliação das unidades de ensino e pesquisa, em curso na universidade, quanto à sistematização de informações dos relatórios e pareceres externos e internos, garantindo a divulgação dos resultados e a incorporação das recomendações, no planejamento estratégico institucional, de modo a orientar ações corretivas, de sustentação de qualidade ou de expansão sustentada, tendo em vista a visão e a missão da universidade.

Viabilizar a implementação do processo participativo de avaliação institucional de desempenho nos órgãos técnicos e administrativos, com metodologias discutidas e apropriadas, que analisem o impacto de suas atribuições na organização institucional e a qualidade de suas atividades, tendo em vista as características administrativas de universidade pública e a avaliação dos usuários, num processo de orientação e de planejamento estratégico, com a finalidade de melhor atender às demandas internas desses órgãos e das atividades de ensino, pesquisa e extensão, que sustentam a sua existência.

Através do planejamento estratégico e da avaliação institucional, desenvolver instrumentos que permitam definir as prioridades orçamentárias buscando um orçamento cada vez mais qualificado.

Implantar o processo de gestão estratégica revendo continuamente as estratégias e prioridades da universidade e definir indicadores que permitam qualificá-lo continuamente (Unicamp, 2005a, p. 58-60).

Além desses, há um tópico específico relacionado à TIC, destacando a necessidade de atualização e expansão das unidades de informação e a adoção da tecnologia como pontos fundamentais na modificação da cultura organizacional e dos métodos de trabalho (*ibid.*, p. 64-65).

Os Capítulos 3 e 4 do presente trabalho descrevem, respectivamente, os resultados do Planes/2004 e do Planes/2008, que ocorreram na gestão 2005-2009 (Unicamp, 2009b) e se relacionam com as estratégias do planejamento.

Gestão: Fernando Costa (reitor) e Edgar De Decca (coordenador-geral) – Unicamp ampliando horizontes (2009-2013)

A referência ao planejamento estratégico aparece em várias partes do programa de gestão. No tema “Intercâmbio internacional”, consta: “Graças às ações tomadas ao longo dos últimos anos, a Unicamp fechou o ano de 2008 cumprindo uma meta do seu planejamento estratégico: proporcionar a 10% dos alunos de graduação a oportunidade de ter experiência internacional” (Unicamp, 2009b p. 9-10). Em “Acompanhamento de egressos”: “A plena operacionalidade do portal de internet dedicado aos ex-alunos, já aprovada pelo Planes, será prioridade” (*ibid.*, p. 10). Em “Graduação”: “Algumas ações prioritárias foram definidas, no âmbito do planejamento estratégico da Unicamp, e aprovadas nas instâncias competentes (Copei e Consu) no final de 2007 e início de 2008” (*ibid.*, p. 11). Em “Centro de Apoio ao Ensino”: “Outra iniciativa, já aprovada no âmbito do Planes, é a criação de um Centro de Apoio

ao Ensino” (*ibid.*, p. 13). O Capítulo 4, “Gestão institucional – Planes e avaliação institucional”, destaca: “No período 2005-2009, consolidou-se de maneira definitiva a estrutura do planejamento estratégico (Planes) da Unicamp. Foi realizada uma ampla revisão das linhas e projetos estratégicos, com a participação da comunidade acadêmica através das comissões de planejamento locais, de comissões temáticas e da aprovação da primeira revisão do Planes pela Copei em 2008. Desde 2006, os projetos estratégicos passaram a receber dotação orçamentária anual, de R\$ 1.300,00 em 2006, R\$1.500,00 em 2007 e R\$ 1.558,00 em 2008. [...] A gestão do Planes deve prosseguir nas linhas correntemente empregadas, contando com um orçamento adequado à execução dos projetos estratégicos e passando por um novo ciclo de revisão que se iniciará em 2009 com a análise dos planejamentos locais” (*ibid.*, p. 47).

Os Capítulos 4 e 5 descrevem, respectivamente, os Planes/2008 e Planes/2011-2015, além de alguns resultados da gestão 2009-2013 (Unicamp, 2009b).

Gestão: Tadeu Jorge (reitor) e Álvaro Crosta (coordenador-geral) – A Unicamp de todos os saberes (2013-2017)

A referência ao planejamento estratégico aparece explicitamente no tópico “Avaliação institucional e planejamento estratégico”:

Na Unicamp, a primeira tentativa mais sistemática de abordar os dois pontos importantes da avaliação institucional (a parte conceitual do processo e da sua finalidade) ocorreu quando a CGU era liderada pelo Prof. Tadeu (gestão 2002-2005). Nesse período, vinculou-se o planejamento estratégico à avaliação institucional, demonstrando que a finalidade desta é produzir uma reflexão interna que deve, inequivocamente, explicitar para si mesma, para a sociedade e para o Estado qual é a sua missão e se essa missão é executada com excelência acadêmica. A avaliação institucional deve então, necessariamente, resultar em uma revisão do planejamento estratégico, para que se cumpram os requisitos quantitativos e qualitativos demandados pela sociedade e pela comunidade científica. Este deve conter um plano de ações institucionais para superar os pontos críticos nas atividades em que ainda não se atingiu o grau de excelência ou cujas metas quantitativas ainda não tenham sido alcançadas. A avaliação institucional não é, portanto, um fim em si mesma; um processo que se esgota no cumprimento de regulações externas. É parte integrante do planejamento estratégico. [...] Dessa análise surgiu a primeira grande revisão do planejamento estratégico para o período 2007-2010, estabelecendo uma coesão

entre os processos de avaliação e de planejamento. Ao exercerem o papel de revisoras críticas do processo de avaliação institucional, algumas pró-reitorias propuseram um plano de ação coerente com a missão da Unicamp, enquanto outras assumiram um compromisso mais fluido com essa função institucional. Algumas ações decorrentes da avaliação tiveram consequências importantes para a evolução institucional (Unicamp, 2013, p. 48). Constata-se, para citar um exemplo, que ocorreu na gestão 2005-2009, em sintonia com o primeiro grande objetivo do Planes (a expansão dos cursos de graduação) (*ibid.*, p. 49).

Os Capítulos 5 e 6 descrevem alguns resultados que ocorreram durante a gestão 2013-2017 (Unicamp, 2017b), relacionados, respectivamente, aos Planes/2011-2015 e Planes/2016-2020.

Gestão: Marcelo (reitor) e Teresa (vice) – Universidade pública, compromisso com a sociedade (2017-2021)

A referência ao planejamento estratégico aparece em diversos tópicos do programa:

6. ORGANIZAÇÃO INTERNA: A organização interna da universidade deve ser responsável pela execução de sua missão. A reestruturação dos processos de trabalho e o estabelecimento de política consistente de sustentabilidade financeira são fundamentais para o cumprimento da missão da universidade. Por isso, este tópico trata das propostas de gestão de pessoas (docentes, pesquisadores, funcionários), estrutura organizacional e governança, processos de trabalho e informatização, infraestrutura física, sustentabilidade e qualidade de vida e gestão financeira e orçamentária (Unicamp, 2017a, p. 22).

6.7 PROCESSOS DE TRABALHO E INFORMATIZAÇÃO: O Planes Unicamp 2016-2020 definiu como uma das estratégias corporativas a ser implantada a chamada Unicamp Digital. Acreditamos que é possível e necessário inovar nos procedimentos de trabalho, que, aliados ao uso de novas tecnologias, permitirão aprimorar a tramitação de processos administrativos, tornando-os mais ágeis e eficientes, resultando numa ampla desburocratização na administração universitária. A governança de tecnologia da informação na Unicamp é um de seus maiores desafios de gestão para se viabilizar a Universidade Digital até 2020, dessa forma, e coerentemente com o Planes 2016-2020, propomos: no curto prazo, discutir e implantar um novo tipo de governança de TI. [...] Na parte de processos há muitas propostas, dentre as quais destacamos: implantar metodologias para acelerar os

processos e reduzir os custos de desenvolvimento; realinhar o contingente de pessoal de TI dos órgãos da administração, com treinamentos de atualização tecnológica, na busca de objetivos comuns e com vistas à implantação da Universidade Digital até 2020; estudar a implantação de um grupo virtual de desenvolvedores para cooperar em projetos de desenvolvimento de sistemas administrativos e de apoio ao ensino e à pesquisa, utilizando as competências disponíveis nos diversos quadros de pessoal de TI; implantar o Portal da Transparência na Unicamp, integrando-o com o sistema de dados gerenciais e de avaliação institucional, possibilitando o acompanhamento contínuo dos indicadores de progresso da Unicamp e de todos os seus órgãos; incentivar a realização de parcerias, a fim de fomentar a atualização tecnológica da universidade, bem como formar e treinar recursos humanos para projetos de modernização institucional; procuraremos informatizar os procedimentos administrativos, eliminando sempre que possível a circulação de papéis; implantaremos um Escritório Central de Processos; daremos continuidade ao desenvolvimento do Sistema Integrado de Dados Gerenciais; informatizaremos a Aeplan e implantaremos um sistema *online* aberto, de acompanhamento centralizado das ações e dos resultados dos diversos Planes dos órgãos da administração (*ibid.*, p. 27-28).

6.8 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Devemos implantar o novo processo de avaliação institucional 2014-2018 dos órgãos acadêmicos. Para tanto, propomos: revisar o instrumento de avaliação das unidades de ensino e pesquisa, dos colégios técnicos, do Profis e dos centros e núcleos Interdisciplinares de pesquisa; aperfeiçoar o S-Integra para incorporar os dados que ainda não foram disponibilizados, desenvolvendo e implantando-os em sistema; desenvolver o Sistema de Avaliação Institucional dos centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa; desenvolver no S-Integra os dados de suporte para o Sistema de Avaliação Institucional dos centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa; desenvolver o Sistema de Avaliação Institucional dos órgãos da área de saúde; desenvolver no S-Integra os dados de suporte para o Sistema de Avaliação Institucional dos órgãos da área de saúde; desenvolver o sistema de planejamento estratégico acoplado com os Sistemas de Avaliação Institucional e com o Planes 2016-2020. Foi realizado, no período de 2015-2016, o planejamento estratégico dos órgãos da administração, tais como DGRH, Dedic, DAC, Cecom, BCCL, CCUEC, prefeitura, Proec, entre outros. O planejamento foi muito importante para identificar uma série de problemas, verificar planos de ação e para mostrar a necessidade de ajustes em algumas das ações. Em nossa proposta de gestão, daremos continuidade a todos esses planejamentos, colaborando no que for necessário para que os planos de ação se viabilizem (*ibid.*, p. 29-30).

8. INCLUSÃO, SUSTENTABILIDADE E QUALIDADE DE VIDA – 8.1. QUALIDADE DE VIDA NOS CAMPI: O Planes Unicamp 2016-2020 estabeleceu

a sustentabilidade e a qualidade de vida como uma de suas metas estratégicas. A qualidade de vida envolve a criação de espaços e oportunidades para a socialização e melhoria geral do ambiente de trabalho. Em alguns casos, pequenas intervenções no espaço podem trazer importantes contribuições para um *campus*, criando espaços de convivência e incentivando os encontros entre professores, estudantes e pesquisadores. A acessibilidade diz respeito à adequação do espaço para o uso de todos. É nossa convicção que a Unicamp deve buscar condições que permitam que indivíduos com diferentes idades, necessidades especiais, origem cultural, faixa de renda e nível de conhecimento circulem de maneira digna e com independência pelo espaço urbano. [...] 8.2. INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO: Os avanços, nos últimos anos, expressam as lutas dos movimentos sociais em defesa das pessoas com deficiência, de seus órgãos representativos, das entidades que oferecem atendimento especializado, de associações e federações de pais e amigos das pessoas com deficiência, com expressivo apoio de pesquisadores e intelectuais de várias universidades. Portanto, expressam conquistas sociais e o reconhecimento de uma dívida histórica que a educação tem com essa população, dívida que nasce de uma realidade ainda a ser vencida, que é a evasão escolar no ensino médio e a ainda inexpressiva inclusão no ensino superior. No nosso programa de gestão, há inúmeras ações para consolidar os espaços e os apoios relacionados à acessibilidade das pessoas com necessidades especiais. Buscaremos avançar na disponibilização de serviços para essa finalidade (*ibid.*, p. 32-33).

Os Capítulos 6 e 7 descrevem alguns resultados que ocorreram durante a gestão 2017-2021, relacionados, respectivamente, ao Planes/2016-2020 e ao Planes/2021-2024.

Gestão: Tom Zé (reitor) e Luiza (coordenadora-geral) – Unicamp construindo o amanhã (2021-2024)¹⁹

No programa, não há menção ao planejamento estratégico. Apesar da ausência de menção ao Planes/2021-2024 e à avaliação institucional – ambos aprovados pelo

19. O período citado de 2021-2024 teve como pressuposto uma decisão do Consu tomada por maioria absoluta, no pleno exercício da autonomia de gestão, excepcionalizando os requisitos estatutários, de forma a finalizar o mandato do reitor em dezembro de 2024, como ocorre na Unesp e na USP, para coincidir com o ano fiscal. Após a posse, o atual reitor ignorou essa decisão do Consu e decidiu permanecer no cargo na forma da nomeação pelo governador. Essa é a primeira vez que um reitor da Unicamp subordina uma decisão do Consu aos desígnios de um governador. E o faz de modo bastante sub-reptício: apresenta à comunidade um programa de gestão para 2021-2024, não o estende publicamente até 2025 nem revoga institucionalmente a decisão do Consu. É o legal tomando o lugar do legítimo!

Consu –, o Capítulo 7 faz referências aos projetos incluídos no Geplanes de 2017-2024, pelo pressuposto de que, se foram aprovados pela Copei, devem ser estratégicos.

Conclusões

Deste breve resumo, ficam evidentes:

1. Que a grande maioria das universidades do mundo democrático possui e executa os planejamentos estratégicos, sendo que suas autoridades respondem de diferentes formas pelo cumprimento do plano e de suas metas;
2. No caso da Unicamp, houve um esforço institucional inicial para implantar formas estruturadas de planejamento estratégico que perpassou várias gestões nesses 20 anos do Planes, que aparecem explicitamente citadas nos programas de gestão, trazendo o tema do planejamento estratégico como um método de gestão estratégica. Apesar disso, o assunto desaparece no programa de gestão 2021-2024, o que remete novamente ao tema: *Planejamento estratégico na Unicamp: carta de intenções ou direcionador de desenvolvimento?* O corolário dessa pergunta é: pode um programa de gestão, que é um documento político por natureza dos acordos para viabilizar candidaturas, se sobrepor a um documento de natureza institucional – o planejamento estratégico –, aprovado pelo Consu?
3. De modo geral, todos os programas possuem a mesma estrutura: descrevem inicialmente a importância das atividades-fim, deixando para o final a gestão orçamentária, o planejamento e a avaliação, com exceção do plano 2021-2024, que não trata do planejamento e da avaliação. Observa-se que, nesse caso, o plano termina antes do fim do mandato¹⁹! Os planos de governo discutem a necessidade de responderem aos anseios da sociedade, mas não apresentam nenhuma meta a ser alcançada. Exceto em 2017-2021, não apresentam a conexão entre as propostas do plano e o planejamento vigente. Enfatizam bastante a necessidade de promover a carreira de funcionários e a gestão de pessoas, mas não destacam o compromisso com resultados ou com eficiência. São programas que trazem uma incoerência intrínseca, citam o planejamento futuro, mas não conectam as propostas do programa aos objetivos estratégicos dos planejamentos vigentes nem se comprometem com a sua execução.

- 4.. A Unicamp, de forma similar às principais universidades mundiais, possui uma comissão de planejamento estratégico, com a finalidade de acompanhar a execução das ações e de reportar os resultados ao Consu.

Notas de fim – Comitês de Planejamento Estratégico – alguns exemplos

1. Oxford University – The strategic plan will be underpinned by a more detailed implementation plan overseen by a programme board chaired by the Vice-Chancellor reporting to PRAC on a termly basis and, through it, to Council on an annual basis. The annual reports are also published on the University website (behind single sign-on): <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-24>. The Planning and Resource Allocation Committee (PRAC) is a main committee of Council that is responsible for divisional and service budget setting, and allocating money to other important functions of the University. The Committee also oversees student number planning, fee setting, value for money initiatives, and other activities that impact on income and expenditure. PRAC sets the budget for IT capital expenditure, approves spending from the Minor Capital Plan. The Committee is responsible for drafting and overseeing the University's five-year strategic plans: <https://governance.admin.ox.ac.uk/planning-and-resource-allocation-committee>.
2. Cambridge University – The Planning and Resources Committee (PRC) is a joint committee of the Council and the General Board. Its purpose is to enable the implementation of the University's academic and strategic priorities through the management of the University's financial resources: <https://www.governance.cam.ac.uk/committees/PRC/Pages/about.aspx>. The Vice-Chancellor or a duly appointed deputy, in the Chair of PRC: <https://www.governance.cam.ac.uk/committees/PRC/Pages/PRC-membership.aspx>.
3. Massachusetts Institute of Technology – <https://actionplan.mit.edu/sites/default/files/MIT-Strategic-Action-Plan.pdf>. The Office of the Vice Chancellor advances academic innovation and fosters the growth of every MIT student, empowering them to make a positive impact at MIT and beyond: <https://ovc.mit.edu/>. Ownership Responsibility for the plan is set at the level of its 50-plus actions or initiatives. Oversight for each has been assigned to a member of MIT's senior leadership team. These assignments correspond broadly to the audiences the plan is designed to serve: proposed actions related to students are assigned to the chancellor, staff to the vice president for human resources, faculty to the provost, postdocs to the vice president for research (VPR), and those affecting Institute-wide strategic concerns will be the province of the President's Office. Proposed actions that fall to the Institute Community and Equity Office (ICEO) are also Institute-wide, but they are more operational than strategic. Some proposed actions are noted in the plan as shared. These will require coordination among members of senior leadership: <https://actionplan.mit.edu/sites/default/files/MIT-Strategic-Action-Plan.pdf>.
4. Princeton University - Hilary A. Parker is the Vice President and Secretary of Princeton University. In this capacity, she has administrative responsibility for the Board of Trustees of the University; serves as a senior adviser to the president; oversees the Office of Community and Regional Affairs (Link is external) and the Office of State Affairs (Link is external); oversees the official convocations of the University; and manages a range of projects related to the University's strategic initiatives, major development priorities, and presidential outreach. Princeton University: <https://www.princeton.edu/sites/default/files/documents/2023/06/2023-Framework-Update-FINAL.pdf>; <https://president.princeton.edu/vice-president-and-secretary/hilary-parker-vice-president-and-secretary>

2

O planejamento estratégico da Unicamp (PEI)

Este capítulo descreve o primeiro planejamento estratégico da Unicamp, que foi denominado PEI e se originou da necessidade de distribuição de recursos de excedente de arrecadação.

Ao mesmo tempo em que se elabora esse planejamento, institucionaliza-se a Comissão de Planejamento Estratégico.

1. Histórico do planejamento estratégico na Unicamp

A iniciativa da gestão 1998-2002 de criar a Copei em 2001 foi baseada na necessidade de alocar recursos oriundos de excedente de arrecadação para projetos por meio do que se convencionou chamar de planejamento estratégico institucional (PEI). Segundo os gestores desse período (abril de 1998-abril de 2002), havia uma demanda por investimentos da ordem de R\$ 113 milhões e recursos disponíveis de R\$ 18,8 milhões, em valores à época não deflacionados.

Há um relato de que a proposta do PEI foi muito bem recebida pelos diretores de unidades de ensino e pesquisa¹, e esse grupo de diretores participou das discussões sobre a implantação do PEI e elaborou um documento intitulado “Visão de Futuro”, estabelecendo como prioridades da universidade:

a expansão do número de vagas de graduação, o fortalecimento da pós-graduação e da pesquisa e o aprofundamento das atividades de extensão. Também foram analisadas a

1. https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/fatos/n6/fatos_visao.html

redução das desigualdades entre as unidades acadêmicas, a reestruturação gerencial da Unicamp e a valorização dos recursos humanos da instituição².

Segundo esses relatos, a seleção das prioridades foi realizada em conjunto com diretores de unidades acadêmicas, membros da administração central e pró-reitores^{1,2,3}. O Consu aprovou a proposta da Copei, alocando 30,5 milhões de reais em projetos nas várias áreas de atuação da universidade, em unidades acadêmicas e órgãos, incluindo os recursos para a construção dos prédios do Instituto de Geociências (IG) e do Instituto de Artes (IA).

Considerando as prioridades elencadas, o relatório de gestão Unicamp/1998-2002³ destaca que nesse período houve: aumento de 11% das vagas de graduação, aumento de 22% nas matrículas de pós-graduação *stricto sensu*, crescimento do número de teses de doutorado e de dissertação de mestrado defendidas, aumento no número de publicações indexadas. Do ponto de vista administrativo, houve uma grande inovação que foi a aquisição de um sistema comercial para a gestão de recursos humanos. Outros projetos relacionados ao PEI foram executados, como investimentos na rede de dados, expansão do acesso à *web*, atualização do Centro de Computação de Alto Desempenho (Cenapad), entre outros¹.

Em uma análise crítica dos resultados da gestão, não parece evidente a correlação direta entre os investimentos realizados e o desempenho mensurado por indicadores acadêmicos, pois muitos desses indicadores dependem de múltiplos fatores. Por exemplo, o crescimento dos indicadores de pós-graduação e de pesquisa é de longa maturação. Esse crescimento se deve às iniciativas que ocorrem no âmbito das unidades acadêmicas que são fortemente desacopladas das decisões administrativas, em geral, dependem de investimentos vinculados aos projetos docentes e de recursos extraorçamentários e são diretamente relacionados ao número de doutores da instituição, ao regime de trabalho desses doutores e ao credenciamento dos docentes nos cursos/programas de pós-graduação. Ao definir na gestão 1990-1994 uma política de titulação de docentes e de contratação de docentes com o título mínimo de doutor, a pós-graduação e a pesquisa na Unicamp deram um salto de qualidade e de quantidade que se propaga continuamente ao longo do tempo a partir da implantação do projeto qualidade:

2. https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/fatos/n6/fatos_planos.html

3. https://www.siarq.unicamp.br/images/imagens-artigos/difusao/memoria/relatorio_gestao_hermano_tavares.pdf

O elenco de pesquisas em desenvolvimento, que era de cerca de 3.500 há quatro anos, totaliza atualmente 6.145, conforme levantamento realizado pelas unidades. O percentual de professores titulados saltou de 54,5% para 72%, o de professores em regime de tempo integral de 83,7% para 87,7% (Unicamp, 1994).

Os aspectos positivos da implantação do PEI foram relacionados a uma sistemática mais colegiada de decisão sobre alocação de recursos com base em diagnósticos e demandas qualificadas, desafiando a universidade a mudar hábitos cristalizados de decisões monocráticas sobre o uso dos recursos. Os projetos passaram a ser documentados por meio de formulários para apresentação de propostas, que uma vez submetidas à apreciação da Copei eram consideradas na elaboração do orçamento.

Segundo o relatório de gestão (Unicamp, 2002, p. 13):

Foi realizado um rico exercício em Planejamento Estratégico Institucional (PEI), que culminou com a aprovação de recursos globais no valor de R\$ 30,5 milhões, com uma dotação inicial de R\$ 18,8 milhões no orçamento de 2000, para ações prioritárias em infraestrutura e graduação [...] O PEI constituiu um esforço pioneiro para dotar a Unicamp de um processo mais participativo e eficaz, tornando-se um embrião de planejamento plurianual. [...] Houve novas suplementações para o PEI, no valor de R\$ 3 milhões, e o Reitor deixou um indicativo para o Consu de que novos recursos seriam necessários em 2002-2003.

Como recomendações para o futuro, que explicitam o PEI, destaca-se a de “assumir uma metodologia que implante o planejamento com o apoio e a participação dos membros com Conselho Universitário” (Unicamp, 2002, p. 16). A partir dos resultados, a conclusão na visão daqueles gestores é:

Retornando às questões internas, graças ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI), criado na atual gestão, a Universidade já tem como traçar com maior precisão suas ações futuras. As primeiras medidas do PEI foram coroadas de sucesso. A utilização dessa ferramenta, todavia, precisa ser aprofundada dentro de alguns parâmetros. Um deles é a necessidade de que o planejamento seja plurianual e que a periodicidade esteja em consonância com a elaboração do orçamento. Isso permitirá, sem dúvida, uma melhor organização da Universidade. É importante, ainda, que a definição das diretrizes envolva os dirigentes da instituição, que terão a oportunidade de exercitar a

democracia interna em sua unidade. Na esfera do planejamento estratégico uma medida apresenta-se como inadiável: a criação do Fundo de Estabilização Orçamentária, para proteger a Unicamp contra as flutuações da economia [...]. (Unicamp, 2002, p. 70).

Conclusão deste capítulo

Foi implantado o PEI, recomendando-se um aprofundamento metodológico e o envolvimento dos membros do Consu em todas as fases do planejamento e com ações em consonância com o orçamento, mesmo que os investimentos requeressem um plano plurianual de desembolso.

Os desafios que se seguem se relacionam ao aprofundamento de estudos sobre modelos de planejamento e sobre as formas de implantação em uma universidade abrangente, complexa e com muitas decisões tomadas em órgãos colegiados com base em informações nem sempre autoconsistentes. Por exemplo, a alocação de recursos para duas construções de grande porte iria, sem dúvida, requerer montantes adicionais de recursos que não foram previstos nos orçamentos dos anos subsequentes.

3

Planes Fase II (Planes/2004)

Neste capítulo, relatamos o desenvolvimento do Planes/2004, que esteve vigente no período 2004-2007, tendo sido desenvolvido na forma de duas estratégias: uma coordenada pelo grupo técnico no âmbito da CGU e outra coordenada por outro grupo no âmbito da PRDU. Apesar de serem estratégias distintas, houve uma convergência de objetivos que levou a um único documento institucional aprovado pela Copei e pelo Consu, o Planes/2004.

1. Introdução

O planejamento estratégico aparece explicitamente no programa da gestão 2002-2005 (Unicamp, 2005b) apresentado à comunidade:

A Unicamp precisa de um verdadeiro planejamento estratégico, que pense a instituição com um horizonte de médio e longo prazo e que envolva toda a comunidade. É preciso acoplar o processo de planejamento estratégico ao mecanismo da avaliação institucional em cada órgão da Universidade e na Universidade como um todo. A Unicamp foi pioneira na avaliação de suas unidades de ensino e pesquisa, mas deixou de dar continuidade ao processo. Ao lado de recuperar a avaliação institucional, é preciso vinculá-la a um processo de planejamento estratégico pelo qual as unidades e órgãos estabeleçam metas e procedimentos para construir seu futuro e o futuro da instituição. Além disso, é preciso que o processo de avaliação abranja todos os órgãos da Universidade, inclusive aqueles voltados aos serviços e os da administração central.

Com essa orientação das lideranças da universidade, a partir de 2003 foi iniciada no âmbito da CGU a implementação do que veio a se chamar planejamento estratégico da Unicamp “Planes – Fase II” (essa denominação evitou a cacofonia dos termos “PEI da Unicamp”), passando a ser utilizado desde então (Planes/2004, 2004). Para iniciar a elaboração do Planes, foi estabelecido um conjunto de ações, que ocorreram de modo concomitante:

- i. prospecção de metodologia adequada e viável, com etapas de sensibilização da comunidade e de divulgação;
- ii. capacitação de equipes para planejar, executar e avaliar as ações;
- iii. estímulo ao planejamento dos órgãos da administração e das unidades acadêmicas.

2. A busca de metodologia

A etapa do desenvolvimento do Planes/2004 incluiu a busca e a adequação de uma metodologia compatível com a realidade da Unicamp, uma universidade abrangente, com 46 unidades acadêmicas (faculdades e institutos – 21, centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa – 23 e colégios técnicos – 2), um orçamento proveniente do repasse de Recursos do Tesouro Estadual (RTE) de aproximadamente R\$ 793 milhões, 16 mil alunos de graduação em 57 cursos, 15 mil alunos de pós-graduação, uma produção acadêmica de 13 mil trabalhos por ano em 2004 e uma área de saúde com 4 hospitais de alta e média complexidades, com cerca de 500 leitos (Aeplan/Unicamp, 2005).

Em relação à escolha da metodologia a ser utilizada, houve uma divergência nas equipes de nível estratégico da instituição: a CGU advogava por uma metodologia de planejamento flexível, compreendendo e considerando a complexidade da universidade, a diversidade cultural das unidades acadêmicas e a capacidade instalada de executar um planejamento; e a PRDU, à qual estava subordinada a maioria dos órgãos da administração, advogava por metodologias mais convencionais na gestão da qualidade¹. Considerando-se que o momento era de experimentação, a decisão

1. Essa divergência não está explicitamente descrita em nenhum documento. É fruto da experiência da autora que foi responsável naquele e em outros momentos pela implantação e pela gestão do planejamento na Unicamp.

institucional pactuada foi a de trabalhar com dois modelos: nos órgãos administrativos subordinados à PRDU, foi implantado o modelo utilizado em muitas empresas, o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido no início da década de 1990 por David Norton e Robert Kaplan (1997); a CGU buscou uma metodologia mais flexível e que já havia sido testada em universidades privadas (Costa, 2007). Apesar de aparentemente distintas, há pontos em comum sem grandes contradições entre elas (Campello *et al.*, 2019). Além disso, não foram encontrados, à época, relatos de experiências de implantação de planejamentos estratégicos em universidades públicas brasileiras, o que confirmava a afirmação de que essa era uma fase de experimentação.

Nessa opção por um modelo mais flexível, a CGU contratou um consultor com experiência em planejamento de IES para capacitar *stakeholders* internos com a finalidade de, simultaneamente, qualificar as pessoas e gerar as primeiras reflexões para a revisão do planejamento, o que incluía o nivelamento dos elementos conceituais fundamentais: missão, princípios e valores, visão de futuro, análise dos ambientes interno e externo, identificação dos pontos fortes, fracos e a melhorar (Costa, 2007). Com as análises dos ambientes e as reflexões sobre o desempenho institucional, foi possível chegar às definições das áreas estratégicas (1 – Ensino, 2 – Pesquisa, 3 – Extensão e Cooperação Técnico-Científica e Cultural, 4 – Administração e Gestão e 5 – Qualidade de Vida), às estratégias para cada área e aos programas e às linhas prioritárias compondo dessa forma o documento Planes/2004 (Planes/2004, 2004).

Diferentemente da CGU, a opção da PRDU foi a de implantar a metodologia do BSC que vinha sendo utilizada na gestão da qualidade em empresas. Conceitualmente, o BSC contemplava inicialmente apenas o acompanhamento financeiro de empresas com indicadores e metas a serem alcançadas. Entretanto, com a evolução da metodologia, passou a contemplar também as perspectivas do usuário, as dos processos internos, a do aprendizado e a do crescimento, tomando por base os objetivos estratégicos e passando pelas etapas de: preparação; definições estratégicas; implantação e comunicação da estratégia; monitoramento e avaliação; e comunicação e aprendizado (Zimmerman, 2015). Ainda segundo Zimmerman (*ibid.*, p. 21):

[...] o modelo Balanced Scorecard, ou método, como é comumente denominado, estabelece uma forma de gestão dos objetivos institucionais sinérgica com as áreas/temáticas que envolvem as instituições, tendo como base os indicadores tangíveis: “o objetivo é estabelecer um processo estruturado para a criação de medidas financeiras e não financeiras, representadas por objetivos estratégicos e metas em todos os níveis,

possibilitando a integração entre esses grupos e proporcionando o alinhamento de toda a organização”. Para o alcance desse objetivo, o BSC adota quatro perspectivas interligadas em uma relação de causa e efeito com a Missão, a Visão e a Estratégia da organização, conforme veremos no próximo tópico.

Alguns comentários adicionais em relação às metodologias utilizadas pela Unicamp são importantes: o BSC não se limitou às dimensões financeiras, atuou em todas as dimensões da administração e principalmente nos processos. No caso da CGU, a metodologia mais flexível de gestão estratégica procurou identificar os principais problemas na visão dos *stakeholders* internos, com predominância dos assuntos acadêmicos e organizacionais. Em certo sentido, atuou em direção ao planejamento corporativo incorporando alguns elementos do planejamento estratégico situacional proposto por Matus (1993). Por exemplo, a análise de ambiente externo trouxe elementos de gestão pública e os problemas da relação dialógica entre a universidade pública e a sociedade. Não houve uma análise profunda das causas de cada problema com um elenco de possíveis respostas, pois poderiam ser muitas em uma universidade abrangente como a Unicamp. Entretanto, na forma como foi conduzido o processo de elaboração do Planes/2004 e de todos os outros subsequentes, há uma maior proximidade conceitual com o BSC, cujos elementos de informação são a missão, a visão, os objetivos estratégicos e as perspectivas, ao passo que, no caso do planejamento situacional, a descrição se estrutura mais por meio dos problemas públicos identificados, dos atores participantes e dos planos de execução (Paula; Tanaka; Araujo, 2010). Para a análise dos ambientes interno e externo, foi utilizada a matriz SWOT (*strengths, opportunities, weaknesses e threats*) (Costa, 2007), que resultou em uma listagem de pontos fracos, pontos fortes e oportunidades que a instituição poderia aproveitar. Esse tipo de análise foi empregado em outras revisões do Planes.

Apesar dos caminhos distintos trilhados pela PRDU e CGU, foi possível chegar ao Planes/2004 aprovado pelo Consu (Deliberação Consu-405/2004, de 28/09/2004²) que permaneceu vigente até meados de 2008. Iniciado na gestão Unicamp 2002-2005, teve continuidade na gestão Unicamp 2005-2009. Nesse planejamento, foram estabelecidos todos os elementos próprios de um planejamento, e, além disso, foram definidas cinco áreas consideradas estratégicas (1 – Ensino, 2 – Pesquisa, 3 – Extensão e Cooperação Técnico-Científica-Cultural, 4 – Administração/Gestão e 5 – Qualidade de Vida). Para cada uma dessas áreas, foi definido um objetivo geral; associadas aos objetivos, foram estabelecidas as principais estratégias

para alcançá-los, os programas a serem implantados e as principais linhas de atuação (Planes/2004, 2004). Além disso, como houve algum nível de sobreposição das equipes que organizaram os dois planejamentos, várias das prioridades elencadas nos diagnósticos foram muito similares, o que, em certa medida, permite correlacionar as ações da CGU e da PRDU às principais áreas estratégicas.

Como no momento em que se realizavam essas capacitações a Unicamp ainda não havia estruturado o Planes/2004, a PRDU implantou um planejamento próprio nos órgãos da administração e ela subordinados, com todas as características e metodologias alinhadas ao BSC. Como elemento de diagnóstico, ao realizar os seminários e as entrevistas com os participantes, a equipe da PRDU (Figura 3.1) constatou que: os gerentes pouco se dedicavam ao planejamento de longo prazo; as práticas e/ou os conceitos relacionados ao planejamento não eram de domínio geral; havia uma baixa prontidão para implantar e insegurança quanto ao comprometimento da alta administração com o planejamento; havia uma ausência de integração administrativa entre os órgãos e as unidades acadêmicas e, portanto, não havia o envolvimento dos usuários nas discussões sobre os processos administrativos; e havia um baixo nível de adesão nos níveis operacionais. Além disso, a PRDU implantou uma análise do processo do Planes/PRDU concluindo que:

A PRDU começou por implementar a prática de planejamento estratégico, estando ainda no seu primeiro ciclo. Examinando o processo de planejamento estratégico em operação na PRDU, à luz dos 29 itens de avaliação considerados na análise do processo, foi possível verificar que a experiência da PRDU mostrou-se fortemente aderente a 19 deles. Portanto, a experiência da PRDU atendeu a 65% dos itens de avaliação estabelecidos como referência de análise para este trabalho; o que, para um primeiro ciclo, causou boa impressão, reforçando o fato desta experiência já ser referência interna na Unicamp. Contudo, considerando que a PRDU ainda está no seu primeiro ciclo de planejamento, e que a maioria dos objetivos retratados na árvore da sua estratégia tem forte componente cultural, cabe destacar três dos itens de avaliação identificados como oportunidades de melhoria; são eles: aprendizagem organizacional, desdobramento e alinhamento, e participação (Delgado Filho, 2004, p. 137).

Em relação aos itens que limitaram o desenvolvimento, Delgado Filho e Bacic (2004) citam que a atuação dos planejadores como facilitadores limitou o escopo da participação ao método e não ao conteúdo; a participação ficou restrita à PRDU, não trazendo ao diálogo os demais interessados nos serviços e processos; o plano estratégico da PRDU estabelecia as grandes ações, mas não prescrevia como cada

ação deveria ser desenvolvida; não foram nomeados responsáveis por monitorar as principais tendências nem explicitados mecanismos de acompanhamento do ambiente a fim de provocar ajustes; não foram analisados cenários alternativos, não tendo sido opção da PRDU o estabelecimento de estratégias alternativas e seus respectivos planos de ação, deixando-a mais vulnerável caso as tendências não apresentassem o comportamento previsto; o caráter estratégico dos objetivos se deu estritamente em função da sua correlação com as questões estratégicas, não sendo atrelado ao montante de investimento requerido; a rotina dos líderes no dia a dia comprometeu a operacionalização do plano; a avaliação institucional AI/1998-2003 não contemplou as iniciativas e os serviços dos órgãos subordinados à PRDU. Assim, dos 13 critérios considerados como “boas práticas em planejamento estratégico”, o processo implantado pela PRDU foi adequado em oito deles, e houve cinco com recomendações de melhoria: “participação”, para envolver os usuários dos seus serviços; “reforçar que o plano é dinâmico”, para sistematizar um processo de acompanhamento das principais tendências; “deixar claro que a indeterminação faz parte do cenário”, para considerar cenários alternativos; “facilitador externo”, para incluir facilitador externo; e “utilizar as conclusões da avaliação institucional no seu planejamento estratégico”, para poder contar com um processo de avaliação institucional.

Na primeira fase de implantação do Planes/2004, com os órgãos da administração utilizando o BSC, houve um enorme esforço institucional de mapeamento e de revisão de processos, sendo identificadas lacunas na descrição, na informatização e na automação dos processos, por falta de tecnologias, de conhecimento ou de orientação por parte das lideranças universitárias. Como resultado, algumas áreas conseguiram avançar por apresentarem maior prontidão para a execução do planejamento ou por já terem incorporado novas ferramentas de TIC (Delgado Filho, 2004).

A PRDU implantou a metodologia da gestão por processos (Gepro) (Monticelli, 2012), que gerou resultados, porém, esses não foram uniformemente distribuídos pelos órgãos administrativos e pouco penetraram as unidades acadêmicas ou os níveis estratégicos da gestão universitária. Ao constituir o grupo gestor de processos (Figura 3.1), a PRDU dá um grande passo institucional para viabilizar a revisão de processos na universidade e, para isso, cria cursos de formação e implementa procedimentos por meio do *Manual para revisão e melhoria de processos* – adaptação da metodologia Gepro (Baggio *et al.*, 2004) (Figura 3.2). Esse manual instrumentaliza o serviço de apoio à revisão e à melhoria de processos oferecido pelo Centro de Computação (CCUEC)

para toda a universidade, coerentemente com o programa PRDU/Planes de 2005 (Programa 15 – Gestão por Processos). Para a PRDU, a gestão por processos é essencial para a “consolidação de uma administração mais ágil e pró-ativa na universidade, com uma gestão integrada, moderna e racional” (Baggio *et al.*, 2004, p. 1). Ainda segundo as autoras, “para realização desse serviço, processo fica definido como uma série de atividades, sequencial e logicamente relacionadas, organizada com a finalidade de produzir um produto ou serviço para um cliente/usuário. É caracterizado por produzir valor agregado e possuir entradas e saídas mensuráveis” (*ibid.*).

Figura 3.1 – Participantes do Planes PRDU/2003

<p>Grupo de preparação e apoio ao Seminário de Planejamento Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Adauto Bezerra Delgado Filho ○ Gláucia Beatriz Freitas Lorenzetti ○ Márcia Regina de Godoy Sabino ○ Margareth Aparecida de Cillo Bazzo ○ Maria de Fátima R.O.Pires da Silva ○ Maria do Rosário Almeida Rocha ○ Maria Helena Souza Lima Martinez ○ Marinez Juliani ○ Nelma Aparecida M. Monticelli ○ Suely Bonilha Esteves ○ Tereza Helena P.F. Carvalho ○ Washington Roberto da Silva
<p>Grupo de acompanhamento do Planejamento Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Adauto Bezerra Delgado Filho – Antônio César Fávoro – Eduardo Spinelli – José Alberto Matioli – Gláucia Beatriz Freitas Lorenzetti – Maria Cristina de Oliveira Duque – Maria de Fátima R.O.Pires da Silva – Maria do Rosário Almeida Rocha – Maurício Calixto de Andrade – Nelma Aparecida M. Monticelli – Sergio da Silva Lacerda – Suely Bonilha Esteves – Tereza Helena P.F. Carvalho

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 3.2 – Manual e texto de referência desenvolvidos pela equipe da PRDU para gestão por processos



Fonte: Elaborado pela autora.

Foi estabelecido que, para solicitar o serviço de apoio à revisão e à melhoria de processos, a unidade/órgão deveria preencher o formulário específico do CCUEC, bastante detalhado, e para tanto poderia dispor do apoio do grupo técnico do próprio centro (Baggio *et al.*, 2004). Todo esse processo seria acompanhado pelo grupo do Gepro da PRDU, de forma que a Unicamp foi se tornando capaz de rever seus processos, com metodologias próprias adaptadas à realidade da universidade e com grupo de apoio aos interessados.

3. Estímulo ao planejamento dos órgãos da administração e das unidades acadêmicas

Em relação aos estímulos para que os órgãos e as unidades acadêmicas elaborassem planejamentos setoriais, tanto a CGU quanto a PRDU, por meio

dos grupos técnicos, deram apoio metodológico e logístico, inclusive contratando consultores quando necessário. Dessa forma, a maioria das unidades acadêmicas e dos órgãos da administração elaborou seus planejamentos, porém, infelizmente, a maior parte desses documentos não foi encontrada nos sítios institucionais ou na busca via plataformas.

4. Resultados do Planes/2004

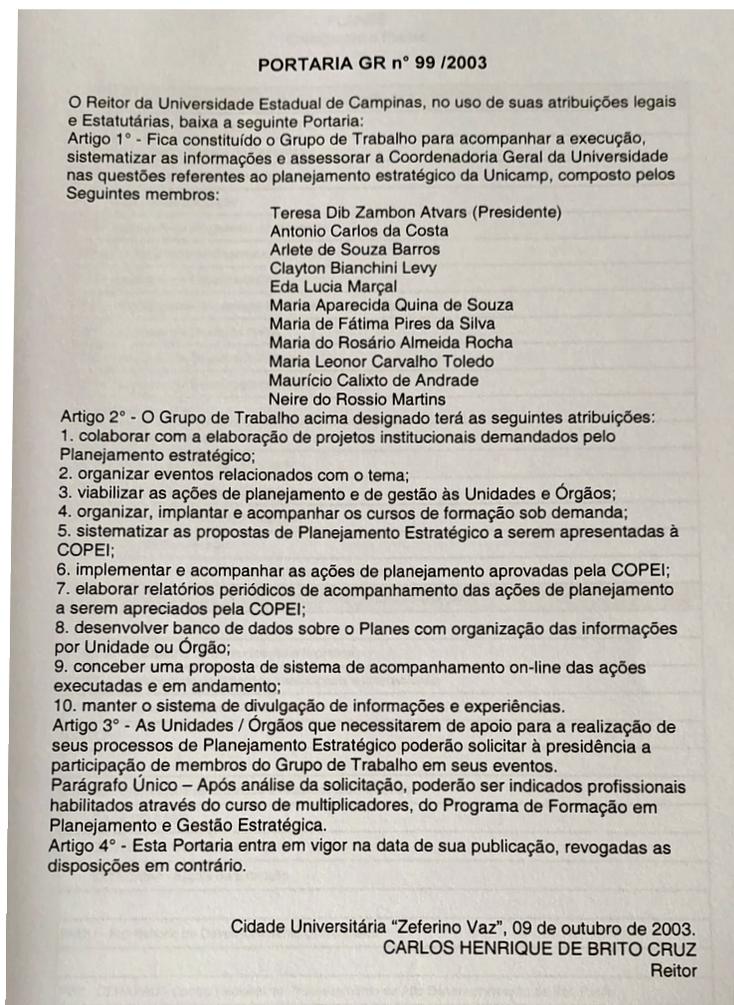
Para encontrar evidências de resultados do Planes/2004, foram analisados os seguintes documentos: o relatório de avaliação institucional AI/2004-2008 (Avaliação Institucional AI/2004-2008, 2011) com os dados de janeiro de 2004 a dezembro de 2008, o relatório da gestão entre abril de 2002 e abril de 2005 (Unicamp, 2005b), o relatório de gestão entre maio de 2005 e abril de 2009 (Unicamp, 2009b) e o Planes/2004 (Planes/2004, 2004). Como os planejamentos são quinquenais e não coincidem com períodos de gestão, e como os projetos não se concluem necessariamente em um único período de gestão, é difícil vincular a temporalidade dos projetos, com base nesses relatórios, e, portanto, vincular as causas (fragilidades/projetos/ações) e os efeitos (resultados). Apesar disso, são informativos em relação ao que efetivamente ocorreu em termos de desenvolvimento institucional. Destaca-se também que o período de gestão 2002-2005 foi atípico, pois o reitor assumiu funções externas à Unicamp e teve um período reitoral de apenas três anos.

Atento aos resultados da AI/1999-2003, o grupo técnico da CGU (Figura 3.3) identificou alguns pontos que foram utilizados na elaboração do Planes/2004, entre eles:

- necessidade de avaliar os programas de apoio ao ensino (Avaliação Institucional AI/1999-2003, 2006, p. 29);
- necessidade de um sistema de registro das informações sobre bolsas de pós-graduação (*ibid.*, p. 33);
- problemas de cumprimento das normas e resoluções da pós-graduação e a falta de qualificação dos setores técnico-administrativos relacionados à pós-graduação (*ibid.*, p. 37);
- outros tipos de atividades de apoio (*ibid.*, p. 209);
- gerenciamento das informações acadêmicas dos alunos (*ibid.*, p. 105) e implantação de outros bancos de dados (*ibid.*, p. 268);

- falta ou inadequação dos espaços físicos para o desenvolvimento das atividades acadêmicas (*ibid.*, p. 132);
- implantação de formas de apoio à pesquisa; questões relacionadas à contratação de novos docentes e de incentivos à carreira (*ibid.*, p. 209-210);
- implantação de estratégias para redução do trabalho administrativo dos docentes (*ibid.*, p. 217); e
- adequação dos edifícios para acessibilidade (*ibid.*, p. 221).

Figura 3.3 – Grupo técnico da GGU responsável por elaborar e acompanhar o Planes/2004



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se os relatórios de AI/2004-2008 (Avaliação Institucional AI/2004-2008, 2011) e os das gestões 2002-2005 (Unicamp, 2005b) e 2005-2009 (Unicamp, 2009b), podem ser encontrados resultados relacionados às áreas estratégicas do Planes/2004. Observo, entretanto, que a vinculação entre os programas que constam do Planes/2004 e os resultados das gestões no período de vigência do planejamento está sendo feita pela autora no presente texto, isto é, não foi apresentada dessa forma nos relatórios das gestões.

Área Estratégica – Ensino

Programa Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação – Linhas “Criar novos cursos de graduação” e “Estimular interdisciplinaridade no ensino” (Planes/2004, 2004, p. 17-18): “O período 2005-2009 foi marcado por grandes conquistas para a Graduação da Unicamp. A principal delas foi sem dúvida o aumento de 17% no número de vagas no vestibular mediante a criação da Faculdade de Ciências Aplicadas, em novo campus construído em Limeira, e da entrada em atividade de seus primeiros oito cursos” [Gestão de Políticas Públicas, Gestão de Agronegócio, Gestão de Comércio Internacional, Gestão de Empresas, Ciências do Esporte, Nutrição, Engenharia de Produção e Engenharia de Manufatura] (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 13).

Programa Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação – Linha “Criar novos cursos de graduação” (Planes/2004, 2004, p. 17-18): “[...] a Unicamp aumentou de 56 para 66, no período, o número de cursos de Graduação oferecidos no vestibular, com o acréscimo dos cursos de bacharelado em Estudos Literários (o primeiro do gênero no Brasil), do de licenciatura em Música” (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 18).

Programa Ampliação e Revisão dos Programas de Pós-graduação – Linhas “Adequar e expandir os programas e o número de vagas” e “Estimular a implantação de programas interdisciplinares” (Planes/2004, 2004, p. 19-20): “A expansão das atividades de pós-graduação está entre os principais objetivos do planejamento estratégico da Unicamp. Entre 2005 e 2008 foram implantados quatro novos cursos: mestrado profissional em Engenharia Automotiva (início 2007) (Faculdade de Engenharia Mecânica, Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação e Instituto de Química –, além do Instituto de Tecnologia de Aeronáutica (ITA)); curso de mestrado profissional em Saúde, Interdisciplinaridade e Reabilitação (2008), o curso de doutorado em Enfermagem (2008), ambos ministrados pela Faculdade de Ciências Médicas, curso de mestrado em Tecnologia (2009) pelo Centro Superior de Educação Tecnológica (Ceset²). O curso de mestrado profissional em Engenharia Automotiva

2. O Ceset torna-se a Faculdade de Tecnologia a partir de 2009.

envolve três unidades de ensino e pesquisa da Unicamp – Faculdade de Engenharia Mecânica, Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação e Instituto de Química –, além do Instituto de Tecnologia de Aeronáutica (ITA), mantendo um caráter interdisciplinar já na definição do seu conteúdo, um aspecto tido como prioritário no plano de gestão da pós-graduação da Unicamp”. A expansão das atividades de pós-graduação está entre os principais objetivos do planejamento estratégico da Unicamp (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 27).

Programa Ampliação e Revisão dos Programas de Pós-graduação – Linhas “Adequar e expandir os programas e o número de vagas” e “Estimular a implantação de programas interdisciplinares” (Planes/2004, 2004, p. 19-20): “[...] ampliar a atuação junto à rede pública de ensino fundamental e médio, outras propostas de cursos de pós-graduação *lato sensu* (modalidade especialização) serão implantadas a partir de março de 2009: ensino de Ciências e de Matemática para Professores do Ensino Fundamental, da primeira à quarta série, envolvendo Faculdade de Educação, Instituto de Química, Instituto de Física, Instituto de Computação, Instituto de Geociências, Instituto de Biologia e Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, além de dois cursos novos na área de Linguagem, sob a responsabilidade do Instituto de Estudos da Linguagem, e de aproximadamente 50 cursos de especialização na modalidade Aprimoramento, ministrados pela Faculdade de Ciências Médicas para profissionais não-médicos, a maioria deles em convênios com a Secretaria Estadual de Saúde ou com o Ministério da Saúde” (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 28-29).

Estratégica – aprimoramento e ampliação dos programas de formação de docentes envolvendo alunos de graduação, de pós-graduação e dos pós-doutores em atividades de ensino (Planes/2004, 2004, p. 11-12): “Programas de Docência Envolvendo Pós-graduandos: O processo de avaliação institucional evidenciou a importância do Programa de Estágio Docente (PED) para todas as unidades de ensino da Unicamp. Mostrou também que este não apresentava indicadores tão consistentes quanto seria de desejar entre a dimensão do programa – em número de participantes – e a efetiva qualificação desses alunos para a docência. Em função desse diagnóstico, as Pró-reitorias de Graduação e de Pós-Graduação atuaram conjuntamente na redefinição das atividades dos alunos participantes e incorporaram ao programa as chamadas Bolsas de Instrutores Graduados (BIG). Chegou-se, dessa forma, a um programa com três níveis de participação, cada nível com atribuições bem-definidas envolvendo alunos de mestrado situados num patamar mais inicial e alunos de doutorado já detentores de maior experiência com atividades em sala de aula. Compôs-se um cadastro único de participantes. O programa foi implantado nessa nova sistemática a partir do primeiro semestre de 2007, envolvendo 354 bolsistas, 103 participantes

sem bolsa e 62 bolsistas pagos com recursos extraorçamentários das unidades. Em 2008 participaram do programa 845 bolsistas e 218 alunos sem bolsa, num total de 1.063 alunos. Em paralelo, criou-se o Programa PED-LS para permitir a participação de alunos de pós-graduação como auxiliares didáticos nos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Ressalte-se que muitos desses cursos já foram ministrados para professores e gestores das escolas públicas estaduais e municipais, dando cumprimento a uma outra proposta do programa de gestão da pós-graduação da Unicamp, que é a de abrir oportunidades de interação dos alunos de mestrado e de doutorado com o ensino público fundamental e médio” (Unicamp, 2009b, Ensino p. 29-30).

P4 – Educação a Distância – Linha “Educação a distância” (Planes/2008, 2008, p. 28): “Convênio com a Associação Brasileira de Municípios (ABM) mediante o qual a Unicamp passou a oferecer cursos de especialização em gestão estratégica em políticas públicas para 1.500 dirigentes municipais”. Esse programa foi semipresencial (Unicamp, 2009b, p. 82- 84).

Área Estratégica – Extensão e Cooperação Técnico-Científica-Cultural

Programa Divulgação (Planes/2004, 2004, p. 26): “Em 2006 o modelo do Planes foi ‘exportado’ para três instituições, duas no Brasil (Universidade Federal do Paraná e Prefeitura do município de Gavião Peixoto, na região de Araraquara) e uma no exterior (Universidade (Universidade de Guayaquil, no Equador). Em 2008, foi apresentado a comitivas da Canadá e da Turquia e em Santo Domingo, na República Dominicana, além de apresentações na Unesp de Bauru e Marília, na Universidade Federal do Rio de Janeiro e na Universidade do Oeste de Santa Catarina. Com isso, a Unicamp não apenas tem demonstrado ter um método eficiente para gerir seus processos internos como também reafirma sua vocação como formuladora de políticas públicas” (Unicamp, 2009b, p. 127).

Programa Difusão do Conhecimento (Planes/2004, 2004, p. 26): “A partir da definição de uma política cultural para a Unicamp e da criação de uma assessoria especial ligada à Reitoria para essa finalidade, fez-se um planejamento inicial com base nas diretrizes do Planejamento Estratégico (Planes) da Universidade e no programa de gestão para 2005-2009. O conjunto das atividades desenvolvidas no quadriênio envolve a retomada do Programa do Artista-Residente, o estabelecimento e desenvolvimento de uma agenda cultural mínima obrigatória para a Universidade, a criação do Museu Exploratório de Ciências, as atividades comemorativas dos 40 anos da Unicamp e a realização da 60ª Reunião anual da SBPC no campus de Campinas” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Institucional, p. 137).

Programa Difusão do Conhecimento – Linha “Museu dinâmico de Ciências” (Planes/2004, 2004, p. 26-27): “Instituído em maio de 2005, o Museu Exploratório de Ciências tem como proposta ser um espaço cultural interativo, de livre aprendizado e de lazer, disseminando a cultura científica através da valorização da convivência e da inclusão social. Em julho de 2007 o Museu ganhou sede administrativa própria, tendo-se contratado a reforma do espaço onde funcionou o Observatório a Olho Nu para abrigar suas exposições. A institucionalização do Museu se completou em 2008 com a aprovação do regimento interno e a instalação de seu Conselho Superior, representante da comunidade acadêmica da Unicamp, e da diretoria executiva. O Museu é associado à Rede de Popularização da Ciência e da Tecnologia na América Latina e no Caribe, à Associação Brasileira de Centros e Museus de Ciência, e está inserido no Sistema Brasileiro de Museus” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Institucional, p. 139-140).

P6 – Difusão do Conhecimento – Linha “Comunicação institucional” (Planes/2008, 2008, p. 31): Durante o período de 2005 a 2008 foram produzidos pela RTV Unicamp programas que foram exibidos nas quatro horas diárias de programação do Canal Universitário Campinas (Canal 10 da Net) e 204 vinhetas por meio de computação gráfica. Na programação destacaram-se as transmissões de 104 “Fóruns Permanentes”, 44 “Acontece no Campus”, 37 “Palavras Cruzadas”, 37 episódios da série “Valvulados”, 36 episódios do programa “Repórter Unicamp”, 36 “Dicas de Leitura”, 17 “Agenda”, 16 “Primeira Chamada”, 15 “Especial Artes” e mais 30 programas diversos. Os programas identificados como especiais totalizaram 31 produções, com destaque para “Tradição e História do Quilombo de Galvão”, detentor do Prêmio Melhor Documentário de Televisão Universitária no XV Festival de Gramado de Cine e Vídeo em 2007 e Prêmio de Exibição do Canal Futura (Unicamp, 2009b, p. 372).

Programa Difusão do Conhecimento – Linha “Acervos” (Planes/2004, 2004, p. 26-27): “Com a criação, em 2008, da Comissão de Gestão e de Preservação de Documentos Arquivísticos Digitais da Unicamp, deu-se início a um trabalho sistemático visando dotar a Universidade de normas, sistemas e repositórios digitais que assegurem a manutenção da confiabilidade, acessibilidade e autenticidade dos seus documentos, para fins legais e informativos; desenvolvimento do projeto ‘Cientistas Pioneiros da Unicamp’ que resultou em 87 biografias de docentes e pesquisadores que participaram do processo de implantação da Unicamp ou da criação de suas unidades de ensino e pesquisa. Em 2008 foi elaborado relatório com as propostas de diretrizes para a captura, preservação e disposição para a pesquisa de documentos produzidos pela comunidade científica da Unicamp a partir de estudos realizados em mais de 60 tipos documentais (graduação, pós-graduação e pesquisa)” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Institucional p. 149).

Programa Eventos – Linha “Eventos” (Planes/2004, 2004, p. 28): “Foi aprovada pela primeira vez no final de a partir de 2006 a Macroagenda Cultural da Unicamp como instrumento permanente de política cultural; em 2006, para comemorar os 40 anos de fundação da Universidade, foi realizado um conjunto de 40 atividades que se estenderam ao longo do ano; realizada a 60ª Reunião Anual da SBPC em julho de 2008 com o tema geral de ‘Energia, Ambiente e Tecnologia’; e C&Tec 2009 – 2ª Mostra de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento, evento da Fundação Fórum Campinas que integra as 11 instituições de pesquisa de Campinas” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Institucional p. 138-140).

Área Estratégica – Qualidade de Vida

Programa Compromisso com o Ambiente – Linha “Gerenciamento de resíduos” (Planes/2004, 2004, p. 16, p. 33): “A partir de um profundo diagnóstico e da criação de um programa gestor de resíduos radioativos, biológicos e químicos, a Unicamp tornou-se a primeira universidade pública brasileira a promover uma ação institucional para equacionar a importante questão dos rejeitos gerados em função de atividades de ensino, pesquisa e assistência. Em etapas que vêm se desenvolvendo desde 2003, a Unicamp criou um grupo gestor de resíduos biológicos, químicos e radioativos que passou a estabelecer as diretrizes para a área, realizou um programa de sensibilização das Unidades de ensino e pesquisa para o assunto, elaborou proposta de ação e um diagnóstico da situação, desenvolveu software próprio de gerenciamento de resíduos e promoveu licitação pública para a contratação de serviços de incineração de seu passivo químico” (Unicamp, 2009b).

Estratégia – Criação de programas permanentes de acompanhamento de grupos com necessidades especiais (Planes/2004, 2004, p. 16): Feiras de saúde, programas de vacinação, programas de saúde bucal, prevenção à disfunção temporomandibular, programa “Mexa-se Unicamp”, ginástica laboral, cursos de primeiros socorros, grupos educativos, programa “Viva Mais” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Universitário, p. 142-144).

Área Estratégica – Administração e Gestão

Programa Certificação, Qualificação e Aprimoramento do Quadro Profissional – Linha “Qualificação do pessoal técnico e administrativo” (Planes/2004, 2004, p. 29-30): A CGU destacou que, “tendo como instrumento balizador o planejamento estratégico (Planes) e as diretrizes para o aprimoramento dos recursos humanos, buscou-se desenvolver uma política de capacitação e qualificação do corpo de

servidores vinculada ao plano geral de desenvolvimento da Unicamp. Isto se deu em praticamente todos os âmbitos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU), mas sobretudo através dos programas desenvolvidos pela Agência de Formação Profissional da Unicamp (AFPU). Nesse contexto, implementaram-se vários programas de treinamentos institucionais visando atender objetivos estratégicos da instituição, a partir, em grande parte, de demandas apresentadas pelas unidades” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Institucional, p. 131).

Programa Certificação, Qualificação e Aprimoramento do Quadro Profissional – Linha “Qualificação do pessoal técnico e administrativo” (Planes/2004, 2004, p. 29-30): A CGU também destacou “que ocorreram vários cursos de formação no contexto do Planejamento Estratégico da PRDU: de Desenvolvimento Gerencial – ao final de 2008 foram 194 concluintes com 90 projetos de melhoria de processos na forma de trabalhos de conclusão de curso, dos quais 20 foram implantados, 9 se transformaram em projetos do Programa de Gestão por Processos (Gepro); segunda fase do programa desenvolvido pelo Grupo Qualifica – formação de duas turmas de especialização, com 66 alunos, e de três turmas para supervisores, com 99 alunos; em parceria com o Grupo Gepro foram treinados 77 alunos em Gestão por Processos; Programa de Tecnologia de Informação e Comunicação para membros do Centro de Computação e de alguns núcleos de Informática da Universidade – treinamento para desenvolvedores de software na plataforma Web/Java para 55 analistas de sistemas e para 37 analistas de suporte, 24 tipos de cursos técnicos como microinformática, EAD, redes de computadores, Internet, desenvolvimento Web, com participação de 1.551 funcionários; cursos de inglês promovidos pela AFPU/Centro de Ensino de Línguas (CEL); em parceria com a Prefeitura Municipal de Campinas foram ofertados cursos desde a alfabetização até a 4ª série do ensino fundamental; em convênio com a Secretaria Estadual da Educação do Estado de São Paulo, foi ofertado curso supletivo de nível fundamental e de nível médio; cursos técnicos de atualização e adequação à legislação” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Institucional, p. 132-133).

Programa Certificação, Qualificação e Aprimoramento do Quadro Profissional – Linha “Qualificação do pessoal técnico e administrativo” (Planes/2004, 2004, p. 29-30): O Siarq “capacitou tecnicamente 267 colaboradores de protocolos, arquivos setoriais e secretários dos protocolos e arquivos, por meio da realização de oito cursos, 39 treinamentos e 14 palestras sobre arquivologia, gestão, preservação e acesso a documentos digitais e convencionais” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Institucional, p. 149)

Programa Simplicidade, Racionalidade e Padronização – Linha “Revisão de processos administrativos” (Planes/2004, 2004, p. 35-36) e **Programa Gestão**

por Processos – Linha “Revisão de processos administrativos internos” (Planes, 2004, p. 40): “Uma Nova Institucionalidade para a Pós-graduação: A Pós-graduação da Unicamp dispunha de um conjunto de normas fragmentadas e em certos casos desatualizada em relação regulamentações do Conselho Nacional de Educação e do Conselho Estadual de Educação. Em 2008 o Conselho Universitário aprovou a Deliberação Consu A-8 de 25-03-2008, um regramento unificado que inclui todas as modalidades de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado, Mestrado Profissional e Doutorado) e *lato sensu* (Aperfeiçoamento, Especialização, Aprimoramento e Residência Médica)” (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 27-28).

Programa Simplicidade, Racionalidade e Padronização – Linhas “Revisão dos processos administrativos” e “Portal de normas e procedimentos administrativos” (Planes/2004, 2004, p. 35-36): Eficiência na administração – “Houve no período um grande esforço na qualificação da gestão da pós-graduação buscando dar agilidade na tomada de decisões, tendo como base a estrita observância ao Regimento Geral da Pós-graduação e às normas vigentes, foram estabelecidos como objetivos estratégicos a descentralização e a autonomia de gestão das unidades. Principais resultados: descentralização para as secretarias de pós-graduação das unidades, do controle e gestão de todos os processos relacionados com transporte, gráfica, correio e almoxarifado central; informatização de todos os processos de atribuição de bolsas da Capes (Mestrado e Doutorado) com centralização das informações sobre bolsas do CNPq, Fapesp e Funcamp; informatização do sistema de bolsas PED, com cruzamento automático de informações com o sistema de bolsas Capes, CNPq, Fapesp e Funcamp; inserção no sistema de todos os bolsistas Capes, OAB e CNPq da Unicamp, permitindo a emissão de declarações sem a necessidade de consulta de arquivos antigos; informatização do sistema de prestação de contas dos convênios Capes, disponibilizando-o para as unidades incorporarem as informações e acompanharem *on line* os respectivos saldos; preenchimento *on line* pelas unidades das frequências dos bolsistas Capes com elaboração automática da folha mensal de pagamento; regularização de teses e dissertações defendidas e não homologadas, desde o início da Pós-graduação da Unicamp; inserção no sistema de registro acadêmico dos cursos de Pós-graduação *lato sensu* (Especializações e Aperfeiçoamentos) ministrados a partir da década de 80; revisão completa do Catálogo dos Cursos de Pós-graduação, com simplificação de conteúdo e inclusão de todos os professores dos vários programas de acordo com o Regimento Geral de Pós-graduação da Unicamp. Todos esses sistemas estão sendo desenvolvidos e implantados por pessoal técnico da Unicamp, lotados na PRPG, sem nenhuma despesa adicional com pessoal” (Avaliação Institucional AI/2004-2008, 2011, Ensino, p. 30-31).

Programa Simplicidade, Racionalidade e Padronização – Linha “Do convencional ao digital” (Planes/2004, 2004, p. 35-36): “Além da melhoria da infraestrutura dos

cursos diurnos e noturnos, a Pró-Reitoria de Graduação centrou esforços na agilização dos processos operacionais que envolvem o ensino de Graduação. Exemplo é o Sistema de Informações de Gestão Acadêmica (Siga), um projeto que visa integrar e disponibilizar as ferramentas necessárias para o gerenciamento de informações no âmbito das áreas de apoio ao ensino – graduação, pós-graduação, extensão e colégios técnicos” (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 19-20).

Programa Simplicidade, Racionalidade e Padronização – Linha “Revisão dos processos administrativos” (Planes/2004, 2004, p. 35-36): Aprimoramento administrativo – no âmbito da DGA, foram implementadas medidas de aprimoramento administrativo, “dentre elas: a normatização para aquisição e uso de produtos controlados; a centralização da gestão dos seguros; a reestruturação do serviço interno de transportes; a adequação do cadastro de materiais e a centralização dos bens disponíveis na administração central e nas unidades; adequações no sistema de compras; a modernização dos sistemas administrativos corporativos mediante a incorporação de softwares adequados, e o desenvolvimento e implantação do sistema de gerenciamento diário de dados junto ao Siafem-SP (Sistema Integrado de Administração Financeira); e a implantação e rápida da Central de Pregões” (Avaliação Institucional AI/2004-2008, 2011, Desenvolvimento Institucional, p. 134-136).

Programa Expansão e Adequação Física – Linha “Infraestrutura” (Planes/2004, 2004, p. 31): Durante o período, “concluiu-se a construção do Bloco C do Básico II com seis laboratórios de informática, três salas multiuso e três salas de estudos. Todas as salas do Básico I foram dotadas de instalações de rede, sistema de multimídia e sistema de segurança patrimonial. O complexo dos Ciclos Básicos passou de 36 para 47 salas de aula. Houve também investimentos do Planes nas salas da Engenharia Básica, que receberam equipamentos de multimídia e novos mobiliários” (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 18).

Programa Expansão e Adequação Física – Linha “Infraestrutura” (Planes/2004, 2004, p. 31-32): “Desde 2008, com recursos do Planes (Planejamento Estratégico), estão sendo investidos R\$ 3 milhões em infraestrutura de salas de aula e laboratórios de ensino. O objetivo é aprimorar as condições de ensino e de infraestrutura nas unidades de ensino e nos colégios técnicos, com a expansão da rede de informática e multimídia, a aquisição de novos mobiliários para aluno e professor, a climatização e, de um modo geral, a aquisição de equipamentos e a reforma da infraestrutura de salas de aula” (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 19).

Programa Expansão e Adequação Física – Linha “Infraestrutura” (Planes/2004, 2004, p. 31-32): “Infraestrutura de Pós-graduação: Implantou-se em 2008 um projeto

de infraestrutura de apoio à Pós-graduação com o objetivo de dar continuidade aos programas de qualificação dos nossos cursos, visando fundamentalmente a redução da evasão e a criação de novas vagas. Foram aplicados R\$ 10 milhões no projeto, que está em fase de execução. Os recursos permitiram o financiamento de itens como reformas em instalações e a aquisição de instrumentos multiusuários” (Unicamp, 2009b, Ensino, p. 33).

Programa Avaliação Institucional dos Órgãos Técnicos e Administrativos – Linha “Diagnóstico institucional” (Planes/2004, 2004, p. 38-39): em 2004 a CGU em conjunto com o Centro de Estudos de Opinião Pública (Cesop) da Unicamp desenvolveu uma pesquisa de opinião sobre o desempenho dos órgãos da administração. Nessa pesquisa foram escolhidos dois órgãos baseados nos seguintes critérios: um cuja atividade impactava os indivíduos (docente, funcionários e aluno), outro um órgão de serviço administrativo cujos processos impactavam tanto os indivíduos (docentes e funcionários) mas também a instituição. No primeiro caso foi escolhido o Cecom (Centro de Saúde da Comunidade), no segundo caso a Diretoria Geral de Recursos Humanos. A escolha do Cesop para realização da pesquisa de opinião se deveu a expertise do órgão. O Cesop desenvolveu um instrumento para cada órgão, aplicou a enquête, analisou os dados e encaminhou à CGU e aos dois órgãos os dados validados. “O levantamento apurou, ainda, que o grau de satisfação dos usuários com relação ao último atendimento recebido foi alto –78,8% manifestaram-se satisfeitos e muito satisfeitos. As avaliações menos positivas foram reservadas aos serviços de atendimento de urgência e à saúde mental, que ficaram com menos de 60% de notas entre 8 e 10. Em comparação a outros serviços públicos de saúde, o Cecom foi considerado “muito melhor” e “um pouco melhor” por 85% dos pesquisados que são usuários do Centro. Conforme o levantamento do Cesop, 97% do universo pesquisado (usuários e não-usuários) consideraram o Cecom um investimento na qualidade de vida da comunidade” (Manuel Filho, 2004). O Cecom utilizou os dados para elaborar o planejamento do órgão e fixar as principais prioridades. A ideia desse projeto era a de que seria o piloto para ser aplicado a outros órgãos da administração de forma a se estabelecer uma metodologia de avaliação da gestão. A mudança na gestão 2005-2009 e com ela a gestão do PLANES/2004, abortou esse projeto e não houve avaliação de outros órgãos e nem o acompanhamento no âmbito do CECOM e da DGRH dos resultados do diagnóstico realizado.

Programa Universidade e Sociedade (Planes/2004, 2004, p. 24): “Ouvidoria – Em funcionamento desde outubro de 2004 é um serviço de atendimento a docentes, alunos e funcionários e à comunidade externa, com atribuições de ouvir, encaminhar e acompanhar críticas e sugestões” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Universitário, p. 147).

Programa Gestão por Processos – Linha “Revisão de processos administrativos internos” (Planes/2004, 2004, p. 40): “Foi implantado novo modelo de gestão para os órgãos ligados a tecnologia de informação e comunicação (TIC) da Universidade, com a criação da Coordenadoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (CTIC) e reestruturação da Comissão Diretora de Informática (CDI) criando o Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação (ConTIC) mais representativo dos diferentes setores da Unicamp” (Unicamp, 2009b, Desenvolvimento Universitário, p. 165).

O programa Avaliação Institucional dos órgãos técnicos e administrativos, com a pesquisa de opinião sobre o desempenho de dois órgãos, teve como objetivo fundamental desenvolver uma metodologia para avaliação dos órgãos da administração. Isso permitiria planejar ações tendo, realmente, o foco nos usuários dos serviços. Essa foi uma iniciativa de grande relevância, já que, naquele momento, não foram encontradas experiências de avaliação da gestão em universidades públicas brasileiras. Somente em 2019 (Brasil, 2020b), quando o TCU passou a demandar o cumprimento do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017³, e do Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019⁴, é que se instituiu uma política efetiva de governança pública para a administração federal direta, autárquica e fundacional, requerendo sua observância na avaliação institucional das universidades e instituições federais a partir de 2018 (Brasil, 2009; Gualandi Filho *et al.*, 2023). A iniciativa da CGU, em 2004, poderia ter sido uma importante ferramenta para tornar realista a proposta da PRDU de implantar o modelo BSC da perspectiva do usuário, se tivesse tido continuidade e se tivesse sido aplicada a outros órgãos da administração, o que não ocorreu. Permitiria também que fossem avaliados os projetos administrativos implantados, pois, conforme se verificará em outros capítulos, as pautas de revisão de processos e melhorias nos serviços da administração continuaram ao longo do tempo, e foram necessárias novas intervenções e reestruturações nos órgãos pelo fracasso das políticas implantadas.

Nos temas relacionados à pesquisa e à extensão do relatório da gestão 2005-2009 (Unicamp, 2009b) não há menção explícita ao planejamento, o que não significa que várias das realizações no período não estejam alinhadas ao proposto no Planes/2004. Essa é uma das pistas que leva à conclusão de que, para executar o

3. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
4. Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019, altera o decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

planejamento, é essencial familiaridade com o tema e um profundo conhecimento sobre a complexidade da universidade pública. Nos órgãos estratégicos (PRPG, PRDU, CGU e gabinete do reitor – GR), que eram dirigidos por pessoas que participaram ativamente, desde 2002, de todas as fases de implantação do Planes/2004, programas, projetos e ações foram executados; nos demais órgãos estratégicos, nos quais os dirigentes tinham pouca familiaridade com o assunto, o mesmo não ocorreu. Naquela ocasião, os novos dirigentes não receberam orientações para alinhar suas ações prioritárias às do planejamento.

No relatório de gestão Unicamp/2005-2009, a CGU explicita que houve uma clara consolidação do Planes/2004 e que “o programa de planejamento estratégico (Planes) da Unicamp tem como objetivos básicos, além de planejar o futuro da instituição, garantir sua continuidade administrativa independentemente das alternâncias de comando; estabelecer perspectivas de curto, médio e longo prazo; e fixar um processo de melhoria contínua de desempenho através da revisão periódica do projeto e de processos de avaliação institucional. No cronograma do Planes no quadriênio, 2005 foi um ano de organização e implantação, com definição dos órgãos responsáveis pela implantação das linhas estratégicas e do grupo de assessores, elaboração dos projetos locais nas unidades/órgãos, preparação das especificações dos projetos e sua apreciação pela Comissão de Planejamento Estratégico e Institucional (Copei). Em 2006, fez-se o acompanhamento dos projetos, o treinamento dos representantes do Planes nas unidades/órgãos e a sistematização dos projetos encaminhados à CGU. Suas linhas estratégicas compreenderam, numa primeira etapa, 721 iniciativas das quais 283 (ou 39,25%) são orientadas para questões de administração, gestão e qualidade de vida” (Unicamp, 2009b, p. 127-128).

Conclusões

Apesar das dificuldades, o relatório Unicamp/2005-2009 explicitou que o “planejamento estratégico (Planes) definiu e cumpriu linhas de ação concretas, criando uma nova cultura de acompanhamento e projeção do desenvolvimento institucional” (Unicamp, 2009b, p. 11).

Além disso, estimulados e com o apoio da CGU ou da PRDU, muitos órgãos da administração e unidades acadêmicas elaboraram PE e apresentaram resultados comprovados nos processos subsequentes de avaliação institucional.

Um ponto fraco que ainda permanece é que toda a documentação relacionada aos planejamentos dos órgãos e os relatórios de resultados, quando existentes, não se encontram disponíveis em um único sítio, e a gestão de conhecimento e de experiências acumuladas não foi implantada.

Outro ponto fraco, com base nos relatos e nas evidências em relação às atribuições do GT instituído pela GR 99/2003 (Figura 3.3), é que apenas algumas das propostas foram integralmente implantadas, enquanto outras foram parcialmente ou não implantadas no período (Quadro 3.1).

Quadro 3.1 – Ações relacionadas às atribuições do GT (GR 99/2003) a que se refere a Figura 3.3 que foram integralmente, parcialmente ou não implantadas durante a execução do Planes/2004

Ações	Itens da GR 99/2003
Implantadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. A PRDU e a CGU colaboraram com a elaboração de projetos institucionais demandados pelo Planes. 2. Foram organizados eventos relacionados com o tema. 3. Foram viabilizadas as ações de planejamento de gestão às unidades e aos órgãos. 4. Foram organizados cursos de formação sob demanda. <p>Artigo 3. Foram apoiados unidades e órgãos nos seus planejamentos.</p>
Parcialmente implantadas	<ol style="list-style-type: none"> 5. Sistematizar as propostas de PE a serem apresentadas à Copei. 7. Foram elaborados relatórios, mas ficaram restritos à CGU ou à PRDU.
Não implantadas	<ol style="list-style-type: none"> 6. Acompanhar as ações de planejamento aprovadas pela Copei. 8. Implantar banco de dados com informações por unidade ou órgão. 9. Implantar sistema de acompanhamento <i>online</i> das ações executadas e em andamento. 10. Sistema de informações e experiências.

Fonte: Planes/2004, 2004. A numeração se refere às atribuições da GR 99/2003. Elaborado pela autora.

Será mostrado ao longo dos próximos capítulos que, por diferentes estratégias, as atribuições foram sendo transformadas em ações, apresentando como se deu a evolução do processo de implantação dos Planes. As razões pelas quais muitas ações previstas não se consolidaram entre 2002 e 2009 se relacionam com a abrangência das atividades da universidade e a inexistência, naquele momento, de estruturas organizacionais com prontidão para a execução do Planes. Isso evidencia que planejar e executar um planejamento não são processos simples, principalmente em instituições complexas e abrangentes. Além disso, como destaca Costa (2007), a gestão estratégica é um processo evolutivo e transformador que, progressivamente, se

aprofunda em complexidade e em resultados, requer tempo para se consolidar, exige aprendizagem contínua e resiliência institucional para se sobrepor ao plano político dos gestores que se sucedem em ciclos de quatro anos de alternância de poder. Exige também uma sistemática comportamental e cultural que evite que os interesses do dia a dia se sobreponham aos compromissos estratégicos. Esses pontos críticos serão enfatizados em outras partes do texto.

Há um outro ponto que talvez ajude a responder se o planejamento é uma mera carta de intenções. A vinculação entre áreas estratégicas e projetos/programas executados no âmbito do programa de governo apresentada neste texto é uma ação *post facto*. Por que, então, se consegue fazer esse vínculo que reflete uma coerência entre o programa de governo e o Planes? Proponho, como hipótese, que essa coerência decorre de consensos da comunidade sobre diagnósticos informais presentes nos âmbitos administrativos ou acadêmicos. Se essa hipótese é plausível, significa que, em outras administrações, esse mesmo tipo de coerência pode aparecer.

Figura 3.4 – Brochura com o texto completo do Planes/2004



Fonte: Geplanes.

4

Planes/2008-2011

Este capítulo relata o desenvolvimento do Planes/2008, vigente no período 2008-2011 e desenvolvido por meio de duas estratégias coordenadas, respectivamente, pelo grupo técnico da CGU e da PRDU. Embora fossem estratégias distintas, houve convergência de objetivos e, por decorrência, de resultados, e, apesar da mudança na equipe em abril de 2009, muitos projetos tiveram continuidade.

4.1. Introdução

A CGU gestão Unicamp/2005-2009 se inicia com o Planes/2004 ainda em vigência, e durante 2007 se iniciam as discussões para a elaboração do Planes/2008 com a realização de oficinas de planejamento e discussões em comissões de colaboradores nomeadas pelo reitor. As propostas oriundas dessas oficinas foram consolidadas e apresentadas à Copei, tendo o Planes/2008 sido aprovado pelo Consu (Deliberação Consu nº 165/08, de 26 de março de 2008¹) com vigência até meados de 2011. O Planes/PRDU continuou sendo gerido pela PRDU.

A estrutura do documento foi similar à do Planes/2004, contendo: 5 Áreas Estratégicas – 1. Ensino, 2. Pesquisa, 3. Extensão e Cooperação Técnico-Científica-Cultural, 4. Administração e Gestão e 5. Qualidade de Vida –, cada uma delas com objetivos e estratégias específicas. Para cada objetivo foram definidos 16 Programas

1. Deliberação Consu-165/08 – Substituição de membro na Copei, ciência do Relatório 2007/2010 e proposta de alteração da estrutura do Planes/Unicamp.

(com um identificador P), desdobrados em 46 linhas de atuação (Planes/2008) (Quadro 4.1). Alguns desses programas tiveram nomes diferentes em relação ao Planes/2004, porém os conteúdos foram similares. Determinados projetos realizados pela PRDU não tiveram correspondência com o Planes/2008, sem que, entretanto, se questionasse a importância para o desenvolvimento institucional. Essa aparente contradição se deve ao fato de que os grupos nomeados pelo reitor para elaborar a proposta do Planes/2008 eram formados predominantemente por docentes, enquanto o GT da PRDU era formado majoritariamente por funcionários.

Quadro 4.1 – Áreas Estratégicas e Programas do Planes/2008

Área Estratégica	Principais Programas de cada área estratégica
Ensino	P1 – Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação P2 – Ampliação e Revisão dos Programas de Pós-Graduação P4 – Educação a Distância
Pesquisa	P3 – Cooperação Técnico-Científica, Cultural e Artística P6 – Difusão do Conhecimento
Extensão	P5 – Universidade e Sociedade P7 – Compromisso e Participação
Administração e Gestão	P8 – Certificação, Qualificação e Aprimoramento do Quadro Profissional P9 – Expansão e Adequação Física P12 – Simplicidade, Racionalidade e Padronização P13 – Gestão de Documentos P14 – Avaliação Institucional dos Órgãos Técnicos e dos Administrativos P15 – Gestão por Processos P16 – Administração Global de Dados
Qualidade de Vida	P10 – Compromisso com o Ambiente P11 – Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais

Fonte: Planes/2008.

Utilizando como fontes primárias de informação os relatórios de gestão de abril de 2008 a abril de 2013 (Unicamp/2005-2009 e Unicamp/2009-2013), o Planes/2008 e os relatórios de gestão da PRDU/2005/2009 e PRDU/2009-2013, foi possível encontrar resultados relacionados aos Programas vinculados a cada uma das áreas estratégicas mostradas no Quadro 2. Nessa análise foi observada a presença de projetos estratégicos que foram executados por órgãos subordinados à PRDU os quais não estão descritos como programas ou linhas de ações no Planes/2008. Nesses casos foram associados às Áreas Estratégicas. Além disso, há áreas estratégicas ou programas que não foram mencionados explicitamente nos relatórios supracitados, de modo que foram omitidos no presente texto.

Importante destacar também que, como há um descompasso temporal entre os planejamentos e os relatórios de gestão, existem duplicações entre os resultados descritos no Capítulo 3 e os descritos como resultados do Planes/2008.

Área Estratégica – Ensino

P1 – Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação – Linhas: Qualificar e expandir os cursos de graduação e Estimular a interdisciplinaridade no ensino (Planes/2008, p. 22-23): Em 2010 o Consu aprovou o ProFIS cujo primeiro ingresso ocorre no primeiro semestre de 2011 com 120 vagas após um estudo que se iniciou em 2008², “[...] implantação do Programa de Formação Interdisciplinar Superior (ProFIS), que desde o início despertou interesse público por dois aspectos inovadores no meio acadêmico: possibilitar aos melhores alunos das escolas públicas de ensino médio em Campinas a chance de ingressar numa universidade pública de excelência, sem precisar enfrentar o vestibular, e oferecer a estes estudantes um curso multidisciplinar, com duração de dois anos, após o qual poderão optar pela formação específica na área de sua preferência. Também foram introduzidas mudanças no Vestibular Nacional com o objetivo de promover a atualização acadêmica e programática, além de aprimorar a seletividade do certame. Desta maneira, a Unicamp consegue incluir alunos do ensino médio, provenientes de escolas públicas, nos cursos de graduação. Após esses dois anos iniciais, os alunos podem escolher um curso de graduação na Unicamp para ingressar sem necessidade de prestar o vestibular” (Unicamp/2009-2013, Ensino p. 16-17). Importante destacar que esse curso foi uma das iniciativas mais inovadoras e disruptivas que uma universidade pública brasileira já implantou pela forma de ingresso dos estudantes na universidade.

P1 – Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação – Linhas: Qualificar e expandir os cursos de graduação e Estimular a interdisciplinaridade no ensino (Planes/2008, p. 22-23): “[...] surgiu a elaboração de uma nova versão para o *I Seminário Inovações em Atividades Curriculares: experiências da Unicamp*. A ideia do evento nasceu em 2007, quando aconteceu a primeira edição, pela constatação de que muitas ações inovadoras em termos curriculares estavam sendo realizadas por iniciativa própria dos professores, mas o conhecimento dessas experiências acabava ficando disponível, quando muito, apenas à própria unidade, sem que houvesse discussão sobre a implementação e os alcances dessas atividades. Em novembro de 2009, na sua segunda edição, o seminário foi coordenado pela PRG e Faculdade de Educação (FE), contando com participações de grandes nomes nacionais e internacionais, além

2. https://drive.google.com/file/d/1_DsO9Z-g5nJhV12Mf61cCUzqhAaJlkW5/view

da exposição das trajetórias de docentes da Unicamp em atividades inovadoras na graduação. Os Seminários de Inovações Curriculares começaram como um encontro exclusivo para os docentes da Unicamp, mas em 2011 o evento abriu as portas para a participação também de professores de outras instituições públicas paulistas” (Unicamp/2009-2013, Ensino p. 26).

P1 – Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação – Linhas: Qualificar e expandir os cursos de graduação e Criar novos cursos (Planes/2008, p. 22): “Outro curso também aprovado foi Engenharia Física (15 vagas, período integral), no campus de Barão Geraldo, sob a responsabilidade do Instituto de Física Gleb Wataghin (IFGW) e com a participação de diversas outras unidades. [...] Em março de 2009, os cursos recém-criados na Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) receberam a sua primeira turma, num total de 480 calouros (60 alunos/curso). Com a criação de 60 vagas para cada um dos novos cursos, o número de vagas da Universidade subiu de 2.830 para 3.320, representando um acréscimo de 17%, o maior já realizado de uma só vez na história da Universidade. Em 2010, segundo ano letivo da nova unidade, contabilizavam-se 951 alunos matriculados. Com uma área de 485 mil metros quadrados, a FCA conta hoje com 72 docentes, 42 funcionários e 1.920 alunos, devendo atingir 2.040 em 2013” (Unicamp/2009-2013, Ensino p. 28-29).

P2 – Ampliação e Revisão dos Programas de Pós-Graduação – Linha: Adequar e expandir os programas e o número de vagas (Planes/2008, p. 24-25): “A Unicamp passou de 62 cursos de mestrado no triênio 2007/2009 para 68 em 2010/2012 e de 60 cursos de doutorado no triênio 2007/2009 para 66 em 2010/2012. [...] Em 2012, a Unicamp contava com 71 programas de pós-graduação. A expansão das atividades nesse segmento está entre os principais objetivos do planejamento estratégico da Universidade. Entre 2009 e 2012, foram iniciados cursos de mestrado e doutorado em 11 programas, envolvendo oito unidades. Um dos programas obteve conceito inicial 5 (Capes), enquanto oito receberam conceito 4, e dois, a nota 3” (Unicamp/2009-2013, Ensino de Pós-Graduação p. 46-47).

P2 – Ampliação e Revisão dos Programas de Pós-Graduação – Linha: Adequar e expandir os programas e o número de vagas (Planes/2008, p. 24-25): “[...] dois cursos do Instituto de Artes (IA), Artes da Cena e Artes Visuais, criados em 2011, foram reestruturações de cursos já existentes. O Programa de Pós-Graduação em Arquitetura, Tecnologia e Cidade, criado em 2012 com os níveis de Mestrado e Doutorado, se desmembrou do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Faculdade de Engenharia Civil. Também entrou em atividade um curso de doutorado em Relações Internacionais junto ao IFCH, que é um curso interinstitucional, com participação da Unesp e PUC-SP. Deve-se ressaltar, ainda, a criação de dois programas

de pós-graduação junto à FCA: o de Ciências da Nutrição e do Esporte e Metabolismo em nível de mestrado e doutorado e o programa de Pesquisa Operacional. O mestrado em Saúde, Interdisciplinaridade e Reabilitação, da Faculdade de Ciências Médicas (FCM), tornou-se um mestrado acadêmico em 2010. Durante o período, também foram criados dois mestrados profissionais, um em Saúde Coletiva, Política e Gestão em Saúde, com a FCM, e outro resultante da adesão da Unicamp ao Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional (Profmat), um programa especial da Capes para a qualificação de professores de matemática de nível médio das escolas públicas brasileiras, que está situado no Imecc” (Unicamp/2009-2013, Ensino de Pós-Graduação p. 47).

P4 – Educação a Distância – Linha: Educação a distância (Planes/2008, p. 28): “**Disponibilização de conteúdos educacionais na internet:** Numa iniciativa inédita no Brasil, a Unicamp lançou em abril de 2011 o Open Course Ware Unicamp (OCW), portal concebido para hospedar conteúdos educacionais em formato digital, originários de disciplinas de cursos de graduação da Universidade [...] Lançado em 2011 e disponibilizando atualmente conteúdos de quase três dezenas de disciplinas, com média mensal entre 2.000 e 2.500 acessos, o OCW foi concebido pela PRG em conjunto com o Grupo Gestor de Tecnologias Educacionais (GGTE); [...] **Na tela da TV:** Acordo de cooperação técnica firmado entre a Unicamp e a Fundação Padre Anchieta vem permitindo que aulas constituintes de algumas disciplinas ministradas na Universidade sejam gravadas e exibidas com livre acesso pela Univesp TV, canal digital aberto do Programa Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp), da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. No primeiro semestre de 2012, foram apresentados os cursos de Física I e Cálculo I, e atualmente já estão disponíveis as aulas de Física II e Cálculo III. O projeto prossegue com outros conteúdos” (Unicamp/2009-2013, Ensino p. 25).

P4 – Educação a Distância – Linha: Educação a distância (Planes/2008, p. 28): “Confirmando sua tradição de interagir com a sociedade, a Unicamp assumiu, com a USP e a Unesp, papel de destaque na Rede São Paulo de Formação Docente (Redefor), programa da Secretaria da Educação do Estado que está oferecendo cursos de especialização a distância para 30 mil profissionais da rede pública do Estado ao longo de 2010, 2011 e 2012. A iniciativa tem como objetivo oferecer cursos de pós-graduação Lato Sensu de alta qualidade visando capacitar professores, diretores e supervisores do ensino fundamental II e do ensino médio do quadro do magistério da rede pública estadual. Cabe à Unicamp, por meio da PRPG e dos programas de pós-graduação das unidades participantes (IEL, Imecc, IFGW, IFCH e FEF), oferecer cursos de especialização em Língua Portuguesa, Matemática, Física, História e Educação Física, respectivamente, totalizando 4.050 vagas entre 2010 e 2011 e 8

mil vagas entre 2011 e 2012” (Unicamp/2009-2013, Ensino de Pós-graduação p. 70).
P4 – Educação a Distância – Linha: Educação a distância (Planes/2008, p. 28): “Curso de especialização em políticas públicas ministrado pelo Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (Cesit) da Unicamp e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para micro e pequenas empresas” (Unicamp/2009-2013, Extensão p. 136).

Área Estratégica – Pesquisa

P3 – Cooperação Técnico-Científica, Cultural e Artística – Linha: Ampliar o fomento à pesquisa (Planes/2008, p. 26-27): “O apoio a projetos temáticos, que até 2009 se estendia a trabalhos sediados ou não na Unicamp que a partir de 2010 passou a ser exclusivo para projetos sediados na Universidade. [...] Os recursos economizados passaram a ser investidos no Programa de Apoio ao Docente em Início de Carreira (Papdic), cujo auxílio inicial foi aumentado. Além do auxílio, o docente que tiver a concessão inicial do auxílio conta com a concessão de bolsa de mestrado, no valor praticado pelo CNPq, por até 24 meses, desde que esteja credenciado em programas de pós-graduação e tenha concessão de auxílio à pesquisa aprovada por agência de financiamento externa. Em 2009 apoiou 35 e passou a apoiar 79 docentes em 2011. [...] O Conselho de Orientação aprovou a criação do Programa de Apoio ao Pesquisador em Início de Carreira. [...] Reajustou os valores do Auxílio-Ponte para estudantes em fase final da pós-graduação” (Unicamp/2009-2013, Pesquisa p. 86-87).

P3 – Cooperação Técnico-Científica, Cultural e Artística – Linha: Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, interinstitucionais e internacionais (Planes/2008, p. 26-27): Implantados em: “2010 o seu Centro de Estudos Avançados (CEAv) para desenvolver atividades de apoio à discussão e pesquisas transdisciplinares de alto nível nas ciências e humanidades, lidando com temas relevantes para o presente e o futuro do Brasil; o Grupo de Estudos em Ensino Superior e Grupo de Esportes viabilizando discussões sobre esses temas” (Unicamp/2009-2013, Internacionalização p. 161-162).

P6 – Difusão do Conhecimento – Linha: Publicações acadêmicas (Planes/2008, p. 31): “A experiência acumulada pela Unicamp, na área de gerenciamento de resíduos, permitiu que a equipe do Grupo Gestor Ambiental assessorasse outras instituições públicas e privadas. Isso tem levado à produção científica, como, por exemplo: ‘Modelo consolidado de gestão de resíduos e sua contribuição para a Gestão Ambiental na Unicamp’ como capítulo do livro ‘Gestão de resíduos em universidades’, organizado por Suzana Maria de Conto, Editora da Universidade de Caxias do Sul, RS, 2010” (AI/2009-2013, p. 508).

Área Estratégica – Extensão

P5 – Universidade e Sociedade – Parcerias (Planes/2008, p. 29-30): “Novas parcerias na área de políticas públicas envolvendo a Agência Metropolitana de Campinas (Agemcamp), a Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S.A. (Emplasa), as secretarias estaduais de Saúde, Educação e Assistência Social e de Desenvolvimento Metropolitano; na área de Planejamento agrícola para 5.564 municípios brasileiros; com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) voltadas à geração de tecnologias genéticas e biotecnológicas para aplicação no desenvolvimento de plantas com melhor adaptação às mudanças climáticas; com a Samsung foi inaugurado novo laboratório – alocado no prédio do Inovasoft; convênio com Serasa Experian nos temas Engenharia de Software, Segurança da Informação (Identificação/ Autenticação) e Certificação Digital; com a Ocean for Academia para o desenvolvimento do *software* Ocean for Academia de modelagem de reservatórios; com a Embraer; com a Eletrobrás desenvolver e implementar uma metodologia de gestão estratégica de tecnologia e inovação no gigantesco sistema Eletrobrás – Centrais Elétricas” (Unicamp/2009-2013, Extensão p. 135-135)

P5 – Universidade e Sociedade – Linha: Programas de extensão (Planes/2008, p. 29-30): Feira de Produtos Orgânicos da “Rede de Agroecologia da Unicamp; Estação de Leitura; Feira Cultural; Projeto Trilhos Sociais; Sobremesas Musicais; Eventos direcionados à comunidade como oficinas de artes, de artesanato, de arteterapia, de música, além de saraus e apresentações de teatro, cursos de iniciação musical, danças, palestras, literatura, dentre outros”. Entre as atividades, destaca-se a Orquestra Comunitária da Unicamp, Caminhada Ecológica e Domingo no Lago (Unicamp/2009-2013, Extensão p. 115-116).

P5 – Universidade e Sociedade – Parcerias (Planes/2008, p. 29-30): “Relações com os setores público e privado: Incubadora Tecnológica e Cooperativas Populares, SOS Ação Mulher e Família, Programa de Gestão Estratégica em Políticas Públicas, Programa de Alfabetização Solidária, Programa de Capacitação de Pescadores Artesanais, Programa Café Cultura Santa Luzia; Projeto Rondon Aulas de reforço escolar de Matemática, Física, Química e Português (Curso Exato, Ação e Conexão CAC), desenvolvimento local sustentável e educação, oficinas com grupos socialmente vulneráveis com temáticas variadas, ação cultural e Projeto Moldura Musical, no Centro Cultural de Inclusão e Integração Social (Cis-Guanabara) várias atividades com grupos e coletivos” (Unicamp/2009-2013, Extensão p. 117-118; AI/2009-2013, Extensão p. 393-407).

P5 – Universidade e Sociedade – Parcerias (Planes/2008, p. 29-30): “Serviços de Saúde: Por meio de suas unidades de atendimento, ensino e pesquisa na área da saúde

– o Hospital de Clínicas, Hospital da Mulher Professor Doutor José Aristodemo Pinotti (Caism), do Hospital Estadual de Sumaré (HES), Gastrocentro e Hemocentro –, a Unicamp consolidou ao longo do período sua condição de centro de referência hospitalar e de saúde na região de Campinas e no interior do Estado. Cobrindo uma área de 90 municípios e uma população superior a 5 milhões de habitantes, as unidades de saúde da universidade disponibilizaram em média 850 leitos que propiciaram, no biênio, a realização de aproximadamente 120 mil internações. Conjuntamente, realizaram cerca de 2,5 milhões de consultas, 165 mil cirurgias, 15 mil partos e 16 milhões de exames laboratoriais” (Unicamp/2005-2009, p. 73-82; Unicamp/2009-2013, Extensão p. 120).

P5 – Universidade e Sociedade – Cursos de extensão (Planes/2008, p. 29-30): “A Extecamp atendeu a aproximadamente 42 mil alunos de maio de 2005 a dezembro de 2008, realizando mais de 96 mil matrículas em cerca de seis mil cursos de extensão, totalizando 284 mil horas-aulas ministradas (Unicamp/2005-2009, p. 64). Durante o período de maio/2009 a outubro/2012, a Extecamp atendeu um total de 22.616 alunos, realizando mais de 98 mil matrículas em 3.990 cursos de extensão, totalizando 234 mil horas-aula ministradas. De maio de 2009 a outubro de 2012, a Extecamp implantou 260 novos cursos” (Unicamp/2009-2013, Extensão p. 119).

P7 – Compromisso e Participação – Linha: Eventos (Planes/2008, p. 32): “O Centro de Estudos Avançados (CEAv) e a CEI organizaram o Fórum Sabedoria Universitária: a Unicamp Ouve seus Professores Eméritos; Projeto Arte no Campus; I Foro Ibero-Americano de Comunicação e Divulgação Científica, Pibic-PRP, Fórum DST-AIDS – DGRH, Campeonato Sul Americano de Futsal – Preac, 2º Seminário Inovações Curriculares – A Experiência na Unicamp – PRG, II Encontro PAD-PED – PRPG, Encontro de Ex-Alunos, Recepção aos Calouros – PRG e I Volta da Unicamp – Corrida e Caminhada. Em 2010, colaboraram com os Fóruns Permanentes, Unicamp de Portas Abertas, Simpósio de Profissionais da Unicamp (Simtec); Seminário Internacional da Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa – Telescopi; primeira reunião promovida no Brasil da Comisión Ejecutiva de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado – Auip; 2011: Simpósio Internacional sobre Estudos Avançados e Simpósio Internacional sobre Hooliganismo e Copa do Mundo de 2014; São Paulo School Advanced Science – Advanced Topics in Human Molecular Genetics, 2ª edição do Fórum Empreender com Valores e da Cerimônia de Premiação do Trote da Cidadania, Festival de Música Contemporânea” (Unicamp/2009-2013, Extensão p. 201).

P8 – Certificação, Qualificação e Aprimoramento do Quadro Profissional – Linha: Certificação dos quadros docente e funcionários (Planes/2008, p. 33-34); **P9 – Expansão e Adequação Física – Linha: Expansão da área física** (Planes/2008, p. 26-27); e **P15 – Gestão por Processos – Linha: Revisão de processos administrativos internos** (Planes/2008, p. 42): Nova estrutura para resolver os problemas de gestão de empreendimentos; implantação de um plano diretor e para estabelecimento de uma sistemática de levantamento, análise, remanejamento e planejamento dos espaços físicos (AI/2009-2013, p. 505-506).

P8 – Certificação, Qualificação e Aprimoramento Profissional – Linha: Qualificação do pessoal técnico-administrativo (Planes/2008, p. 33-34): “Tendo como missão planejar e executar ações institucionais destinadas ao desenvolvimento profissional na Universidade, por meio de programas sistemáticos de capacitação e qualificação para todos os níveis funcionais, e, como instrumento balizador, o Planejamento Estratégico da Unicamp e da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU), a Agência para a Formação Profissional da Unicamp (AFPU) vem realizando diversos programas e atividades que apoiam o desenvolvimento do corpo de servidores da Universidade Estadual de Campinas. No geral, entre 2009 e julho de 2012, participaram dos cursos realizados e/ou apoiados pela AFPU 9.937 funcionários [...] Outros 4.117 funcionários participaram de eventos promovidos ou patrocinados pela Agência, totalizando, entre cursos e eventos, 14.054 participações ao longo desse período. Principais cursos oferecidos entre 2009-2012: Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) – visando gestão por processos (até 2013 foram oferecidas 24 turmas com 713 profissionais formados); Programa de Excelência no Atendimento ao Cliente – visando excelência no atendimento ao público; Gestão por Processos: formação de facilitadores; Programa de atualização na área de TIC; Programa de Formação de Profissionais de Educação Infantil; Programa de Desenvolvimento de Técnicos em Administração Pública; Programa de Autonomia Financeira; Programa de Qualificação Educacional; Programa de Gerenciamento de Resíduos; Programa de Autonomia Financeira; Programa de Qualificação Educacional; Cursos de inglês; treinamentos técnicos” (Unicamp/2009-2013, Desenvolvimento Universitário p. 187-191).

P8 – Certificação, Qualificação e Aprimoramento Profissional – Linha: Qualificação do pessoal técnico-administrativo (Planes/2008, p. 33-34): “Em 2010, vários profissionais do HC foram capacitados pela AFPU nos eixos gestão (PDG e Gepro) e atendimento ao cliente (Programa de Excelência no Atendimento ao Cliente). O HC organizou e ofereceu, em parceria com o Departamento de Medicina Preventiva e Social da FCM, o curso de extensão em Especialização

em Gestão Hospitalar, com a formação de 60 profissionais. Participou com 22 profissionais do curso de Saúde Baseada em Evidências oferecido aos serviços de hospitais da Rede Sentinela da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)” (Unicamp/2009-2013, Extensão, p. 123).

P8 – Certificação, Qualificação e Aprimoramento Profissional – Implantação da avaliação de desempenho (Planes/2008, p. 33-34): “Os recursos foram aplicados na concessão de promoções a um amplo contingente de funcionários técnico-administrativos da carreira Paepe (Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão). Desmembradas por ano, as promoções beneficiaram em 2010, 2011 e 2012, respectivamente, 40%, 55% e 40,3% dos servidores aptos a participar da avaliação. [...] Indicadores relativos ao Processo Avaliatório do triênio revelaram que os dispositivos de promoção existentes na metodologia da carreira vigente beneficiaram cerca de 92% dos funcionários (p. 180). [...] Apesar desses importantes avanços trazidos pela reestruturação da Carreira Paepe, a DGRH entende que a busca pela melhoria constante é imprescindível. Como a carreira é dinâmica, tem-se que avaliar o processo periodicamente, para identificar possíveis problemas e promover os ajustes necessários” (Unicamp/2009-2013, Desenvolvimento Universitário p. 181-184).

P8 – Certificação, Qualificação e Aprimoramento Profissional – Linha: Qualificação do pessoal técnico-administrativo (Planes/2008, p. 33): Banco de competências e Vida funcional *online*, viabilizando o acesso aos dados. A PRDU relata agilização do planejamento de preenchimento de vagas, recrutamento e seleção de candidatos, admissão, integração e acompanhamento (PRDU/Unicamp, 2009 p. 17-18).

P8 – Certificação, Qualificação e Aprimoramento Profissional – Linha: Certificação dos quadros docentes e funcionários (Planes/2008, p. 34): A PRDU reestrutura a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Coordenadoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (CTIC), com apoio de toda a infraestrutura do Centro de Computação (CCUEC) para auxiliar nas discussões e na implementação de novas políticas de TIC para toda a Universidade; completa reestruturação da antiga Comissão Diretora de Informática (CDI), que passou a se chamar Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação (Contic) e a contar com 18 membros, entre titulares e suplentes, escolhidos nos mais diferentes setores da Unicamp, incluindo docentes e funcionários que são gestores dos principais sistemas de informação em uso (PRDU/Unicamp, 2009, p. 34).

P8 – Certificação, Qualificação e Aprimoramento Profissional – Linha: Certificação dos quadros docentes e funcionários (Planes/2008, p. 33): “**Edital de contratação**

de técnicos de nível superior: Visando aumentar o apoio técnico especializado aos grupos de pesquisa com demanda justificada publicou em 2012 o primeiro edital para a seleção para a contratação de um técnico de nível superior, vinculadas aos projetos aprovados no âmbito do Programa Equipamentos Multiusuários/Fapesp (chamada 13/2009), programa Cepid, projetos temáticos ou projetos de excelência apoiados por agências de financiamento ou empresas e que não permitam a contratação de pessoal técnico” (Unicamp/2009-0213, Pesquisa p. 96)

P9 – Expansão e Adequação Física – Linha: Infraestrutura (Planes/2008, p. 35-36): **“Programa de apoio à infraestrutura de pós-graduação:** Em 2007, foi lançado pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação edital com o objetivo de apoiar de modo complementar a infraestrutura vinculada aos cursos e programas de pós-graduação da Universidade, cuja capacidade de ampliação das atividades estivesse dificultada em decorrência de comprometimento da infraestrutura física ou instrumental. Este edital foi uma iniciativa da gestão anterior, mas a respectiva implementação teve continuidade no período 2009-2013” (Unicamp/2009-2013, Ensino de Pós-Graduação, p. 67).

P9 – Expansão e Adequação Física – Linha: Infraestrutura (Planes/2008, p. 35-36): **“Infraestrutura de laboratórios de pesquisa –** Visando fornecer recursos financeiros para a readequação e modernização física dos laboratórios de pesquisa da Unicamp, tornou público em 2011 e em 2012 Editais de Infraestrutura de Laboratórios de Pesquisa, sendo aprovadas 152 concessões” (Unicamp/2009-2013, Pesquisa p. 94, 96).

P9 – Expansão e Adequação Física – Linha: Infraestrutura (Planes/2008, p. 35-36): “Os editais voltados à valorização dos espaços de ensino, lançados em 2009, 2010 e 2011, chegaram a um total de R\$ 6 milhões, perfazendo um dos maiores aportes de recursos para o setor nos últimos anos. Como resultado destas ações, 2011 e 2012 foram anos de renovação e melhoria das instalações, envolvendo desde equipamentos de laboratório até a climatização de ambientes. Os itens priorizados foram equipamentos, mobiliários e sistemas de informática. A seleção dos contemplados observou critérios de mérito e abrangência dos projetos, bem como os impactos que eles proporcionariam ao desenvolvimento das atividades de graduação” (Unicamp/2009-2013, Ensino p. 29).

P9 – Expansão e Adequação Física – Linha: Expansão da área física (Planes/2008, p. 35-36): “Foram realizadas no período 49.306,00 m² de obras prediais, compreendendo 31.650,00 m² de edificações novas ou ampliações e 17.656,00 m² de reformas. Some-se a esta área predial o investimento de cerca de R\$ 66,9 milhões em obras de infraestrutura urbana e benfeitorias prediais, tais como a ampliação do sistema viário, das redes de água, de esgoto, de energia elétrica, de computação e

de iluminação pública; instalação de novos transformadores em vários edifícios para ampliação da carga instalada; instalação de sistemas de ar-condicionado; urbanização de áreas comuns da Universidade e serviços de impermeabilização. [...] Entre as principais obras executadas no período, merecem destaque as seguintes: Laboratórios I e II (6.796 m²), Conjunto Didático II (7.507 m²) e restaurante I (2.057 m²) da Faculdade de Ciências Aplicadas de Limeira; Infraestrutura e urbanização referente às novas quadras do Polo Científico (investimento de R\$ 15 milhões); Requalificação de áreas consolidadas, tais como a Praça do Ciclo Básico Ginásio-Laboratório Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão, da Faculdade de Educação Física (1.812 m²); Edifício para laboratórios Core Facility (1.900 m²); Conclusão do Laboratório de Biopatógenos e Laboratório da Dor do Instituto de Biologia (1.500 m²); Prédio da pós-graduação da Faculdade de Tecnologia (411 m²); Reforma completa do Pavilhão dos Departamentos de Artes Corporais e Artes Cênicas (1.441 m²) e o tratamento acústico de todas as salas de ensaio do Departamento de Música (600 m²) do Instituto de Artes; Ampliação da Biblioteca do Instituto de Biologia (1.697 m²); Centro Cultural do Instituto de Estudos da Linguagem (416 m²); Conclusão da obra do Núcleo Interdisciplinar de Planejamento Energético (1.284 m²); Núcleo Laboratório de Estudos Urbanos (308 m²); Reforma do Espaço de Ensino e Aprendizagem (EA)² no prédio do Ciclo Básico I (900 m²); Ampliação da Biblioteca do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (1.060 m²); Centros de Vivência I e II (2.580 m²); novo restaurante universitário (1.625 m²); Instalação de elevadores nos prédios antigos do Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica e da Faculdade de Engenharia Civil e Arquitetura e Urbanismo Reformas; no Hospital de Clínicas (HC), com destaque para a climatização de todos os consultórios médicos; Obras no prédio do Ciclo Básico 2, que envolveram a reforma de 18 salas de aula e um anfiteatro” (Unicamp/2009-2013, Ensino p. 31-32, Infraestrutura p. 207-298).

P9 – Expansão e Adequação Física – Linha: Infraestrutura (Planes/2008, p. 35-36): “Em janeiro de 2011, o equipamento IBM do Cenapad-SP entrou em produção, recebeu e instalou um sistema SGI Altix ICE 8400 tendo também sido feitos investimentos na adequação da infraestrutura elétrica e de refrigeração. Ainda neste período, estabeleceram-se parcerias e colaboração com os projetos Fapesp/Biota, Unicamp/Genoma, Unicamp/Floras e Unicamp/LaCTAD, tanto na hospedagem de servidores, como no apoio às atividades de gerenciamento e suporte dos equipamentos aqui instalados” (Unicamp/2009-2013, Pesquisa p. 90).

P9 – Expansão e Adequação Física – Linha: Infraestrutura (Planes/2008, p. 35-36): “Vários projetos na área da saúde (HC, CAISM, Hemocentro e Gastrocentro) foram desenvolvidos para reformas e aquisições de novos equipamentos, inclusive com novas aberturas de leitos no HC, modernização na infraestrutura de TI

(Unicamp/2009-2013, Extensão, p. 122-123, 127, 129-130, 134); construção do bloco H de internações do Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher; Hospital-Dia; e salas acústicas do Centro de Estudos e Pesquisas em Reabilitação Gabriel Porto, da Faculdade de Ciências Médicas” (PRDU/Unicamp, 2009, p. 26).

P12 – Simplicidade, Racionalidade e Padronização – Linha: Assessoria organizacional (Planes/2008, p. 39): “Aprovado em 2010, o Espaço de Apoio ao Ensino e Aprendizagem (EA)₂ é um serviço de apoio ao ensino concebido como parte das ações institucionais que têm como objetivo aprimorar a qualidade do ensino de graduação, disponibilizando recursos técnicos e ferramental teórico, além de favorecer a criação de fóruns para discussão sobre o processo ensino/aprendizagem, de forma a contribuir para o desenvolvimento profissional de seus docentes e para a formação dos alunos. O serviço disponibiliza apoio didático e pedagógico a docentes e assistentes de ensino; organiza eventos voltados para a qualificação do ensino e do aprendizado; divulga eventos nas áreas de Educação, Ensino, Pedagogia e Avaliação do Ensino e do Aprendizado; serve de interface para serviços que auxiliem docentes no constante aprimoramento de sua atividade de ensino; participa das atividades de avaliação do ensino e do aprendizado na instituição; e divulga e oferece auxílio administrativo para ações que visem captar recursos e investimentos para inovações e aprimoramento na área de Educação, Ensino e Aprendizagem” (Unicamp/2009-2013, p. 25).

P12 – Simplicidade, Racionalidade e Padronização – Linha: Assessoria organizacional (Planes/2008, p. 39): Reestruturação Departamental – “Foi constituído um Grupo de Trabalho (GT) por meio das Portarias GR-29 e 99/2010 para reestruturação departamental, com definição de atribuições e número mínimo de docentes” (Unicamp/2009-2013, p. 177).

P12 – Simplicidade, Racionalidade e Padronização (Planes/2008, p. 39): Projeto Revisão do Regimento Geral de Graduação relacionada aos processos de matrícula dos alunos, levando a uma redução dos processos administrativos de 108 em 2011 para 28 em 2012 (Unicamp/2009-2013, p. 24).

P12 – Simplicidade, Racionalidade e Padronização – Linha: Inclusão digital (Planes/2008, p. 39): “O Sistema de Arquivos (Siarq) é constituído pelo Arquivo Central, órgãos colegiados e 230 unidades de arquivos e protocolos setoriais. [...] incorporou ao seu acervo 51 mil dossiês que foram tratados e dispostos à consulta. Acompanhou a produção de 60 mil dossiês/processos e a tramitação de 782.577 entre Órgãos e Unidades, por meio do Sistema de Protocolo. Com apoio da Fapesp vem desenvolvendo o Programa Memória Científica; [...] implantou o laboratório de digitalização e repositório digital e um programa de preservação que contempla

a captura do referido acervo; [...] reformulou o Sistema de Protocolo e formulou as diretrizes e procedimentos da gestão, preservação e acesso de documentos arquivísticos digitais (Resolução GR 17/2011); coordenou o Projeto Internacional de Pesquisa sobre Preservação de Documentos Arquivísticos Digitais Autênticos (InterPARES 3), integrado pela Unicamp desde 2008, em parceria com o Arquivo Nacional e Universidade British Columbia do Canadá, concluído em 2012; [...] participou da elaboração do projeto de implantação do acesso à informação na Unicamp em atendimento à Lei Federal nº 12.527/2011” (Unicamp/2009-2013, Desenvolvimento Institucional p. 198-199).

P15 – Gestão por Processos – Linha: Revisão dos processos administrativos internos (Planes/2008, p. 42): “Durante o quadriênio, a PRP também ampliou os serviços prestados pela UAP, visando desonerar o pesquisador de atividades relacionadas à administração e gestão de projetos. No período, foram contratados três novos funcionários administrativos para apoio às atividades de gestão de projetos, sendo que dois funcionários foram alocados em unidades de ensino e pesquisa (IB e IQ), que optaram por este benefício, em detrimento da concessão automática de benefício (R\$ 10 mil/ano/projeto), concedida pelo Faepex aos projetos temáticos sediados na Unicamp. Adicionalmente, a UAP passou a contar, a partir do segundo semestre de 2012, com um engenheiro civil e uma arquiteta para apoiar prioritariamente a implementação dos projetos aprovados nos Editais de Infraestrutura de Laboratórios” (Unicamp/2009-2013, Pesquisa p. 89).

P15 – Gestão por Processos – Linha: Revisão dos processos administrativos Internos (Planes/2008, p. 42): “A tramitação dos projetos Faepex ganhou velocidade, com um prazo médio de resposta de 45 a 50 dias com o desenvolvimento em 2011 de uma plataforma *on-line* para acompanhamento das solicitações” (Unicamp/2009-2013, Pesquisa p. 88).

P15 – Gestão por Processos – Linha: Revisão de processos administrativos internos (Planes/2008, p. 42): “A Diretoria Geral da Administração (DGA) organizou e implantou ações de melhoria das atividades de compras eletrônicas, alinhadas à legislação vigente, visando maior agilidade nas aquisições e no atendimento ao cliente e promovendo maior integração e melhoria no relacionamento com as demais unidades compradoras da Universidade. Essas ações trouxeram reflexos na forma como as Unidades e Órgãos da Universidade geriam suas aquisições ou contratações, na forma como se organizavam e na forma como se relacionavam com a própria DGA: implantação da Solicitação Eletrônica de Compras (SEC) em toda a Universidade (exceto área da saúde); centralização das sessões de pregão na DGA; gestão das apólices de seguros; implantação de sistemas administrativos corporativos: Sistema

de Cadastro de Fornecedores WEB, Sistema Unibec, Cadastro de Contas Bancárias, Sistema de Controle de Estoque, Sistema de Cadastro de Materiais, Sistema Agenda de Importação” (Unicamp/2009-2013, Desenvolvimento Universitário p. 184).

P16 – Administração Global de dados – Linhas: Dados de interesse institucional e Gestão dos dados e informações (Planes/2008, p. 43-44): A PRDU relata que ocorreram inovações em ambientes computacionais na DGRH, na DAC, na DGA, no CCUEC e no Siarq (Unicamp/2009-2015, p. 219-225).

P16 – Administração Global de Dados – Linhas: Dados de interesse institucional e Gestão dos dados e informações (Planes/2008, p. 43-44): “Todo o processo de avaliação institucional 2004-2008 que ocorreu em 2010 teve como suporte um ambiente computacional baseado no *software* MediaWiki, que facilita o acesso aos dados de sustentação e a confecção de forma colaborativa dos relatórios das avaliações interna e externa. O relatório final da Avaliação Institucional da Unicamp período 2004-2008 foi aprovado por unanimidade na 124ª Sessão Ordinária do Conselho Universitário (Consu), realizada em 27/9/2011”.

Área Estratégica – Qualidade de Vida

Programas de Saúde para a Comunidade (Planes/2008, p. 20): “Algumas das atividades de promoção e prevenção de saúde realizadas pelo Cecom: Centro de Testagem e Aconselhamento em DST/AIDS, Programa de Risco Biológico, Programa Viva Mais, Programas de vacinação, Programa de Saúde nas Unidades, Campanha de Prevenção do Câncer do Intestino Grosso, Programa de Saúde Bucal para o Adolescente Trabalhador, Núcleo de saúde coletiva, Prevenção à disfunção temporomandibular, Programa de escovação supervisionada, Atividades educativas para ingresso ao atendimento odontológico, Programa Mexa-se Unicamp, Ginástica laboral; Atendimento integrado para doenças crônico-degenerativas, Cursos de primeiros socorros; Programa de Combate à Dengue do campus, Programa Qualidade de Vida no Trabalho” (Unicamp/2005-2009, Desenvolvimento Universitário p. 192-194).

P10 – Compromisso com o Ambiente – Linhas: Gerenciamento de resíduos e Otimização, funcionalidade e bem-estar (Planes/2008, p. 37): “[...] aprovação da Política Ambiental da Unicamp pelo Consu (Deliberação Consu 533/2010). Para a operacionalização dessa deliberação, foi instituído o Grupo Gestor Ambiental e criado o Programa de Gestão Ambiental da Unicamp que conta com várias ações: Regulamentação dos procedimentos envolvendo asbesto (amianto); Programa de Gerenciamento de Resíduo da Construção Civil; Construção de um Entrepósito de Resíduos Perigosos; Procedimentos técnicos; elaboração de procedimentos

técnicos para o gerenciamento de resíduos perigosos na Universidade; destinação de toneladas de resíduos a tratamento e disposição final; criação da Comissão de Ética Ambiental para destinação de resíduos; caracterização e monitoramento do esgoto da universidade; Assessoramento à DGA em processos de contratação de empresas e serviços vinculados à gestão ambiental; Assessoramento às unidades com relação às áreas contaminadas; Treinamento para o gerenciamento de resíduos nas unidades e revisão do plano de gerenciamento de resíduos (PGR) das unidades; Assessoria técnica à área de gestão ambiental da coordenação geral de sangue e hemoderivados (Ministério da Saúde); Assessoramento e intercâmbio com outras instituições; participação em edição do Fórum Permanente com a temática Gestão ambiental em universidades” (Unicamp/2009-2013, Gestão Ambiental, p. 203-205).

P10 – Compromisso com o Ambiente – Linha: Otimização, funcionalidade e bem-estar (Planes/2008, p. 37): “Melhoria nos serviços de transporte, na sinalização das áreas de trânsito com implantação de ciclovias e passagem de pedestre; Monitoramento de animais; Arborização; Coleta seletiva de lixo; Caderno de padrões de calçadas; Melhoria nas rondas no campus, com a implantação da ronda eletrônica, aumento de viaturas, incluindo motocicletas e implantação de uma central de monitoramento” (AI/2009-2013, p. 509).

P10 – Compromisso com o Ambiente (Planes/2008, p. 37): programas da PRDU para plantio de árvores – mais de 1.200 árvores até setembro de 2008; revitalização do parque prof. Hermógenes Leitão (PRDU/Unicamp, 2009, p. 30-34).

P11 – Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais – Linha: Acessibilidade e adequação das áreas internas (Planes/2008, p. 38): Ações de prevenção e promoção da saúde foram fortalecidas e outras implantadas, por exemplo: Programas Mexa-se, Ginástica Laboral e Viva Mais; Realização da Campanha de Prevenção do Câncer de Cólon. Existem, também, ação sistemática para a correção da acessibilidade em todos os edifícios da Unicamp e determinação de cumprimento das normas de construção de novos edifícios, obedecendo a requisitos de acessibilidade da legislação vigente (AI/2009-2013, p. 509).

Conclusões

Segundo manifestação da CGU, “apenas seis anos após sua implantação, o programa de Planes já se consolidou como referência” (Unicamp/2005-2009, p. 127-128). Entretanto, devem-se destacar alguns pontos relevantes para aferir essa consolidação. Há programas que já estavam presentes no Planes/2004, que se

mantiveram no Planes/2008 e para os quais não foi realizada nenhuma ação, apesar de terem sido considerados estratégicos para o desenvolvimento institucional:

P12 – Simplicidade, racionalidade e padronização (Planes/2008, p. 39),

P14 – Avaliação Institucional dos Órgãos Técnicos e dos Administrativos (Planes/2008, p. 41).

O terceiro ponto a ser considerado está relacionado aos avanços que seriam esperados nas atribuições do GT instituído pela GR 99/2003. O Quadro 4.2 mostra as ações implantadas, as parcialmente implantadas ou as que continuaram não implantadas.

Quadro 4.2 – Ações relacionadas às atribuições do GT (GR 99/2003) a que se refere a Figura 3.3 que foram integralmente, parcialmente ou não implantadas durante a execução do Planes/2008

Ações	Ações relacionadas às atribuições do GT (GR 99/2003)
Implantadas	1. A PRDU e a CGU colaboraram com a elaboração de projetos institucionais demandados pelo Planes; 3. Foram viabilizadas as ações de planejamento de gestão às unidades e aos órgãos; 4. Foram organizados cursos de formação sob demanda individual em gestão por processos; Artigo 3. Foram apoiados unidades e órgãos nos seus planejamentos;
Parcialmente implantadas	5. Sistematizar as propostas de PE a serem apresentadas à Copei; 7. Foram elaborados relatórios, mas ficaram restritos à CGU ou à PRDU; 10. A PRDU acompanhou as ações nos órgãos subordinados, mas não foi implantado um sistema geral de informações e experiências;
Não implantadas	2. Não foram organizados novos eventos relacionados com o tema; 6. Acompanhar as ações de planejamento aprovadas pela Copei; 8. Não foram implantados bancos de dados com informações por unidade ou órgão; 9. Não foi implantado sistema de acompanhamento <i>online</i> das ações executadas e em andamento.

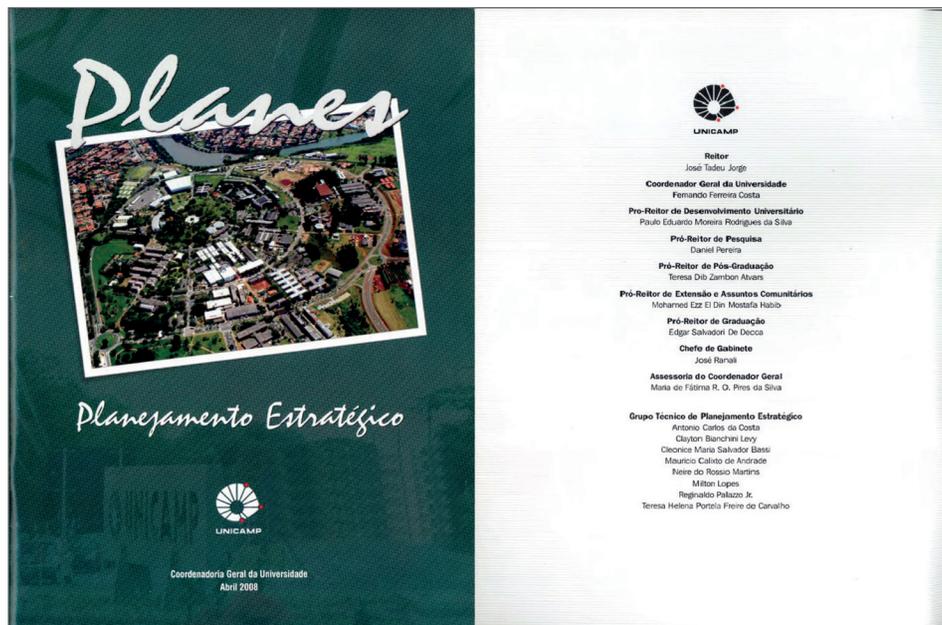
Fonte: Planes/2008. A numeração se refere às atribuições da GR 99/2003. Elaborado pela autora.

Além disso, estimulados e apoiados pela CGU ou pela PRDU, muitos órgãos da administração e unidades acadêmicas revisaram seus PE e apresentaram resultados que foram relatados nos processos subsequentes de avaliação institucional.

Há pontos fracos que permaneceram: a maior parte da documentação relacionada aos planejamentos dos órgãos e os relatórios de resultados, quando existentes, não se encontram disponíveis em um único sítio, e a gestão de conhecimento e de experiências acumuladas não foi implantada. Houve pouco avanço na direção da divulgação dos resultados.

Como ponto forte, os processos de formação de multiplicadores realizados no período anterior criaram uma massa crítica que permitiu a continuidade dos cursos em gestão por processos e em planejamento estratégico. Repetindo o já citado anteriormente (Costa, 2007), a gestão estratégica na Unicamp vem evoluindo progressivamente, mesmo com mudanças na administração da universidade e dos órgãos.

Figura 4.5 – Brochura do Planes/2008



Fonte: GEPlanes.

5

Planes/2011-2015

Este capítulo relata o desenvolvimento e a implantação do Planes/2011-2015 e os resultados obtidos sob a coordenação do grupo técnico da PRDU e da assessoria da CGU. Destaca-se novamente que, embora utilizem estratégias distintas, houve convergência de objetivos e, por decorrência, de resultados, e, apesar das mudanças ocorridas na equipe em abril de 2009 com a posse de uma nova reitoria (gestão 2009-2013 e gestão 2013-2017) e em junho de 2012 com a substituição do pró-reitor de desenvolvimento universitário, muitos projetos tiveram continuidade.

5.1. Introdução

O Planes/2011-2015 foi aprovado pelo Consu em março de 2012 (Planes/2011-2015, 2012). Foi implementado ao longo das gestões Unicamp/2009-2013¹ e Unicamp/2013-2017, razão pela qual foram utilizados como fontes primárias de informação os relatórios dessas duas gestões.

O Planes/2011-2015 manteve as mesmas cinco Áreas Estratégicas dos Planes/2004 e Planes/2008: 1. Ensino, 2. Pesquisa, 3. Extensão e Cooperação Técnico-Científica-Cultural, 4. Administração e Gestão, 5. Qualidade de Vida. Em termos de estrutura do documento, este se divide em: Áreas Estratégicas, Objetivos, Estratégias, Programas (16 programas) e Linhas de Ação para cada programa.

1. Em 2012 houve uma troca do pró-reitor de desenvolvimento universitário.

Ocorreram algumas poucas modificações de ementas dos objetivos e linhas de ação que explicitaram temas como a inclusão e o compromisso social. Por alguma razão desapareceu a numeração dos programas e foram excluídas algumas linhas de ação. Essa numeração dos programas facilitava a conexão entre as ações e os resultados com o Planes, mas é meramente formal. A supressão de linhas de ação pode se dever ao fato de que elas se transformaram em ações permanentes ou foram descontinuadas por perda de relevância estratégica, porém não foram encontrados documentos que justificassem as alterações. Em relação ao planejamento da PRDU, há alguns programas que não se relacionam com os objetivos do Planes/2011-2015 (2012).

Uma das inovações do Planes/2011-2015 foi a implantação de um sistema de registro dos projetos, o Sisplanes, vinculados aos programas e linhas, no qual foram registrados os projetos apresentados pelas unidades no processo de AI/2009-2013 (2016). Amorim e Schimiguel (2012) descrevem, numa visão *post facto*, as características técnicas do Sisplanes e constataam a necessidade do desenvolvimento de um sistema de informação que implante um *Office of Strategic Management* (OSM) para dar suporte ao planejamento e à execução operacional, que incorpore estratégias de *analytics*, que disponha de um sistema de gestão da informação com sistema de *Business Intelligence* (BI) e que realize a gestão da mudança organizacional, todos esses preceitos existentes em modelos de gestão estratégica. Esses aspectos faziam parte das perspectivas postas ao GT/2003 (Figura 3.3, Capítulo 3) e não eram ignoradas pelas equipes da PRDU e pela assessoria da CGU. Entretanto, na visão do modelo de Marcus citado por Campello *et al.* (2019, p. 10), “o foco de todo o trabalho é o momento da ação, na qual se analisa se as intenções estratégicas podem ser, de fato, tecnicamente viáveis e compatíveis com as ações originalmente pretendidas” e “a ação que parte da identificação da situação insatisfatória e o planejamento pode levar à situação possível, que nem sempre é a ideal”. A situação possível de desenvolvimento de sistema entre 2010 e 2011 permitia apenas a implantação do Sisplanes, um avanço em relação ao que se dispunha no momento. Em capítulos posteriores serão apresentadas, nas circunstâncias de cada momento, outras evoluções nos sistemas de apoio ao planejamento. Cito como exemplo o sistema GEPlanes² desenvolvido no âmbito da CGU em 2017. Alguns desses desenvolvimentos estão detalhados em publicações (Atvars *et al.*, 2021; Atvars *et al.*, 2022; Atvars *et al.*, 2023; Rodrigues *et al.*, 2020). Os desenvolvimentos ocorreram fora do CCUEC porque a metodologia de trabalho do centro era incompatível com a dinâmica do desenvolvimento institucional.

2. GEPlanes: <https://geplanes.unicamp.br/>.

A vigência do Planes/2011-2015 passa pela mudança na gestão da universidade em abril de 2013, de forma que há resultados do período 2013-2015 que se encontram nos relatórios das gestões 2009-2013 (Unicamp/2009-2013) e 2013-2017 (Unicamp/2013-2017). Além dessa mudança, houve uma profunda alteração na estrutura de gestão da Unicamp e nas atribuições da PRDU a partir de abril de 2013: o reitor cria uma nova estrutura administrativa, que são as vice-reitorias executivas vinculadas diretamente ao GR, com o mesmo *status* do coordenador geral da universidade, que é superior, portanto, aos das pró-reitorias. Além disso, enquanto os nomes dos pró-reitores e o do coordenador geral da universidade são homologados pelo Consu, os vice-reitores eram indicação direta do reitor. Essas estruturas, criadas *ad hoc*, contrariam os princípios basilares de uma boa estrutura de gestão, pois o nível executivo (as vice-reitorias possuem caráter tático) não pode ser hierarquicamente superior ao nível estratégico da organização (as pró-reitorias).

Como consequência, a partir de abril de 2013 vários órgãos subordinados à PRDU passaram a ser geridos pela Vice-Reitoria Executiva de Administração (Vrea), e outros passaram a se subordinar ao próprio GR. Essa dispersão em níveis hierárquicos distintos não foi acompanhada por um processo de transição que permitisse criar ambos os mecanismos de articulação entre os vários níveis da gestão e os mecanismos de gestão dos programas/ações relacionados aos planejamentos setoriais e ao Planes/2011-2015.

No contexto do desenvolvimento universitário, a PRDU continuou com a atribuição da gestão orçamentária por exercer a presidência da Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP), mas as decisões sobre investimentos e alocação de recursos continuaram a ser monocraticamente exercidas pelo reitor. A PRDU manteve suas atribuições estatutárias ou regimentais, com participação na gestão de quadros assessorando as Comissões de Vaga Não Docentes (CVND) e a gestão da estrutura organizacional por meio do processo de certificação. Além disso, a PRDU passou a responsabilizar-se pela avaliação de desempenho de todas as carreiras, e para isso foi criada a Comissão Central de Recursos Humanos (CCRH) com três Câmaras Internas: de desenvolvimento de docentes, de funcionários e de pesquisadores. Apesar dessa responsabilidade formal, as discussões sobre avaliação de desempenho e da estrutura de carreira dos funcionários ocorriam no âmbito exclusivo de grupos de trabalho vinculados ao GR.

A consequência dessas profundas alterações para o planejamento dos órgãos antes vinculados à PRDU foi o esfacelamento do grupo de acompanhamento das ações e dos projetos da administração. A Vrea e o GR que assumiram a gestão dos órgãos não

mais se responsabilizaram pela execução, pelos acompanhamentos e pelos resultados dos projetos estratégicos setoriais, que parecem ter ficado a cargo dos próprios órgãos.

Para além dessa mudança organizacional, a PRDU passou a coordenar os processos de avaliação institucional e de planejamento estratégico por meio do exercício da vice-presidência da Copei, uma decisão *ad hoc* do reitor. Essa coordenação criou uma disfuncionalidade na governança desses processos, pois essas atribuições regimentais eram da CGU por exercer a presidência da Copei. Apesar disso, a PRDU, ao assumir esse papel dúbio do ponto de vista organizacional e regimental, tornou-se responsável por implantar a Avaliação Institucional AI/2009-2013 (Unicamp/2009-2013), por analisar os resultados e por rever o Planes/2011-2015.

Com todas essas alterações na gestão, os resultados que estão sendo apresentados neste capítulo estão limitados ao período 2009-2013, tendo em vista que a referida gestão se encerrou em abril de 2013. Os resultados relacionados ao período 2013-2017 constarão em parte do Capítulo 6, em razão da completa impossibilidade de estabelecer o marco temporal em que as medidas foram iniciadas ou concluídas com base nos relatórios e documentos consultados.

5.2. Resultados do Planes/2011-2015

Utilizando como fontes primárias de informação os relatórios de gestão abril/2009 a abril/2013 (Unicamp/2009-2013) e abril/2013 a abril/2017 (Unicamp/2013-2017), o Planes/2011-2015 e os relatórios de gestão da PRDU/2009-2013 e PRDU/2013-2016³, foi possível encontrar resultados vinculados a cada uma das Áreas Estratégicas mostradas no Quadro 4.1 (Capítulo 4). Nessa análise, foi observado que há projetos estratégicos que foram executados por órgãos subordinados à PRDU que não estão descritos como programas ou linhas de ações no Planes/2011-2015. Nesses casos, optou-se por associá-los às Áreas Estratégicas. Além disso, há áreas estratégicas ou programas que não foram mencionados explicitamente nos relatórios supracitados, de modo que foram omitidos no presente texto.

Importante destacar também que, como há um descompasso temporal entre os planejamentos e os relatórios de gestão, há duplicações entre os resultados descritos no Capítulo 3 e os descritos como resultados do Planes/2008.

3. Houve troca da pró-reitora na PRDU em outubro de 2016.

Programa – Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação – Linha: Qualificar os cursos de graduação buscando a excelência acadêmica, a inclusão e o compromisso sociais (Planes/2011-2015, p. 15-16): Foram feitas reformas curriculares em vários cursos de graduação, entre elas, adoção de inovações curriculares e novas práticas pedagógicas; reformulação em disciplinas e criação de disciplinas com conteúdos atuais; revisão em alguns cursos de licenciatura. “Faculdade de Tecnologia (FT), que em 2012 passou a contar com três novos cursos: Engenharia de Telecomunicações (50 vagas, período integral), Sistemas de Informação (45 vagas, integral), Engenharia Ambiental (60 vagas, período noturno). Os novos cursos foram definidos segundo critérios que contemplaram necessidades de mercado, o anseio de alunos do ensino médio e a infraestrutura já disponível para o ensino e a pesquisa em áreas nas quais a FT possui forte tradição” (AI/2009-2013, p. 512; Unicamp/2009-2013, Ensino, p. 28-29).

Programa – Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação – Linha: Qualificar os cursos de graduação buscando a excelência acadêmica, a inclusão e o compromisso sociais (Planes/2011-2015, p. 15-16): “Medidas de apoio à vida estudantil, ampliação de programas de assistência e permanência estudantil e de moradia, implantação de vários programas de aperfeiçoamento acadêmico, ampliação do programa de assistência psicológica, criação da rede Alumni, ampliação do estímulo às Empresas juniores, Programa Novos Talentos, Encontro de alunos estrangeiros, Vida Estudantil em Universidades de Pesquisa (Veup), Encontros PAD-PED” (Unicamp/2009-2013, Ensino, p. 33-38).

Programa – Qualificação e Expansão do Ensino de Graduação – Linha: Buscar a excelência na relação ensino/aprendizagem (Planes/2011-2015, 2012, p. 15-16): Foram implantadas várias ações para valorização da docência e do ensino/aprendizagem: prêmio de Reconhecimento Docente, visitas ao exterior, financiamento para a vinda de professor especialista visitante, estímulos às inovações curriculares, Conversando sobre a graduação, Aulas Magistrais, Trajetórias, Programa de Avaliação da Graduação (Unicamp/2009-2013, Ensino, p. 22-28).

Programa – Ampliação e Revisão dos Programas de Pós-Graduação – Linha: Implantar cursos multiunidades e interdisciplinares (Planes/2011-2015, p. 17-18): Entre 2009 e 2012, foram iniciados cursos de mestrado e doutorado em 11 programas, envolvendo oito unidades (Unicamp/2009-2013, Pós-graduação, p. 47), com quatro programas na modalidade Minter e 14 na modalidade Dinter, envolvendo diversas instituições de ensino superior de vários Estados (Unicamp/2009-2013, Pós-graduação, p. 58).

Área Estratégica – Criação de uma infraestrutura de apoio que facilite a obtenção de informações, a elaboração e gestão dos projetos, permitindo uma maior agilidade e um melhor aproveitamento de oportunidades de financiamento às pesquisas (Planes/2011-2015, p. 20): “O Espaço da Escrita está vinculado à CGU com o objetivo de oferecer ao pesquisador serviços especializados de tradução de trabalhos científicos para publicação em periódicos especializados. A partir de 2010, a CGU e a PRP começaram a oferecer aos estudantes de pós-graduação e pesquisadores em geral cursos voltados para a escrita científica. Desde então, 11 eventos na forma de workshops e palestras foram organizados com alto percentual de participação (mais de 1,5 mil participantes) e aprovação pela comunidade acadêmica” (Unicamp/2009-2013, Pesquisa, p. 102).

Área Estratégica – Cooperação Técnico-Científica, Cultural e Artística – Linha: Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, interinstitucionais e internacionais (Planes/2011-2015, 2012, p. 21-22): “Em 2011, foi assinado o primeiro contrato com uma empresa para a construção de um laboratório de pesquisa colaborativa no Parque Científico e Tecnológico da Unicamp. Trata-se da Cameron do Brasil, fabricante de equipamentos para exploração de óleo e gás. No início de 2013, foi inaugurada a primeira parte das obras de infraestrutura do parque. Na área inaugurada já é possível ver as ruas, as calçadas, as quadras e os estacionamentos. Neste mesmo local, está em fase final de construção um prédio, financiado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado, que abrigará uma incubadora com capacidade para 48 empresas. Além do prédio da nova incubadora, a construção de mais um prédio já está em andamento: o do LIB, Laboratório de Inovação em Biocombustíveis, financiado pela Finep. Outras parcerias estão sendo prospectadas para a implantação de novos laboratórios de inovação no Parque: um laboratório de purificação de silício grau solar, por meio de um projeto Funtec-BNDES, e um laboratório Unicamp-Embrapa de pesquisas para adaptar novos cultivares às mudanças climáticas” (Unicamp, 2013, Pesquisa, p. 106).

Área Estratégica – Cooperação Técnico-Científica, Cultural e Artística – Linha: Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, interinstitucionais e internacionais (Planes/2011-2015, 2012, p. 21-22): “Laboratórios Integrados de Pesquisa – Lançado em 2012, o programa Laboratórios Integrados de Pesquisa (LIP) prevê a construção de um conjunto de prédios de laboratório (área total de cerca de 9 mil m²) e sua infraestrutura básica, destinados às atividades de pesquisa experimental para docentes de qualquer área do conhecimento. Trata-se de um espaço a ser alocado de forma temporária para os docentes interessados e que demonstrem a originalidade

da proposta de pesquisa, comprovada capacidade de formação de recursos humanos e de captação de recursos para financiamento a pesquisa, além de produção acadêmica regular e de qualidade em sua área de conhecimento. Em um primeiro edital para seleção de propostas para alocação de espaço físico nesses laboratórios, cuja construção iniciou-se no ano de 2013, foram atendidas 17 das 37 solicitações apresentadas. A análise do mérito das propostas contou com a participação de assessores *ad hoc* externos à Unicamp” (Unicamp, 2013, Pesquisa, p. 96).

Área Estratégica – Cooperação Técnico-Científica, Cultural e Artística – Linha: Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, interinstitucionais e internacionais (Planes/2011-2015, 2012, p. 21-22): “A PRP supervisionou a implantação do Laboratório Central de Tecnologias de Alto Desempenho (LaCTAD), complexo multiusuário com cerca de 1,2 mil metros quadrados, concebido nos moldes das *facilities* existentes no exterior, com infraestrutura, pessoal especializado e equipamentos para disponibilizar aos pesquisadores da Unicamp e de todo o País, acesso às tecnologias de alto desempenho e grande complexidade em ciências da vida. As áreas de atuação do LaCTAD são: (1) Genômica, (2) Bioinformática, (3) Proteômica e (4) Biologia Celular. Inaugurado em março de 2013, o laboratório foi apoiado pela Fapesp, por meio do Programa de Equipamentos Multiusuários, com a concessão de auxílio aproximado de R\$ 5,5 milhões para aquisição de equipamentos de sequenciamento genômico de alto desempenho, análise de interações proteína-proteína e proteína-ligante, análise de diferentes tipos de células e tecidos, e servidores e computadores com elevado poder de processamento apropriados para análises de bioinformática” (Unicamp, 2013, Pesquisa, p. 97-98).

Extensão e Cooperação Técnico-Científica-Cultural

Estratégias – Ampliação, diversificação e avaliação da oferta de cursos de extensão (Planes/2011-2015, 2012, p. 24): Ampliação dos cursos de extensão em várias unidades. “Durante o período de maio/2009 a outubro/2012, a Extecamp atendeu um total de 22.616 alunos, realizando mais de 98 mil matrículas em 3.990 cursos de extensão [...]. De maio de 2009 a outubro de 2012, a Extecamp implantou 260 novos cursos” (Unicamp, 2013, Extensão, p. 119).

Programa – Universidade e Sociedade – Linha: Parcerias (Planes/2011-2015, 2012, p. 25): “Por meio de sua Agência de Inovação, a Unicamp constituiu-se como uma referência nacional de como gerir as atividades de inovação no âmbito acadêmico. Entre 2009 e 2012, foi responsável por 243 pedidos de patentes nacionais, com especial destaque para o ano de 2012, quando os 73 pedidos de patentes depositadas no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) constituíram um recorde

histórico de depósitos para a universidade. A Unicamp também foi responsável por 50 pedidos internacionais de patente via Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes entre 2009 e 2012” (Unicamp, 2013, Pesquisa, p. 103).

Programa – Universidade e Sociedade – Linha: Parcerias (Planes/2011-2015, 2012, p. 25): “Transferência de Tecnologias – [...] A Inova manteve sua liderança nacional na transferência de tecnologias desenvolvidas na universidade, com 32 licenciamentos celebrados que envolvem *know how*, programas de computador e patentes, totalizando 61 contratos de licenciamentos ativos em dezembro de 2012. Além disso, no ano de 2011, a transferência de tecnologias levou a Unicamp ao recebimento recorde de *royalties*” (Unicamp, 2013, Pesquisa, p. 104).

Programa – Universidade e Sociedade – Linha: Parcerias (Planes/2011-2015, 2012, p. 25): “Estruturação do Parque Científico e Tecnológico da Unicamp: A viabilização do Parque Científico e Tecnológico da Unicamp é fruto de uma parceria da Unicamp com o Governo do Estado de São Paulo firmada em 2008 [...]. No início de 2013, foi inaugurada a primeira parte das obras de infraestrutura do parque. Neste mesmo local, está em fase final de construção um prédio, financiado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado, que abrigará uma incubadora com capacidade para 48 empresas. Além do prédio da nova incubadora; a construção do LIB financiado pela Finep; e um laboratório Unicamp-Embrapa de pesquisas para adaptar novos cultivares às mudanças climáticas” (Unicamp, 2013, Pesquisa, p. 105-106).

Programa – Universidade e Sociedade – Linha: Parcerias (Planes/2011-2015, 2012, p. 25): “Incubadora de Empresas de Base Tecnológica: Entre suas iniciativas mais tradicionais de apoio ao empreendedorismo, a Unicamp estabeleceu sua Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Incamp) em 2001 como a primeira incubadora de empresas do Estado de São Paulo em uma universidade pública. Incorporada à Inova Unicamp em 2003, a incubadora tem atualmente estrutura para abrigar até nove empresas residentes. No período de 2009 a 2012, 12 empresas foram graduadas pela Incamp, consolidando seu apoio para o estabelecimento de empreendimentos de base tecnológica no mercado nacional e internacional” (Unicamp, 2013, Pesquisa, p. 106).

Administração e Gestão

Programa – Expansão e adequação física – Linha: Infraestrutura (Planes/2011-2015, 2012, p. 29): **Novos investimentos em 2012:** Várias obras foram concretizadas no HC: 233 consultórios climatizados nos ambulatórios e reformas na área da urgência da oftalmologia; conclusão da reforma na área do descanso médico de 282 m²; foi montada uma tenda próxima da entrada do primeiro andar do HC para disseminar informações e promover a qualidade de vida por meio da prática de atividades físicas

para os funcionários da saúde; e no Caism foi construída uma Capela Ecumênica (Unicamp, 2013, Infraestrutura, p. 123, 125, 127).

Programa – Simplicidade, Racionalidade e Padronização (Planes/2011-2015, 2012, p. 30): A PRDU destacou várias medidas de aprimoramento administrativo realizadas em vários órgãos: na DGA – melhoria das atividades de compras eletrônicas; solicitação eletrônica de compras (SEC) por meio do sistema Unibec; centralização das sessões de pregão; gestão das apólices de seguros; sistema de cadastro de fornecedores WEB; sistema Unibec; cadastro de contas bancárias; sistema de controle de estoque; sistema de cadastro de materiais; sistema agenda de importação; gestão eletrônica de compras; inventário patrimonial (Unicamp/PRDU, 2013, p. 27-31).

Programa – Gestão por Processos – Linha de Ação: Revisão de processos administrativos internos (Planes/2011-2015, 2012, p. 34): Foi desenvolvido pela DGRH por demanda da PRDU o processo digital para avaliação das atividades docentes (RAD). As alterações implantadas neste novo processo resultaram de uma revisão do instrumento de descrição das atividades e do processo de elaboração do RAD, permitindo que muitas das etapas manuais fossem eliminadas para que o docente, a unidade e a Cidd se concentrassem na análise de mérito do conjunto das atividades desempenhadas. Procura-se neste instrumento revisado que a análise do desempenho do docente possa destacar as suas contribuições para o desenvolvimento global da unidade, respeitando-se as afinidades de cada docente com o conjunto das atividades desenvolvidas (Unicamp/PRDU, 2016, p. 16-17).

Programa – Gestão por Processos – Linha de Ação: Revisão de processos administrativos internos e Programa – Administração Global de Dados – Linha de Ação: Gestão dos dados e informações (Planes/2011-2015, 2012, p. 34-35), **Objetivo estratégico 7.3 Planes/DGRH/2014-2017:** Demandada pela PRDU, a DGRH desenvolveu o sistema S-Integra de dados e informações de suporte à decisão e de alimentação do RAD (Unicamp/PRDU, 2016, p. 14-15).

Programa – Gestão por Processos – Linha de Ação: Revisão de processos administrativos internos (Planes/2011-2015, p. 34-35): “A PRDU gestão 2013-2016 coordenou as equipes da DAC, SG, CCUEC, Siarq, o que resultou na implantação do sistema para emissão dos diplomas digitais de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado). Estes estão normatizados pela Resolução GR-019/2015 de 03/08/2015 estabelecendo as Normas e Procedimentos para emissão de Diplomas de alunos de cursos de Graduação e Pós-Graduação *stricto sensu* em formato digital, assegurando sua autenticidade e integridade” (Unicamp/PRDU, 2016, p. 40). Posteriormente esse processo digital foi estendido à emissão dos certificados digitais dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, de extensão universitária e do ProFIS.

Programa – Administração Global de Dados – Linha: Gestão dos dados e informações (Planes/2011-2015, p. 26, 35): No relato da PRDU gestão 2009-2013, várias ações de TIC foram implantadas: fóruns técnicos consultivos (FTC) para tratar de assuntos de *software* livre, de conectividade e de segurança da informação; Plano de Atualização Tecnológica Continuada (PATC); aquisição de *softwares* para toda a comunidade acadêmica; desenvolvimento de sistemas de informação Cadastro de Alunos e de Matrículas em Disciplinas; um sistema de Ingresso na Pós-Graduação, disponibilizando via *Web*; as várias alterações realizadas para atender o Regimento Geral da Graduação e o Regimento Geral da Pós-Graduação; melhorias no processo de matrícula, revisão no teste de integralização e adequação do sistema de pós-graduação à Residência; emissão dos certificados de aluno especial; processo catálogo, separata para catálogo e boletim de chamada; Médica e ao Programa de Formação Interdisciplinar Superior (ProFIS), teste de proficiência e processo de intercâmbio universitário; nova forma de integração entre os dados do Sipex e da Plataforma Lattes (CNPq) e houve a reformulação do relatório periódico de atividades Sipex dos docentes; mapeamento completo dos seus processos de trabalho do FAEPEX; reformulação dos portais dos Sistemas de Contas, de Segurança Web, e-Science, Sipex e Smartcard; novas funcionalidades no Sistema Smartcard; reformulação do sistema interno de controle de almoxarifado do CCUEC; Sistema de Informações Gerenciais (SIG) (Unicamp/PRDU, 2013, p. 57-65).

Programa – Gestão por Processos – Linha de Ação: Revisão de processos administrativos internos e Programa Administração Global de Dados – Linha de Ação: Gestão dos dados e informações (Planes/2011-2015, 2012, p. 34-35, Objetivo estratégico 8.5. do Planes/DGRH/2014-2017): Registro da titulação docente antes da contratação na Unicamp. Esse projeto estava diretamente relacionado com indicadores de internacionalização, sendo que a Unicamp não registrava os dados de local de titulação anteriores à contratação pela universidade. O registro passou a ser feito, gerando os indicadores requeridos à época pela vice-reitoria de internacionalização.

Programa – Gestão por Processos – Linha de Ação: Revisão de processos administrativos internos (Planes/2011-2015, 2012, p. 34; **Planes/DGRH/2014-2017, 7.4 – Mapear, melhorar e padronizar processos de trabalho**): Por demanda da PRDU gestão 2013-2016, se buscou informatizar o processo de afastamento. A DGRH deveria desenvolver um processo digital para os processos de afastamento desde a aprovação da Deliberação Consu-A-014/2015 de 29/09/2015 que estabelece: “Artigo 1º – Esta deliberação regulamenta os afastamentos de natureza acadêmica aos quais faz referência ao artigo 88 do Estatuto dos Servidores da Universidade Estadual de Campinas – Esunicamp, poderão ser concedidos afastamentos a docentes, professores das carreiras especiais, pesquisadores e servidores técnico-administrativos, com ou sem prejuízo dos vencimentos e demais vantagens, por interesse da Unicamp, somente após

prévia manifestação da Unidade, do Órgão ou do Centro ou Núcleo Interdisciplinar a que pertencer o interessado” (<https://www.pg.unicamp.br/3879/0>). Apesar da demanda e da deliberação, a DGRH só implantou o afastamento de docentes para o exterior. A implantação do processo de afastamento de funcionários sempre teve por parte da DGA e da DGRH enormes resistências. Esse processo estava em andamento quando da mudança na PRDU em 2016 (Unicamp, 2017, PRDU, p. 162).

Programa – Gestão por Processos – Linha de Ação: Revisão de processos administrativos internos (Planes/2011-2015, 2012, p. 34; Planes/DGRH/2014-2017, 7.4 – Mapear, melhorar e padronizar processos de trabalho): “**Controle de horas extras e sobreaviso:** A PRDU coordenou as equipes da DGRH e da Aeplan que resultou no desenvolvimento e implantação do sistema de aprovação mensal e controle das despesas de cada órgão com horas extras e sobreaviso, obedecendo a legislação vigente e eliminando todo o trabalho manual da PRDU. O sistema desenvolvido ainda precisa ser aperfeiçoado para gerar automaticamente o relatório mensal de despesas e evitar que a Aeplan o elabore em planilhas” (Unicamp/PRDU, 2016, p. 41).

Programa – Certificação, Qualificação e Aprimoramento do Quadro Profissional. Apesar de a **linha de certificação de órgãos e unidades** desaparecer do Planes/2011-2015, a Deliberação Consu-A-022/2013 de 29/10/2013 atribuiu à PRDU a condução do processo de certificação, assessorada pela DGRH e pela Aeplan. Elaborada a informação sobre cada órgão, essa era encaminhada à CVND para parecer e deliberação da CAD. O processo foi iniciado em 2013 e teve continuidade até 2016. Em relação a procedimentos anteriores, a PRDU alterou completamente o processo, “iniciando pela definição de critérios para uniformizar procedimentos e, com base neles, se definem as estruturas e os quadros dos múltiplos órgãos a serem certificados. A primeira fase da análise de cada órgão foi o levantamento dos macroprocessos, onde o macroprocesso é um conjunto de atividades, sequencial e logicamente relacionadas, organizado com a finalidade de produzir resultados para a realização de uma meta. É caracterizado por produzir valor agregado e possuir entradas e saídas mensuráveis. Os processos mostram como o trabalho é feito: quem, o quê, onde, quando e com quais dados, informações, instruções, etc. Se bem gerenciados mostram também quais conhecimentos e habilidades são necessários para obter o resultado esperado. Esta é uma profunda alteração conceitual cujo objetivo é o de tornar a função gerencial vinculada à eficiência da gestão pública, definida pelo grau de responsabilidade de suas lideranças (os gerentes) e de seus participantes (executores). Neste processo definiu-se o grau de responsabilidade por meio de uma ponderação de quatro fatores importantes: A complexidade do trabalho executado: as informações e demandas recebidas para o desenvolvimento das atividades precisam ser entendidas, classificadas e interpretadas; O nível de risco: os impactos na execução das atividades em outros

órgãos internos e externos, a repercussão na vida da comunidade docente e discente e suas possíveis consequências; O tamanho das operações: medido pela frequência ou volume das atividades; Número de subordinados. Utilizando-se estes fatores e com base na análise minuciosa dos processos de trabalho, foram certificados os 21 Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa, Cocen, Procuradoria Geral (PG), Grupo Gestor de Obras e CPO, DAC, Museu de Artes Visuais (MAV), PRDU, PRPG, PRG, Vreri, FCA, Cotuca, SAE, CCG, EA2, ProFIS, CEL, Comvest, GGTE, PME, DLIE. Propostas de certificação de outros órgãos foram elaboradas pela PRDU até outubro de 2016, mas não apreciadas pela CVND ou CAD, dentre elas: BC, DGRH, DEdIC, DGA, Vrea, PRP, Cecom, Fenf, Cenapad, Lactad, Sappe” (Unicamp/PRDU, 2016, p. 43-44).

Programa – Certificação, Qualificação e Aprimoramento do Quadro Profissional.

A linha de certificação de órgãos e unidades desaparece no Planes/2011-2015. Em 2013 a Unicamp definiu uma nova estrutura para gestão de pessoas, por meio da Deliberação Consu-A-024/2013, de 29/10/2013, que institui a CCRH, “com o objetivo de harmonizar o desenvolvimento profissional com o desenvolvimento e o aprimoramento Institucional das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão da Unicamp. A CCRH é composta pelas: Câmara Interna de Desenvolvimento dos Docentes (Cidd); Câmara Interna de Desenvolvimento dos Pesquisadores (CIDP); Câmara Interna de Desenvolvimento dos Funcionários (CIDF), com a atribuição de criar condições para que a análise dos processos individuais feita em suas Câmaras Internas se vincule aos processos de Avaliação Institucional e de Planejamento Estratégico. Para dar suporte às CVD (Comissão de vagas docentes) e CVND (Comissão de vagas não docentes) e ter também a função técnica de apoio aos processos de certificação foi criada na certificação da PRDU a Coordenadoria de Gestão de Quadros com a finalidade de gerenciar e produzir indicadores gerenciais relacionadas com os quadros docentes, pesquisadores e funcionários Paepe. Esta Coordenadoria será responsável pelas três câmaras CIDF, CIDP e Cidd” (Unicamp/PRDU, 2016, p. 44-46).

Qualidade de Vida

Área Estratégica – Apoio a programas de acompanhamento de grupos com necessidades especiais (Planes/2011-2015, 2012, p. 36): A PRDU manteve os programas sob iniciativa do Cecom: “Programas de Saúde para a Comunidade da Unicamp; Centro de Testagem e Aconselhamento em DST/AIDS; Programa de Risco Biológico; Programa Viva Mais; Programa de Vacinação; Programa de Saúde nas Unidades; Campanha de prevenção do câncer do intestino grosso; Programa de saúde bucal para o adolescente trabalhador; Núcleo de saúde coletiva; Programa Unicamp sem Dengue; Prevenção à disfunção temporomandibular; Programa de escovação

supervisionada; Programa Mexa-se; Ginástica laboral; Atendimento integrado para doenças crônico-degenerativas” (PRDU/Unicamp, 2013, p. 22-25).

Programa – Apoio a pessoas com necessidades especiais – Linha: Acessibilidade e adequação das áreas internas (Planes/2011-2015, 2012, p. 37-38): “[...] estabelecimento de um plano de acessibilidade, com adequações dos prédios a portadores de necessidades especiais” (AI/2009-2013, 2013, p. 512).

5.3. A revisão do Planes/2011-2015

Ao conceber o processo de Avaliação Institucional AI/2009-2013, foi demandado que cada unidade avaliada apresentasse os resultados dos projetos estratégicos executados e propostas de novos projetos vinculados às estratégias, aos objetivos estratégicos e aos programas e linhas descritos no Planes/2011-2015. No somatório, foram propostos 654 projetos, que foram associados às seis Áreas Estratégicas do Planes/2008⁴, distribuídos da seguinte forma: 151 projetos de ensino de graduação, 117 projetos de ensino de pós-graduação, 115 projetos de pesquisa, 76 projetos de extensão e assuntos comunitários, 170 projetos de administração e gestão, e 25 projetos de qualidade de vida (AI/2009-2013, p. 13). Tais projetos foram analisados pela PRDU (Unicamp/PRDU, 2016, p. 20) e apresentados durante a elaboração do Planes/2016-2020. Essa é a primeira vez que os resultados da avaliação institucional são efetivamente incorporados ao planejamento estratégico da Unicamp (Monticelli *et al.*, 2021).

A Figura 5.1 mostra essa categorização dos 170 projetos apresentados pelas 21 unidades acadêmicas relacionados à administração e gestão, os quais foram classificados nos seguintes temas: infraestrutura (IE), estrutura organizacional (AG01), gestão e atividades administrativas (AG02), quadro de pessoal (RH01), seleção e avaliação de doentes e funcionários (RH02 e RH03) e recursos (RO01 e RO02). Essa categorização identificou inequivocamente as fragilidades institucionais (Monticelli *et al.*, 2021). Com essas informações e baseando-se no Planes/2011-2015, a PRDU na gestão 2013-2016 no âmbito de suas atribuições priorizou os programas relacionados a: Simplicidade, racionalidade e padronização; Certificação, qualificação e aprimoramento do quadro profissional na ótica da qualificação para a gestão; Gestão de documentos; Gestão por processos; Administração global de dados; Formação continuada em gestão por processos; Aprimoramento dos processos de seleção de

4. O Planes/2008 foi utilizado como referência porque a avaliação institucional concernia ao período 2009-2013 e o planejamento vigente no período era, em grande parte, o de 2008-2010.

servidores; Implantação de processo de desenvolvimento profissional; Gestão de processos com simplificação; e Informatização. As Figuras de 5.1 a 5.5 mostram a distribuição de frequência dos projetos apresentados pelas unidades, agrupados por Áreas Estratégicas (Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Gestão e Administração) (AI/2009-2013).

Figura 5.1 – Distribuição dos projetos de graduação agrupados por temas preponderantes na AI/2009-2013, distribuídos por unidades acadêmicas e por tema (AI/2009-2013)

Área de Conhecimento	Unidade	G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17
		Estuário Costeiro e Capta- mentos	Infraestrutura	Internacionalização	Avaliação e Reconhecimento	Empregabilidade	Corpo Docente	Recursos Docentes	Taxa de evasão Teórica	Atividades extracurriculares e contribuições	Reprovações	Digitalização de Serviços	Bibliotecas e Acervo	Ingresso	Atividades extracurriculares e contribuições	Corpo Docente	Contribuição PIB	Contribuição PqP
Biológicas	FCM	1	7	4	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
	FEF	2	2	2	1	1	2	2	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0
	FENF	3	1	6	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1
	FOP	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IB	6	8	3	4	1	2	2	3	1	0	2	1	0	1	3	0	0
Total Biológicas	14	21	16	9	4	8	7	3	3	4	5	2	2	4	3	3	1	
Exatas	IFGW	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IG	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IMECC	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IQ	0	0	1	2	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
Total Exatas	3	0	2	4	1	3	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	
Humanidade e Artes	FE	4	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IA	1	2	1	2	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	IE	2	0	2	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	IEL	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IFCH	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Humanidade e Artes	9	10	6	3	3	4	3	0	0	0	2	1	1	1	1	1	0	
Tecnológicas	FCA	4	1	4	5	3	2	1	3	3	3	1	2	2	4	2	2	2
	FEA	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	FEAGRI	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	FEC	2	1	2	2	2	1	0	1	1	0	1	1	2	0	0	0	0
	FEEC	3	2	3	1	1	1	3	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1
	FEM	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	FEQ	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	FT	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	IC	2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Tecnológicas	14	8	11	5	6	3	3	4	4	3	2	3	4	0	0	0	1	
Retorna	REIT/PPG	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Total Geral	45	42	41	23	19	17	15	12	11	11	10	9	9	9	7	7	4	



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5.2 – Distribuição dos projetos de pós-graduação agrupados por temas preponderantes na AI/2009-2013, distribuídos por unidades acadêmicas e por tema (AI/2009-2013)

Área de Conhecimento	Unidade	PG01	PG02	PG03	PG04	PG05	PG06	PG07	PG08	PG09	PG10	PG11	PG12	PG13	PG14
		Avaliação de Projetos/CAPS	Internacionalização	Corpo Docente / Ingresso	Corpo Docente / Bolsas (Teor)	Infraestrutura	Corpo Docente	Bolsas Dispendiosas Bolsas	Empregabilidade	Corpo Docente / PIB	Cooperação de Centros/Instituições	Reconhecimento de Qualidade de Curso	Leis Simões Especialização, Residência, Aperfeiçoamento	Corpo Científico Bolsas	Conselho Bolsas
Biológicas	FCM	6	4	5	2	5	3	1	1	1	0	0	1	0	0
	FEF	3	3	1	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0
	FENF	0	3	1	2	2	0	2	1	1	2	0	0	0	0
	FOP	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IB	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Total Biológicas	10	11	7	8	15	5	5	3	3	3	1	0	1	8	
Exatas	IFGW	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	IG	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	IMECC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IQ	3	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Total Exatas	5	3	2	2	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	
Humanidade e Artes	FE	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	IA	4	1	2	3	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0
	IE	3	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
	IEL	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	IFCH	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Total Humanidade e Artes	12	6	3	6	6	2	3	3	2	1	2	1	0	0	
Tecnológicas	FCA	2	3	4	3	1	4	1	2	2	0	0	0	4	0
	FEA	3	2	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
	FEAGRI	6	3	5	6	2	4	1	0	1	3	0	0	0	0
	FEC	2	1	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	FEEC	1	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	FEM	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FEQ	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FT	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IC	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Total Tecnológicas	15	10	13	10	7	5	4	2	1	3	0	0	2	0	
Total Geral	44	33	29	29	29	16	13	11	9	6	2	2	14	1	



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5.3 – Distribuição dos projetos de pesquisa agrupados por temas preponderantes na AI/2009-2013, distribuídos por unidades acadêmicas e por tema (AI/2009-2013)

Área de Conhecimento	Unidade	PQ01	PQ02	PQ03	PQ04	PQ05	PQ06	PQ07	PQ08	PQ09	PQ10
		Ações de Fomento	Corpo Docente e Pesquisadores	Internacionalização	Qualidade e Quantidade	Infraestrutura	Cooperação de Centros e Núcleos	Impacto e Reconhecimento Acadêmico	Recursos Organizacionais e Extra	Campo Científico	Inovação e Impacto Social
Biológicas	FCM	3	3	1	0	1	0	0	1	0	0
	FEF	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0
	FENF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FOP	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0
	IB	4	2	1	1	2	4	0	0	4	0
Total Biológicas	10	8	5	1	5	4	0	2	5	0	
Exatas	IFGW	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	IG	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
	IMECC	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IQ	5	4	3	2	0	1	2	1	0	1
Total Exatas	9	6	4	2	0	1	2	1	0	3	
Humanidade e Artes	FE	5	1	0	3	0	0	0	0	0	0
	IA	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	IE	5	1	1	3	0	0	1	1	0	0
	IEL	2	1	2	1	1	0	1	1	0	0
	IFCH	9	6	9	13	5	9	0	0	1	0
Total Humanidade e Artes	23	10	13	21	6	9	2	2	1	0	
Tecnológicas	FCA	3	2	0	2	0	0	0	1	0	0
	FEA	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
	FEAGRI	1	3	1	1	1	0	0	0	0	1
	FEC	4	1	2	0	2	0	3	0	0	1
	FEEC	3	2	1	0	1	0	0	1	0	0
	FEM	2	2	1	1	0	2	1	0	0	1
	FEQ	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	FT	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
	IC	3	2	1	0	1	0	0	0	1	0
	Total Tecnológicas	18	12	9	2	6	2	4	2	1	3
Total Geral	63	38	31	28	17	16	8	8	7	6	

Legenda: 0 (vermelho), <3 (amarelo), >=3 (verde)

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5.4 – Distribuição dos projetos de extensão agrupados por temas preponderantes na AI/2009-2013, distribuídos por unidades acadêmicas e por tema (AI/2009-2013)

Área de Conhecimento	Unidade	EXT01	EXT02	EXT03	EXT04	EXT05	EXT06
		Volume e Relevância	Mecanismo de Gestão	Integração com ensino e pesquisa	Cursos de Extensão	Cooperação de Centros e Núcleos	Campo Comunitário
Biológicas	FCM	6	6	1	0	0	1
	FEF	1	2	1	0	0	0
	FENF	3	2	2	0	1	0
	FOP	0	1	0	0	1	0
	IB	1	2	1	0	0	0
Total Biológicas	11	13	5	0	2	1	
Exatas	IFGW	2	0	0	1	0	0
	IG	1	1	0	0	0	0
	IMECC	0	0	1	0	1	0
	IQ	0	0	2	0	0	0
Total Exatas	3	1	3	1	1	0	
Humanidade e Artes	FE	1	2	0	0	0	0
	IA	5	2	4	0	0	0
	IE	2	2	1	0	0	0
	IEL	1	1	1	1	0	0
	IFCH	1	1	1	0	1	0
Total Humanidade e Artes	10	8	7	1	1	0	
Tecnológicas	FCA	4	0	2	2	0	0
	FEA	1	1	1	1	1	0
	FEAGRI	3	2	2	3	0	0
	FEC	2	2	1	0	0	0
	FEEC	2	3	0	0	0	2
	FEM	1	1	1	0	1	0
	FEQ	1	0	1	0	0	0
	FT	1	1	0	1	0	0
	IC	2	4	2	2	0	0
	Total Tecnológicas	13	14	8	7	2	2
Total Geral	41	36	25	11	6	3	

Legenda: 0 (vermelho), <3 (amarelo), >=3 (verde)

Fonte: Elaborado pela autora.

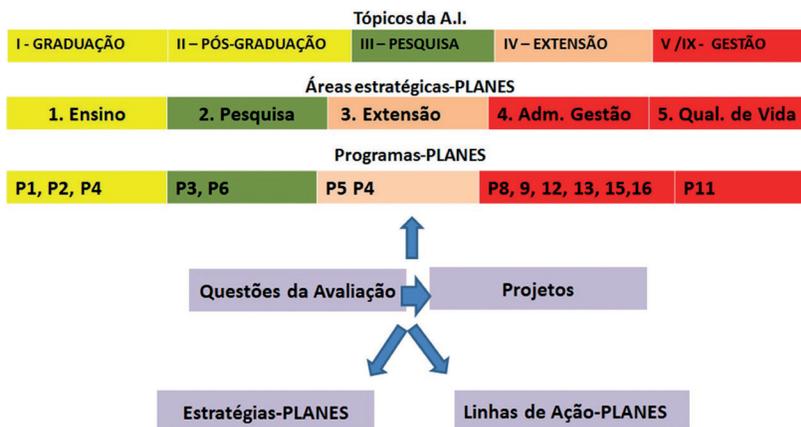
Figura 5.5 – Distribuição dos projetos de infraestrutura (IE), gestão (AG), recursos humanos (RH), planejamento (OE) e recursos orçamentários (RO) agrupados por temas preponderantes na AI/2009-2013, distribuídos por unidades acadêmicas e por tema (AI/2009-2013)

Área de Conhecimento	Unidade	Infraestrutura AI - Formulário VIII		Atividades de Gestão AI - Formulário V			Recursos Humanos AI - Formulário VI				Proc. Plan. Estratégico e AI AI - Formulário IX	
		IE01	IE02	AG01	AG02	AG03	RH01	RH02	RH03	RH04	PE01	PE02
		Infraestrutura	Comentários Form. VIII	Estrutura Organizacional	Gestão e Atividades Administrativas	Comentários Form. V	Quadro de Pessoal	Seleção e Gestão de Docentes	Seleção e Gestão de Funcionários	Comentários Form. VI	Planejamento Estratégico e AI	Comentários Form. IX
Biológicas	FCM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	FENF	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	POP	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IB	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Total Biológicas	7	3	0	0	1	0	0	1	1	1	0	
Exatas	IFGW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IMECC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Exatas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Humanidade e Artes	FE	4	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
	IA	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
	IE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IEL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IFCH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Humanidade e Artes	6	2	1	1	0	0	1	3	0	0	0	
Tecnológicas	FCA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	FEA	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FEAGRI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FEEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FEM	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	FEQ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FT	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	IC	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total Tecnológicas	3	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
Total Geral	16	6	1	2	2	0	1	4	3	1	0	

Legenda:
● 0 ● <3 ● >=3

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5.6 – Correlação entre os processos de avaliação institucional e do Planes/2011-2015

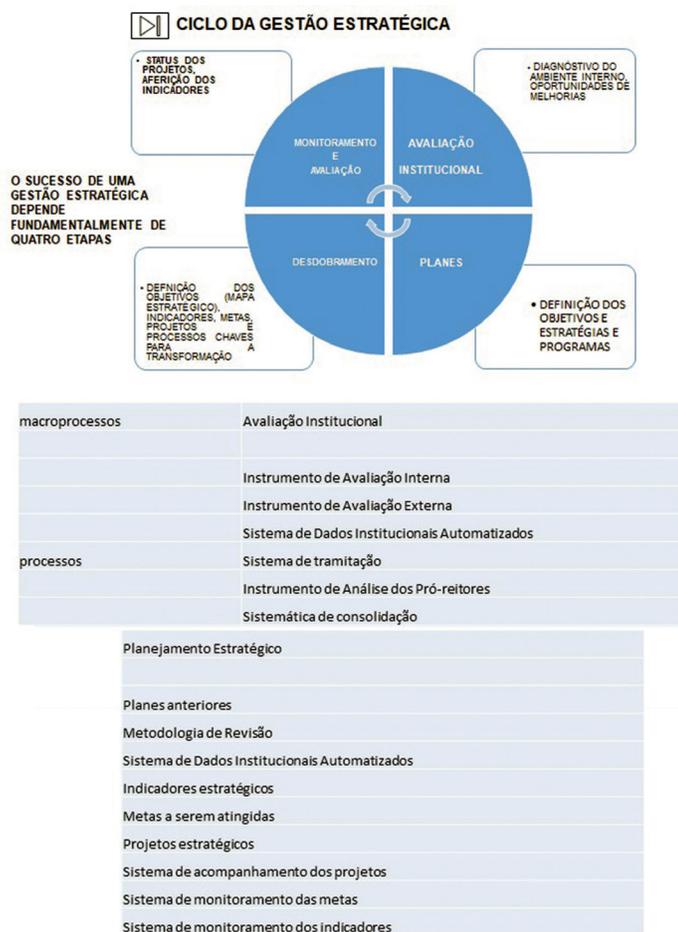


Fonte: elaborado pela autora.

Essa lógica de planejamento definida pela PRDU consolida um processo de vinculação entre planejamento e avaliação como o esquematizado na Figura 5.6, no

qual as dimensões da avaliação institucional das unidades acadêmicas são similares às Áreas Estratégicas do Planes com os respectivos programas e projetos a elas vinculados. Esse ciclo de avaliação, planejamento, desdobramento das estratégias e execução (Figura 5.7) foi alcançado pela Unicamp após a execução do Planes/2011-2015 e da vinculação com a Avaliação Institucional AI/2009-2013. Pode-se concluir, portanto, que a proposta de gestão estratégica exige, além de conhecimento das lideranças e dos gestores, um longo processo de aquisição de conhecimento disseminado pela instituição e adaptações de metodologias à realidade, que se modifica dinamicamente ao longo do tempo. Exige, portanto, da instituição continuidade, resiliência e liderança.

Figura 5.7 – Ciclo de avaliação, planejamento, desdobramento das estratégias e execução, com seus respectivos macroprocessos



Fonte: Elaborado pela autora.

Conclusões

Apesar de um cenário de muitas mudanças estruturantes, sobretudo no âmbito da PRDU^{1,2}, vários projetos e ações relacionados ao Planes/2011-2015 tiveram andamento. Não se pode ignorar, entretanto, que ocorreram descontinuidades, principalmente no acompanhamento dos projetos setoriais no âmbito das vice-reitorias que não foram preparadas para os desafios que se colocavam, em particular no que se referia ao desenvolvimento institucional. Parte desse processo de perda de vigor do planejamento foi compensada pela PRDU, que implementou várias inovações no âmbito da sua esfera de atuação.

Além disso, durante a vigência do Planes/2011-2015 constatou-se que:

- i. com as mudanças geracionais torna-se necessário um processo permanente de discussão do planejamento e dos objetivos estratégicos;
- ii. é necessário que as lideranças que assumem funções gerenciais tenham conhecimento e apoiem os planos setoriais e os alinhem ao plano estratégico institucional;
- iii. é necessário compatibilizar programa de governo (um documento político) com planejamento estratégico (um documento institucional);
- iv. não basta qualificar os indivíduos que, depois, são inseridos em um ambiente resistente às mudanças;
- v. para almejar resultados sistêmicos é necessário implantar sistemas de acompanhamento dos resultados.

Este capítulo mostrou que a partir de 2013 o processo de planejamento avançou em termos metodológicos sob a coordenação da PRDU:

1. houve uma primeira tentativa de se integrar com a avaliação institucional, apresen-tando os resultados da avaliação como propostas na revisão do planejamento;
2. houve avanços na solução de questões pendentes desde a criação do GT (GR 99/2003), como mostrado no Quadro 5.1, que descreve as ações implantadas, as parcialmente implantadas e as que continuaram não implantadas.
3. na revisão do Planes/2011-2015, a PRDU realizou as seguintes ações estratégicas, que serão detalhadas no Capítulo 6:

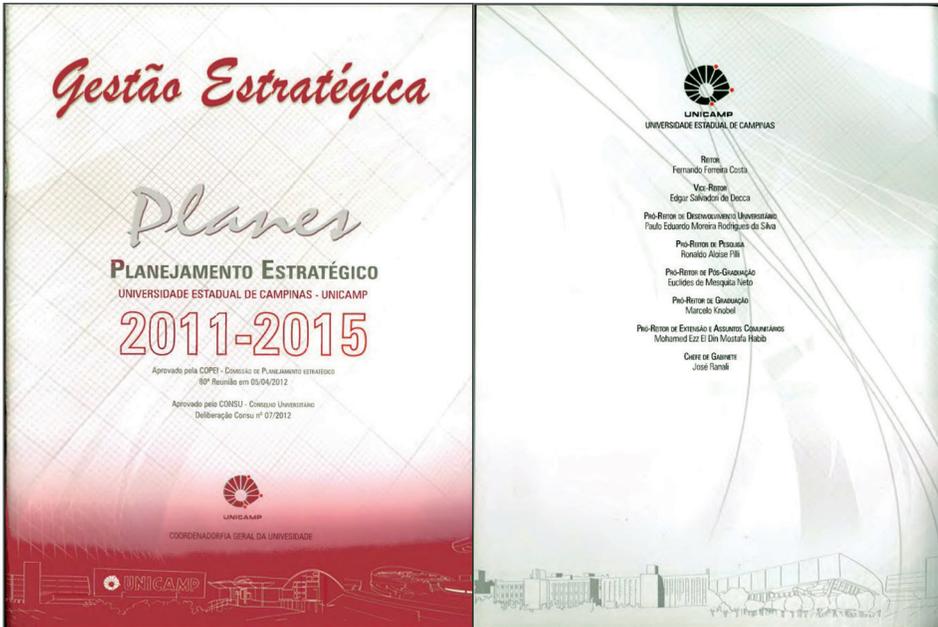
- Analisou os projetos apresentados pelas unidades acadêmicas e organizou as demandas como parte da análise de ambiente interno;
- Organizou seminários relacionados à gestão universitária com especialista em gestão e estrutura organizacional;
- Organizou seminários relacionados aos desafios de futuro das universidades com ex-reitores de universidades do exterior;
- Propôs, organizou e acompanhou consultorias em órgãos estratégicos para revisão completa de processos com digitalização a partir da perspectiva dos usuários e com metodologias ativas de desenvolvimento;
- Implantou uma nova metodologia para elaborar o Planes/2016-2020 e para nivelar as novas equipes que assumiram a gestão 2017-2021.

Quadro 5.1 – Ações relacionadas às atribuições do GT (GR 99/2003) que foram integralmente, parcialmente ou não implantadas durante a execução do Planes/2011-2015

Ações	Ações relacionadas às atribuições do GT (GR 99/2003)
Implantadas	1. A PRDU e a CGU colaboraram com a elaboração de projetos institucionais demandados pelo Planes; 3. Foram viabilizadas as ações de planejamento de gestão às unidades e aos órgãos; 4. Foram organizados cursos de formação sob demanda individual em gestão por processos; Artigo 3. Foram apoiados unidades e órgãos nos seus planejamentos; 5. Sistematizar as propostas de PE a serem apresentadas à Copei; 7. Foram elaborados relatórios da CGU e da PRDU;
Parcialmente implantadas	10. A PRDU acompanhou as ações com os órgãos subordinados, mas houve muita descoordenação com as mudanças das atribuições da PRDU;
Não implantadas	2. Não foram organizados novos eventos relacionados com o tema; 6. Acompanhamento sistêmico das ações de planejamento aprovadas pela Copei; 8. Não foram implantados bancos de dados com informações por unidade ou órgão; 9. Não foi implantado sistema de acompanhamento <i>online</i> das ações executadas e em andamento;

Fonte: Planes/2011-2015. A numeração se refere às atribuições da GR 99/2003. Elaborado pela autora.

Figura 5.8 – Brochura do Planes/2011-2015



Fonte: GEPlanes².

6

Planes/2016-2020

Este capítulo descreve o processo de elaboração do Planes/2016-2020, apresentando as grandes inovações metodológicas e de procedimentos que ocorreram, passando por uma etapa sistemática de desdobramento das estratégias. Descreve a implantação dos sistemas de apoio à gestão do planejamento, revelando um grande esforço institucional realizado e que gerou uma maturidade do grupo técnico vinculado à PRDU gestão 2013-2016 e à CGU/2017-2021. Devido às mudanças na PRDU em 2016 e em 2017 e na CGU em 2017, os avanços e os resultados estão apresentados de modo dividido entre os dois períodos, gestões Unicamp/2013-2017 e Unicamp/2017-2021.

6.1. Introdução – o processo de elaboração do Planes/2016-2020

Como mostrado no Capítulo 5, um dos requisitos do processo de avaliação institucional AI/2009-2013 (AI, 2016) foi que cada unidade avaliada apresentasse os resultados de seus projetos estratégicos e propostas de novos projetos vinculados às estratégias, aos objetivos estratégicos e aos programas e linhas do Planes/2011-2015. No somatório, foram propostos 654 projetos, distribuídos da seguinte forma entre as áreas estratégicas do Planes/2011-2015: 151 projetos de ensino de graduação; 117 projetos de ensino de pós-graduação; 115 projetos de pesquisa; 76 projetos de extensão e assuntos comunitários; 170 projetos de administração e gestão; e

25 projetos de qualidade de vida (AI, 2026, p. 13) (Figuras 5.1-5.5, Capítulo 5) (Monticelli *et al.*, 2021). Destaca-se que a área com maior demanda por projetos foi a de administração e gestão, evidenciando uma reivindicação por um grande aprimoramento administrativo. Com essa categorização, foi possível identificar as fragilidades institucionais, e, portanto, estava dado o primeiro passo para integrar avaliação e planejamento, um assunto que foi pautado, mas pouco concretizado, em todos os planos dos reitores desde 2002.

Em abril de 2013 toma posse uma nova administração (Unicamp, 2013a) que alterou completamente as atribuições da PRDU, como já descrito no Capítulo 5, com a transferência dos órgãos a ela subordinados em parte para o GR, em parte para as vice-reitorias recém-criadas. Por outro lado, o reitor definiu como atribuição da PRDU a gestão do Planes e da Avaliação Institucional, criando uma dubiedade nas atribuições, porque não houve modificações regimentais das atribuições da CGU, que continuou a exercer a presidência da Copei (Figura 6.1).

Ciente do fato objetivo da necessidade premente de aprimoramento administrativo, a PRDU na gestão 2013-2016 iniciou várias ações:

1. levantamento dos dados sobre os projetos aprovados pela Copei;
2. priorização, no âmbito de suas atribuições, das ações relacionadas à gestão por processos com simplificação e informatização;
3. qualificação de pessoas para dar sustentação à gestão estratégica (ver detalhes no Capítulo 8).

Em relação aos dados sobre os projetos aprovados pela Copei, constatava-se que havia inúmeros projetos em andamento desde 2008, com recursos aprovados, sendo que alguns deles passaram por três gestões da reitoria sem terem sido concluídos (Figura 6.2). Isso evidenciou a necessidade de se dispor de um sistema eficiente de acompanhamento, conforme recomendado ao GT/2003 havia mais de dez anos. Por isso, a PRDU passou a apresentar relatórios periódicos à Copei e elaborou uma proposta de atividades para resolver parcialmente essa questão (Figura 6.3).

PRDU redireciona prioridades

Pro-Reitoria privilegiará ações ligadas ao planejamento e à Avaliação Institucional

ISABEL GARDENAL
ibg@unicamp.br

A Pro-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) passará a ter atribuições menos administrativas, privilegiando ações ligadas à Avaliação Institucional e ao Planejamento Estratégico (Planes). A mudança foi anunciada pela professora Teresa Dib Zambon Avars, titular da pasta. Com o redirecionamento das prioridades administrativas, revela a pró-reitora, a área de TI (Tecnologia da Informação) passa a ser uma importante aliada no sentido que a Unicamp pretende dar na apresentação de seus indicadores de desempenho e na forma de análise deles na implantação do novo processo de Avaliação Institucional.

Segundo a pró-reitora, a implantação de dois sistemas de TI devem melhorar a performance dessas demandas: o Sistema de Avaliação Institucional de Unidades de Ensino e Pesquisa e dos Colegios Técnicos, e o S-Integra, um sistema de dados gerenciais em operação desde dezembro e que vinha sendo idealizado desde 2010, quando Teresa Avars era assessora da Administração Superior.

Essas ferramentas permitirão democratizar informações por meio do fornecimento e da organização de dados da Universidade. Outra expectativa, nos próximos meses, é integrar as plataformas Latex, Sipes e Fafesp, ampliando o oferecimento dos dados de pesquisas.

S-INTÉGRA

A base do S-Integra centraliza em um único ambiente dados de várias fontes. Inicialmente conta com informações da Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) e da Diretoria Acadêmica (DAC), incluindo aquelas a serem disponibilizadas para os rankings e o Anuário Estatístico.

O objetivo é padronizar e referenciar essas informações; facilitar o acesso às informações corporativas; disponibilizar e propiciar acesso dos dados institucionais às comunidades interna e externa; e auxiliar a análise e subsidiar a tomada de decisões.

A plataforma está dividida em dois módulos, abrangendo um repertório de dados e uma camada de apresentação. O primeiro corresponde a uma base de dados Oracle, para armazenamento dos indicadores, execução dos procedimentos de carga e transformação dos dados. O segundo envolve uma aplicação web em Java na qual são cadastrados e modelados os metadados dos indicadores.

Tal aplicação acessa o repertório de dados para compor tabelas de referência cruzadas com os conceitos gerenciais, além de gráficos. Os indicadores apresentam a situação atual e as séries históricas, que possibilitam observar a evolução nos últimos anos.

"Uma vantagem é que a transferência dos dados procura minimizar o impacto na performance destes sistemas sem modificar os sistemas originais", expõe Regina Bernardo da Luz, diretora da Divisão de Informática da DGRH.

Os procedimentos de carga convertem conceitos operacionais em conceitos geren-



A pró-reitora Teresa Dib Zambon Avars, área de Tecnologia da Informação passa a ser uma importante aliada

ciais mais amplos, padronizados. São escritos por cada fonte de dados em linguagem PL-SQL, para maior portabilidade.

A ação de TI era premente, opina a pró-reitora, pelo fato de a instituição requerer com frequência dados on-line. A proposta foi gerar uma plataforma e popularizar os dados. "Para lançar um portal, usar os dados da Unicamp, quais deles estão disponíveis?", questiona. Dados acadêmicos como número de alunos, vagas, formandos, evasão, etc., responde.

Hi ainda as séries históricas. Quem deseja saber quantos alunos se formaram em Matemática em 1995, deve ter acesso a este dado, que o público. Mas deve haver também dados de acesso mais restritos.

Posteriormente, serão oferecidos dados de pesquisas, quantos papers foram publicados, onde, com quem determinado autor publicou. O S-Integra ainda não dispõe de todos os dados de pesquisas, de atividades de extensão e orçamentárias. A previsão é obtê-los e disponibilizá-los ao longo de 2014.

A Unicamp instituiu um grupo executivo presidido pela PRDU que tem como vice-presidente a Pro-Reitoria de Pesquisas (PRP) e como membros os representantes das outras Pro-Reitorias, CGU (Coordenadoria Geral da Universidade), Conic (Conselho de Tecnologia da Informação e Comunicação) e Vice-Reitorias-Executivas, assessores por técnicos da DGRH, DAC e outros órgãos, quando necessário.

Esse grupo definirá as informações necessárias. "Alguém que queira saber quantos papers foram publicados por um grupo junto com pesquisadores alemães, o sistema ainda

não tem isso. Vamos conversar com os técnicos que desenvolvem o sistema e descobrir ainda esse dado e colocar o novo indicador como mapa de colaborações que a Unicamp eventualmente tenha. A intenção é criar um lugar único e acessível para os dados", relata.

Outro exemplo é: para um curso de alta evasão, é possível identificar onde está o problema? "A evasão não será tratada como assunto geral e sim como número da Pro-Reitoria de Graduação (PRG). É fundamental reduzir a evasão para ampliar o número de formandos. Precisamos tratar deste assunto olhando nossos dados e definir estratégias na graduação para cuidar dele", considera ela.

Hi ainda outros exemplos. Um projeto do Planes pode mostrar que formar um certo curso deve ser prioridade. "Quem vai criar? Vamos conversar com as faculdades. Se o número de teses diminuiu, isso ocorreu em que área? Deve haver algum problema", identifica, e se estabelece um plano de ação.

Outra coisa: as notas da Capes nos cursos de pós-graduação às vezes oscilam em um dado programa. Em alguns, a variação na nota segue uma tendência crescente. Em outros, decrescentes. A Avaliação Institucional vai ajudar a entender esses dados e atuar de modo integrado, envolvendo a administração das unidades e a Administração Superior.

A ideia é que o S-Integra forneça, além de dados acadêmicos, de RH, de Pesquisa, informações sobre o Vestibular e programas de assistência estudantil. "Cada um desses órgãos é o dono do seu dado. Mas, se estes dados não estiverem integrados, não haverá

informação sistematizada e atualizada. É o que ocorre e precisamos mudar isso", diz a pró-reitora.

PERSPECTIVAS

A PRDU está atuando num novo modelo de Avaliação Institucional informatizado, em desenvolvimento junto ao pessoal de TI da DGRH. O grupo está fazendo a modelagem, o projeto de informática e tudo o que dará a base ao processo completo via web. O S-Integra então dará sustentação ao sistema de Avaliação Institucional.

As unidades começarão em breve a etapa de avaliação interna. Para isso, precisam de dados de cada faculdade, de cada curso, de pesquisa, gestão, extensão, orçamento, finanças, pessoal, etc.

O Sistema de Avaliação Institucional estará disponível, os dados estão sendo coletados e as unidades irão analisá-los e elaborar um relatório que será encaminhado a um comitê externo, responsável por emitir pareceres sobre o desempenho global da Unidade.

Numa segunda fase, as unidades vão se inteirar sobre o parecer, farão suas considerações e a Comissão de Planejamento Estratégico Institucional (Copei) efetuará uma análise final a ser encaminhada ao Consu.

Na visão da pró-reitora, a Universidade tem que responder para a sociedade, e a Avaliação Institucional mostra o que ela fez, e faz, em cada período, e para onde ir, que é o planejamento estratégico.

O principal desafio será conseguir os dados necessários que ainda não foram gerados na Universidade. Se isso acontecer, o S-Integra irá buscá-los e os disponibilizará na plataforma visualizadora.

Outro desafio será ter dados sempre atualizados. "Dependemos das pessoas para fornecer informações e, para isso, temos uma coleta de dados confiável, de fácil uso. Por isso é preciso informatizar os processos de gestão", frisa.

No âmbito dos processos de responsabilidade da PRDU, haverá um esforço para informatizá-los, o que deve simplificar sua tramitação. Se, ali, há um sistema on-line, cada um preenche o que é de sua competência e envia direto para o órgão, sem tramitação em papel, em muitas etapas.

Para o Planes, é essencial esse conhecimento. Como fazer estatística, se não há processos informatizados? Como saber se um processo demorou se não há um protocolo de sequenciamento de etapas que são necessárias. Como evitar o retrabalho?

E quando se faz a análise dos processos, lembra a professora, muitas etapas não se justificam. "Mas não podemos deixar de lado a legislação e a guarda adequada dos documentos legais (opinas destes). A tecnologia muda, porém a informação não pode se perder", adverte.

Teresa Avars está muito otimista com o resultado do trabalho. "Os técnicos de diferentes órgãos têm a mesma visão, as mesmas aspirações e estão se unindo para fazer mais. Cada um, na sua área de competência, tem mostrado muita cooperação. Estive em mais de dez órgãos diferentes, e encontrei todos muito motivados", revela.

Planes ajuda a projetar o futuro

Teresa Avars relembra que a PRDU cuidava de muitos órgãos da Administração e, no âmbito do Planes, faz e coordena apenas o seu. Os Planes de outras unidades e órgãos eram conduzidos pela CGU.

O reitor José Tadeu Jorge propôs no seu programa de governo que os órgãos de cunho mais administrativo-burocrático passariam a ser coordenados pela Vice-Reitoria Executiva de Administração (Vrea) e outros órgãos de pessoal ficariam subordinados ao Gabinete, como a DGRH, o Centro de Saúde da Comunidade, a Agência para a Formação Profissional e o Grupo Gestor de Benefícios Sociais. A DAC ficou vinculada à CGU, no mesmo nível à PRG.

O propósito foi agilizar os serviços prestados internamente para ganharem eficiência e eficácia, salientou o reitor, em balanço de 2013 publicado no Portal Unicamp.

Teresa Avars acredita que a PRDU tem muito a fazer para implantar este plano de

ações. Tem um cronograma de trabalho em andamento aprovado pela Copei, que envolve ações para atingir o planejamento no futuro.

O Planes envolve as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, Colegios Técnicos, Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisas, Administração e o Complexo Hospitalar. Implica cada um deles ter seu planejamento, mas que deve ser, no âmbito da Administração Central, a definição de quais ações prioritárias estão alinhadas com o que almeja a Unicamp até 2017.

Avaliação para todos

A PRDU está propondo modelos de Avaliação Institucional que respondam como a Universidade está e de planejamento estratégico que respondam em que direção ela vai crescer e se fortalecer. As estruturas da instituição estão se reorganizando para isso.

É a busca da certificação dos órgãos. A PRDU recebe a incumbência de coordenar este processo.

Esta certificação deve preparar a estrutura da organização para fazer frente aos desafios da universidade contemporânea.

Neste sentido, o Consu aprovou a criação da Comissão Central de Recursos Humanos (CRRH) que tem três câmaras internas independentes. No atual plano de gestão, a ideia foi reformular a Cadi e foi criada a Câmara Interna de Desenvolvimento de Docentes (CIDO), que o fará esse assunto para todas as carreiras docentes.

Agora, os docentes serão avaliados como um todo. A Avaliação opina sobre o papel do docente e como este contribui para dar uma graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, assistência e gestão boas, o que não significa que tudo professor tenha que ser bom professor, mas fazer uma boa assistência. Cada um contribui mais com um aspecto do desenvolvimento do Aluno.

É preciso olhar para esse conjunto. "Ainda não mudamos isso. Cismos a câmara e vamos formar um grupo de trabalho que discutirá e aperfeiçoará

a forma de avaliar o corpo docente segundo o seu perfil e o plano de desenvolvimento de Unidade", descreve ela.

Criou-se também, com a mesma finalidade, a CIDU, a Câmara de Recursos Humanos (CRRH) que tem três câmaras internas independentes. No atual plano de gestão, a ideia foi reformular a Cadi e foi criada a Câmara Interna de Desenvolvimento de Docentes (CIDO), que o fará esse assunto para todas as carreiras docentes.

Agora, os docentes serão avaliados como um todo. A Avaliação opina sobre o papel do docente e como este contribui para dar uma graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, assistência e gestão boas, o que não significa que tudo professor tenha que ser bom professor, mas fazer uma boa assistência. Cada um contribui mais com um aspecto do desenvolvimento do Aluno.

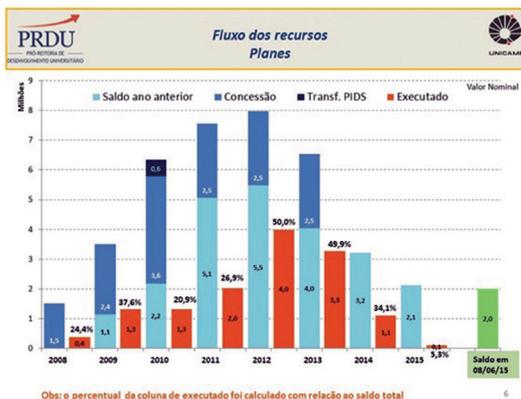
É preciso olhar para esse conjunto. "Ainda não mudamos isso. Cismos a câmara e vamos formar um grupo de trabalho que discutirá e aperfeiçoará

Figura 6.2 – Situação em 2015 dos projetos aprovados pela Copei sem que tenham sido concluídos

Órgão	Número do Projeto	Nome	Saldo Atual (08/04/15)
CGU	1	Qualificação, atualização, completza e preservação do acervo bibliográfico	1.633,45
CGU	10	Espaço da Escrita	346.180,48
CGU	104	Ambiente de suporte ao Planes e Avaliação Institucional e reserva técnica	133.532,79
GR	16	Projetos culturais e agenda cultural	59.447,00
GR	43	Organizar o roteiro de empreendimentos de engenharia	29.707,92
GR	108	Gestão por competências	14.215,36
GR	109	Desenvolvimento Adm Pública	22.600,00
PRDU	111	Portal S-Integra	86.000,00
PRDU	133	Solução Técnica das bases de dados de AI e Planes	300.000,00
PRDU	134	Implantação de processos administrativos via WEB	71.502,88
PREAC	45	Institucionalização da Extensão na Unicamp	5.721,60
PREAC	115	Extensão cultural na Unicamp	32.641,87
PREAC	116	Agroecologia na Unicamp	5.000,00

Órgão	Numero do Projeto	Nome	Saldo Atual (08/04/15)
PRG	51	Criação de ações que permitam a valorização das atividades docentes junto à graduação	64.833,60
PRG	58	Criação de oficinas sobre o uso de tecnologias educacionais	69.493,52
PRG	78	Aproprimento do processo de análise de disciplinas, de docentes e de cursos	100.000,00
PRG	96	Reestruturação do sistema de informação PAD - Programa de Apoio Docente	112.000,00
PRG	97	Apoio à realização de congressos, seminários, semanas de estudos de alunos de graduação	100.000,00
PRG	103	Inclusão social: novas formas de ingresso e implantação de novos cursos de graduação	104.011,21
PRG	124	Identificação de habilidades de graduação	66.000,00
PRPG	129	Implantação de cursos multilínguas	16.000,00
PRPG	132	Aproprimento do Programa de Estágio Didático (PED) e aperfeiçoamento docente	16.000,00
VREA	30	Consolidação do programa de reciclagem de equipamentos de informática	35.833,84
VREA	74	Plano Diretor	23.078,13
VREA	135	Implantação de nuvem u-Cloud	48.296,80

TOTAL: 1.978.432,14



Fonte: PRDU gestão 2013-2016.

Figura 6.3 – Proposta de atividades a serem contempladas na gestão do Planes/2016-2020

Melhorias a serem implantadas no PLANES 2016-2020

- Ter um sistema de diagnóstico efetivo dos problemas e desafios da Universidade, correlacionado com a Visão de Futuro, definindo as grandes estratégias. **Solução - Avaliação Institucional + Planes**
- Criar um vínculo efetivo entre projetos e estratégias, com plano de metas e métricas de acompanhamento e de resultados. **Solução - Definições do Planes 2016-2020 + realinhamento dos PLANES específicos.**
- Sair do plano operacional no âmbito da alta administração, para projetos efetivamente estratégicos. **Solução - Implantação de outras metodologias para elaboração, execução e acompanhamento dos projetos.**
- Comprometer os órgãos administrativos com a execução do plano para que ele se viabilize. **Solução - As estratégias deveriam ser determinantes da ação dos órgãos da administração e não o vice-versa.**

Fonte: PRDU gestão 2013-2016.

Outro ponto de atenção da PRDU foi a gestão dos projetos “sem dono”, isto é, projetos necessários para dar eficiência à gestão, mas que não se associavam a uma única área de negócio. Uma listagem preliminar foi apresentada pela PRDU à Copei em 2014. O relatório da Unicamp/2013-2017 não tratou desses temas, provavelmente porque estavam associados à gestão da pró-reitora demissionária.

6.2. Resultados da gestão 2013-2017 vinculados aos Planes/2011-2015 e Planes/2016-2020

Neste tópico, estão apresentados os resultados da gestão 2013-2017 em temas que se relacionam aos Planes/2011-2015 e Planes/2016-2020. O relatório Unicamp/2013-2017 (Unicamp, 2017b) não correlaciona resultados ao planejamento. Por isso, optou-se por apresentar os resultados explicitando de forma *ad post* o vínculo às estratégias de cada Planes. Como os projetos desdobrados não estão em sistema, há uma descrição em cada caso com os resultados quando esses foram identificados.

Área Estratégica – 4. Administração e Gestão Planes/2011-2015 e 9. Gestão por processos Planes/2016-2020

Vários projetos foram implantados, muitos deles da categoria processos “sem dono”, induzidos ou propostos pela PRDU, projetos de interesse institucional que não se vinculavam diretamente às áreas de negócio da administração. As lideranças da universidade e os dirigentes dos órgãos não se preocupavam com esses projetos, mesmo que tivessem um impacto substancial no tempo despendido pelos docentes dedicados, uma contradição em relação aos programas dos reitores desde há muito tempo. Foi nessa janela de oportunidades que a PRDU começou a atuar, mobilizando equipes de vários órgãos para apoiar planejamentos dos órgãos da administração e das unidades acadêmicas.

Programa 9.4. Desenvolver soluções para redução do tempo gasto pelo docente em atividades de gestão nos cargos administrativos e registro de atividades acadêmicas (Planes, 2016, p. 60); Programa Gestão por Processos – Linha de Ação: Revisão de processos administrativos internos (Planes, 2012, p. 34).

Os processos revistos, quando informatizados, produzem uma substancial redução nos tempos das respectivas tramitações; uma substancial redução no retrabalho para o fornecimento de informações; eliminação, naquilo que for legalmente possível, da

tramitação em papel; garantia de integridade, rastreabilidade e segurança da informação; garantia de guarda adequada de todos os documentos e dados; e geração de indicadores para os diversos processos e serviços. Em muitos casos envolvem interoperatividade entre órgãos, exigindo da PRDU o papel de coordenação e patrocínio dos projetos. Não foram poucas as dificuldades e a resistência em alguns dos órgãos. Todos esses processos dependiam do setor de informática da DGRH, pois nenhum órgão da reitoria possuía equipe própria de TIC (Unicamp, 2017b, p. 162; p. 175-176):

Quadro de vagas docentes – unificar os dados e informações. Essa demanda da PRDU facilitava enormemente o levantamento de dados para subsidiar as decisões da CVD – foi parcialmente implantado e o assunto somente foi resolvido em 2018, quando a PRDU assumiu a gestão dos quadros.

Formação docente – implantar a formação docente antes do ingresso na Unicamp para gerar os indicadores de internacionalização – implantado.

Processo de afastamento – o afastamento docente foi implantado, mas não o de funcionários, por decisão da coordenadoria da DGRH¹. O relatório Unicamp/2013-2017 (Unicamp, 2017b) não descreve a revisão desse processo coordenado pela PRDU, que adotou como procedimento os preceitos do Programa Simplicidade, Racionalidade e Padronização (Planes, 2012, p. 30) e do Programa 9.1: aperfeiçoar, integrar, modernizar a gestão administrativa, proporcionando flexibilização e agilidade nos processos de trabalho, incluindo revisão e adoção de normas, requisitos, legislação, responsabilização e estudo de viabilidade de centralização e descentralização das atividades (Planes, 2016, p. 60). Para padronizar e simplificar, o passo zero foi a revisão da confusa regulamentação para docentes e funcionários (Deliberação Consu-A-14/2015), seguida de mapeamento, simplificação e *design* do novo processo, tendo ficado a cargo da DGRH a informatização do sistema. Essa informatização incluía a integração com a DGA, responsável pela alocação dos recursos, pela aquisição de passagens e pelo pagamento do seguro-viagem. O sistema permite que se gerem indicadores, como o mapeamento das principais localidades de destino, a origem dos recursos e a finalidade da viagem.

Estágio Probatório – Foi redesenhado e digitalizado o processo de estágio probatório docente e de funcionários da carreira Paepe² com registro dos relatórios de avaliação durante o regime probatório para subsidiar o processo de efetivação.

1. https://prezi.com/embed/w-pfkejqqhif/?bgcolor=ffffff&lock_to_path=0&autoplay=0&autohide_ctrls=0&landing_
2. https://prezi.com/embed/w8t3m0i_b5je/?bgcolor=ffffff&lock_to_path=0&autoplay=0&autohide_ctrls=0&landing_data=bHVZZmNaNDBIWnNjdEVENDRhZDFNZGNIUE43MHdLNWpsdFJLb2ZHAn15Z2NpZHI4aNTRUτ4SGZTNm9ZUWJpbGpnPT0&landing_sign=SQx8sGj1VvyXI3sLcnnkNmVamj-9f3xr_wSoEsa_QLI

Sistema eSocial – Apesar de a DGRH ter ciência de que o assunto do eSocial estava sendo implantado nacionalmente, ele não estava pautado nas suas prioridades. Foi somente após a determinação da PRDU em 2014 que a DGRH iniciou os trabalhos e incluiu o tema no seu planejamento (Planes/DGRH, 2014, Objetivo Estratégico 7.6). Na primeira fase de correção dos cadastros foram encontrados milhares de dados cadastrais errados ou inexistentes, fruto de problemas de migração de sistemas, de erros de transcrição ou de lacunas de incorporação no sistema digital de dados que constavam dos processos físicos. Na sequência foram identificadas informações obrigatórias que não constavam dos cadastros, exigindo novos campos no formulário de cadastro dos servidores.

Prontuário eletrônico Cecom e DGRH – Durante a gestão 2013-2017, foi implementado o prontuário eletrônico integrando Cecom e medicina do trabalho da DGRH. A análise dessas informações deveria possibilitar a criação de programas e novas políticas de saúde aos colaboradores da Unicamp. “De acordo com a coordenadora do Cecom, o processo de implantação do prontuário eletrônico começou em 2016 e passou por um período de customização do módulo adquirido às necessidades de cada área do Cecom. A essa adaptação, seguiu-se uma fase de treinamento dos funcionários para utilização do novo sistema. Patrícia destaca entre os ganhos esperados pelo novo prontuário a agilização dos processos assistenciais, a possibilidade de emissão de relatórios gerenciais que auxiliarão no planejamento de ações de saúde direcionadas à comunidade da Unicamp, além de uma maior integração das equipes do Cecom. A professora Teresa Dib Zambon Atvars destacou que a implantação desta ferramenta vai ao encontro do Planes da Unicamp 2016-2020 e seu conceito de *universidade digital*, que visa aumentar a eficiência da organização através da incorporação de novas tecnologias³”. Esse trabalho foi apoiado pela PRDU e envolveu a aquisição e a implantação de um novo módulo no *software* de RH da Unicamp.

Desenvolvimento de sistema para Avaliação Institucional – A DGRH desenvolveu o novo sistema de AI na forma de *workflow* e com integração de dados automaticamente coletados nos bancos de dados de fontes primárias (áreas de negócio). Esse trabalho foi demandado e coordenado pela PRDU e muito elogiado pela comunidade. Implantado pela primeira vez para a avaliação AI/2009-2013, foi posteriormente adaptado para as outras AI/2014-2018 e AI/2019-2023. Como em todos os processos nos quais a PRDU atuou, há um manual registrando os procedimentos e houve capacitação dos participantes, cujos *slides* se encontram no processo 01-P-26617-2011-1-1.

3. <https://www.cecom.unicamp.br/prontuario-eletronico-e-implantado-no-centro-de-saude-da-comunidade/>

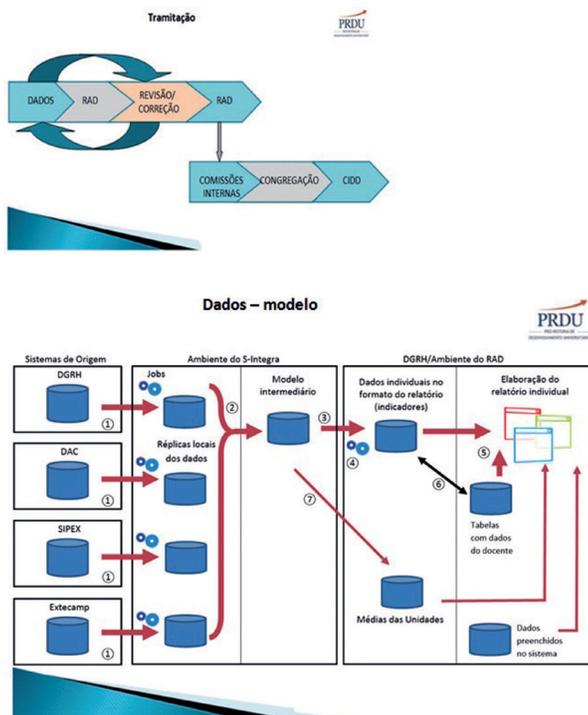
Desenvolvimento de sistema para Avaliação Institucional dos órgãos da área de saúde – por demanda da PRDU foi implantado pela DGRH. Esse sistema foi utilizado na avaliação 2009-2013 do HC, mas foi descontinuado e nenhum outro órgão da área de saúde foi avaliado.

Desenvolvimento de sistema com atualização e informatização do Relatório de Atividades Docentes (RAD)⁴. Em 2013, a PRDU assumiu a presidência da Cadi que depois foi transformada em Cidd com mais de 400 processos físicos tramitando anualmente. Para a elaboração do RAD havia um formulário editável, no qual os dados de produção eram inseridos a partir do banco Sipex⁵. Esse formulário era editado pelo docente, impresso, inserido no processo físico de vida funcional, passando a tramitar pelos órgãos internos e externos à unidade. A edição dos dados no próprio formulário fazia com que não se corrigissem os dados que compunham o Sipex e que eram utilizados em outros sistemas. Portanto, o Sipex se tornou, além de tecnicamente obsoleto, um sistema disfuncional. Essa explicação não consta do relatório Unicamp/2013-2017 (Unicamp, 2017b). O Portal da Unicamp destacou que “o diagnóstico sobre a necessidade desta revisão incluía a complexidade de se utilizar o Sipex como fonte geradora do relatório, a dificuldade de preenchimento dos campos preexistentes que não contemplavam plenamente as atividades dos docentes de algumas áreas, a dificuldade de análise das informações existentes pelos membros da Cidd, etc.”⁴. O problema, portanto, não era apenas de informatizar, mas de rever todo o processo, sua tramitação e a inserção dos dados institucionais e definir qual órgão desenvolveria a solução digital (um projeto “sem dono”). Por isso, a PRDU elaborou uma proposta de projeto estratégico que foi aprovado pela Copei, prevendo: a revisão do conteúdo do RAD para melhor apresentar os resultados da produção do docente; a representação mais adequada das horas de trabalho nas atividades em sala de aula envolvendo adequações no sistema DAC; a possibilidade de apresentação de informações adicionais que facilitem a análise dos RAD pelas comissões internas das unidades e na Cidd; a digitalização completa incluindo a tramitação de todo o processo modelada de modo a respeitar as particularidades de cada unidade; a captura dos dados a partir de cada fonte primária; e uma previsão de futura integração com o CV Lattes, a plataforma Sucupira (Capes), e o relatório anual do Inep. Esse foi um dos mais complexos sistemas entre os desenvolvidos e implantados sob a liderança da PRDU, pela amplitude dos problemas e pela interoperatividade entre sistemas e órgãos. Esse sistema passou a ser utilizado a partir de 2015 e vem sofrendo novos aperfeiçoamentos desde então. Como em todos os processos revistos, foi elaborado um manual técnico de requisitos e de procedimentos (Monticelli *et al.*, 2016) (Figura 6.4). Esses detalhes não constam do relatório da gestão Unicamp/2013-2017.

4. https://prdu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/22/2023/05/cidd_documento_2016_divulgacao_rad_22062016.pdf

5. No Capítulo 8, sobre banco de dados, o tema Sipex será abordado.

Figura 6.4 – Desenho representativo do projeto digital RAD revisto e implantado em 2015



Esquema 2. Esquema do Modelo de geração dos dados que compõe o RAD

Órgãos	Responsabilidade	Equipe
GT-CIDD	Responsáveis pela definição dos conceitos e procedimentos do sistema Aguardando a Eliana confirmar se esse é o GT-CIDD.	Prof.ª Dr.ª Eliana Martorano Amaral Prof. Dr. Júlio Cesar Hadler Neto Prof.ª Dr.ª Maria Beatriz Duarte Gavião Prof. Dr. Miguel Juan Bacic Prof. Dr. Paulo Sérgio Graziano Magalhães Prof. Dr. Paulo Sérgio Saran Prof.ª Dr.ª Maria de Fátima C. Françaço
PRDU	Responsáveis pela modelagem do processo, requisitos e testes do sistema	Alexandra Toscaro Rosangela Leves
DGRU	Responsáveis pelo desenvolvimento do sistema compreendendo da Elaboração a Tramitação	Alysson Bolognesi Prado – gerente de TI Christian Hartung Fabio Tomaz de Medeiros Koji Edison Sasaoka Priscila Cristina Ribeiro de Oliveira
CCUEC	Responsável pela análise e integração dos dados com o SIPEX	Maurício de Freitas
DAC	Responsável pela orientação relativa a integração dos indicadores do sistema acadêmico	Silvio de Souza
EXTECAMP	Responsável pela integração dos dados da EXTECAMP	Aguardando nomes
SIARQ	Responsáveis pela digitalização desde a proposição de normas e procedimentos, tratamento e digitalização da informação	Neire do Rossio Martins Rodrigo Lizard Maria Amélia Vieses Rodrigues Estagiários: Ana Elisa Salmaso; Ana Cláudia Pilon; Jessica Bezerra da Silva

Fonte: PRDU.

Sistema integrado de dados – S-Integra. Em função das limitações do Sipex, em conjunto com a DGRH, a PRDU implantou o S-Integra, o banco de dados para dar suporte ao RAD. O conceito do S-Integra era de um *data lake* com dados oriundos de fontes primárias e que exigiu para cada dado a identificação da fonte e forma de extração⁶ (Hartung *et al.*, 2017) (Figura 6.4). Os dados do S-Integra eram automaticamente migrados para RAD sem passar pelo Sipex. Em casos em que o docente discordasse dos dados, a correção só poderia ser efetuada no banco de dados primário, resolvendo de forma definitiva a dubiedade e inconsistência dos dados institucionais. Isso foi tornando o Sipex mais obsoleto e, com a implantação do EDAT integrado ao CV Lattes a partir de 2017 (ver na sequência), o S-Integra também se tornaria desnecessário.

Assinatura digital de diplomas – Por demanda do Reitor foi constituído um GT coordenado pela PRDU para regulamentar as assinaturas digitais a serem utilizadas por todos os órgãos da administração. Esse processo exigiu a definição de uma política e impactou vários regulamentos internos da universidade. Foi implantado pelo Siarq viabilizando os chamados processos digitais. Vem sendo utilizado desde 2015 de forma que a Unicamp passou a emitir diplomas e certificados digitais para seus cursos.

Implantação do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC-Unicamp) – Em cumprimento à Lei Federal nº 12.527/2011, o SIC foi implantado em 2013 com toda a tramitação em processos físicos (Unicamp, 2017b, p. 135). Esse tema será retomado visando sua digitalização e consta da apresentação dos resultados do Planes/2016-2020 (Unicamp/CGU, 2021).

Apesar de todo esse trabalho realizado, em muitos casos com fortes resistências das médias gerências das áreas de negócio, ocorreram avanços na digitalização dos chamados “processos sem dono”. Ocorreram também fracassos, como nos seguintes exemplos:

Redesenho e informatização do Processo de Designações – A liderança da DGRH tomou a decisão de não implantar o processo digital e ainda não foram encontradas evidências de que esse assunto tenha ultrapassado o arcaico sistema de preenchimento de formulário Word. Trata-se de um processo com pouca transparência e que consome um tempo de trabalho sem agregação de valor⁷.

6. https://prdu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/22/2023/05/cidd_documento_2017_indicadores_rad_15052017.pdf

7. Não são, portanto, processos digitais no sentido da automação das tarefas e dos fluxos de trabalho; são apenas informações anexas que tramitam de forma eletrônica. Os processos não foram revistos,

Processo de horas-extras e sobreaviso – A PRDU assumiu o ônus político de determinar o cumprimento rigoroso da legislação vigente. Em 2013 esses processos não eram padronizados, em muitos casos não seguiam a legislação vigente, consumiam muito tempo de análise da PRDU sem agregação de valor e não havia um controle interno ineficiente. A decisão de não informatizar foi da coordenadoria da DGRH.

Revisão do processo de insalubridade e periculosidade – A análise das demandas eram sempre caso a caso, com disparidades entre unidades e órgãos, gerando inúmeros passivos trabalhistas. Para resolver, a PRDU determinou a aquisição do módulo da provedora de sistema de RH na Unicamp, visando automatizar o processo, com regras claras e padronização dos registros, e identificação dos gestores locais responsáveis pelo acompanhamento e pelas informações prestadas. Esse módulo era chamado de banco de competências/posto de trabalho. O módulo foi adquirido e instalado, o processo começou a ser revisto, houve um teste-piloto, porém, a coordenadoria da DGRH não viabilizou a digitalização do processo. Esse tema será objeto de um projeto estratégico na gestão 2017-2021.

Programa Gestão por processos (Planes, 2016, p. 34) – Linha de Ação: Revisão de processos administrativos internos: (Unicamp, 2017, p. 148-150, p. 195-200): Diversos outros projetos foram implementados por vários órgãos da administração, muitos com base nos planejamentos locais (Quadro 6.1).

Quadro 6.1 – Exemplos de processos e projetos implantados em vários órgãos da administração extraídos do relatório Unicamp/2013-2017

Órgão responsável
CCUEC
Sistema de Informação do Faepex – PRP – desenvolvedor
Projeto-piloto da Rede Nacional de Pesquisa (RNP)
Reformulação do Sipex para o anuário de pesquisa e serviços web para acesso a seus dados e acesso aos dados do Currículo Lattes (somente dados da Unicamp)
Consulta de indicadores de produção intelectual do Sipex e Web of Science
Sistema de Gerenciamento de Agendamento e Execução Batch – Java Batch
Siga (Diretoria Acadêmica)
Sistema de tarifação de telefonia da Unicamp
Sistemas internos: Sistema de Registro de Ocorrências – SRO – e o sistema LogBook
Migração da base de dados do sistema Smartcard para plataforma livre
Sistema de Segurança (SiSe) implementação da funcionalidade – criação automática em lote de e-mails para o domínio @unicamp.br

não houve a transformação digital *stricto sensu*, os processos não estão em sistemas de *software* e não há monitoramento em tempo real.

Órgão responsável

CCUEC

Voto eletrônico
Atualização dos servidores de banco de dados
Catálogo de serviços
Gerenciamento de incidentes
Sistemas de informações gerenciais
Consultoria e prospecção em TIC
Revisão do processo do Programa de Atualização Tecnológica (PAT)

DGA

Descentralização das compras por dispensa de licitação
Descentralização do empenho de compras
Ordenação da despesa e emissão de recursos de forma eletrônica
Pregões
Modernização dos sistemas administrativos corporativos
Compras – Controla todo o fluxo das aquisições realizadas na Unicamp
Orçamentário Financeiro (SOF)/Pagamento – Trata do pagamento das despesas liquidadas
SOF/Liquidação – Trata da liquidação das despesas empenhadas na universidade
SOF/Orçamento – Controla o orçamento da Unicamp, registrando toda movimentação orçamentária
SOF/Execução – Executa o orçamento através da execução de reserva, controlando o orçamento legal e gerencial da universidade
Cadastro de Convênios – consultas de convênios firmados entre a universidade e outras entidades
Patrimônio – Controle dos bens móveis e imóveis
Recebimento Físico – Registra e controla entradas de materiais e serviços na universidade, integrado aos sistemas de Compras, Controle de Estoque, Patrimônio, Finanças e Contabilidade
SOF/Financeiro – Controla as funções financeiras da Unicamp, registrando as movimentações e aplicações bancárias, executando as conciliações e os controles financeiros diversos

DAC

PI – Desenvolver um modelo de autossuficiência da Equipe de TIC da DAC:

- a) Propor um modus operandi com o GT-Siga no sentido de viabilizar um modelo de gestão estratégica de TIC na DAC: Desenvolver um modelo de autossuficiência da Equipe de TIC da DAC – em 2014, por proposta da PRDU a equipe de TIC do CCUEC que atuava nos processos acadêmicos foi transferida para DAC. Esse não foi um processo simples, havia resistência de várias ordens, mas sem isso a DAC não conseguiria implantar seus processos. Uma das formas de resistência foi que o CCUEC não transferiu a estrutura dos cargos remunerados para a DAC, apesar de haver transferido todas as atividades. Além disso, foram contratados funcionários de TIC para atuarem na DAC, por demanda da PRDU/2013-2016.
- b) Propor a formação de uma Comissão Estratégica de Usuários DAC – Representantes das Unidades de Ensino e Pesquisa – para priorizar e acompanhar os resultados do atendimento das demandas de TIC da DAC. A partir do programa de formação com consultores externos (ver Capítulo 8), a DAC passou a desenvolver seus projetos com a participação dos usuários.
- c) Rever a estratégia de migração dos sistemas legados, do banco de dados, da arquitetura e do desenvolvimento futuro dos sistemas acadêmicos: a partir do momento em que a gestão de TIC passou para a DAC, os projetos foram sendo gradativamente implementados.
- d) Organizar as ações para implantar e gerenciar os ambientes de desenvolvimento, homologação e produção na DAC até 2020.

Órgão responsável

CCUEC

P2 – Estruturar uma equipe de Suporte à Infraestrutura Computacional – Ambientes, Arquitetura e Design de Software, Bancos de Dados e Redes:

- a) Estruturar equipe – identificar os perfis e as competências necessários, alocar e capacitar os profissionais. Definir a metodologia e as ferramentas de trabalho.
- b) Desenvolver plano de trabalho a curto, médio e longo prazos – articulado com demais estratégias e projetos, de modo a atender às demandas de atualização tecnológica e de integração dos sistemas do Planes DAC, e destes com outros processos e sistemas da Unicamp e/ou externos (por exemplo, GED).
- c) Estabelecer parceria com o IC na busca de inovação tecnológica de apoio à P1.

A assessoria da PRDU (Unicamp/PRDU, 2016) e, posteriormente, da CGU (Unicamp/CGU, 2021) para assuntos de TIC apoiou a DAC na busca de soluções para seus processos e na busca em conjunto com o IC de tecnologias para a solução de problemas.

Fonte: Planejamentos Estratégicos do CCUEC, DGA e DA

Áreas Estratégicas – 5. Qualidade de Vida (Planes, 2012, p. 36) e 7. Sustentabilidade (Planes, 2016, p. 54-56)

Programa Universidade Viva: Criação no âmbito da CGU do Grupo Gestor da Universidade Sustentável (Unicamp, 2017b, p. 134-135).

Programa Campus Tranquilo – Universidade Viva: Promoção do exercício pleno da cidadania (Planes, 2012, p. 36): Segurança no Campus (Planes/2016-2020, p. 54). Esse projeto decorreu do assassinato de um estudante no campus, gerando uma enorme crise política e institucional⁸. Foi implantado em dezembro de 2014 sob responsabilidade da CGU para estabelecer um ambiente de paz nos campi da universidade, a partir de três eixos de ação – informação, convívio e prevenção. Esse programa implantou também várias tecnologias que visam a segurança no campus; entre elas: o Botão do Pânico para dispositivos móveis e o serviço móvel de resgate (Unicamp, 2017b, p. 132-133).

Estratégia 5. Qualidade de Vida – Apoio a programas de adequação física e ambiental do local de trabalho (Planes, 2012, p. 36); 7. Sustentabilidade 7.1 – Implantar ações de sustentabilidade (Planes, 2016, p. 54): Criação do Sistema de Gestão Universidade Sustentável e do Grupo Gestor Universidade Sustentável (GGUS), com câmaras técnicas e um Conselho de Orientação Universidade Sustentável,

8. <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2013/09/26/proposito-da-tragica-morte-de-denis-papacagrande>; <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/apos-4-anos-morte-de-estudante-na-unicamp-e-reconstituída-pelo-ic.ghtml>

com a finalidade de planejar, desenvolver, viabilizar institucionalmente e gerenciar ações, projetos e programas institucionais que digam respeito à sustentabilidade socioambiental (GR nº 41/2014 e nº 29/2015). Produtos gerados (Unicamp, 2017b, p. 182-185): Gerenciamento dos trabalhos de empresas terceirizadas para os estudos de geofísica e hidrogeologia; definição das diretrizes de mitigação dos impactos da drenagem de águas pluviais no campus de Barão Geraldo; plano de Gestão de Resíduos da Unicamp e destinação adequada (resíduos químicos e biológicos e da Área da Saúde, pilhas e baterias); campanhas e fórum permanente sobre universidade sustentável, paz e direitos humanos; obtenção de licenças com a Cetesb; formação de recursos humanos em gerenciamento de resíduos químicos.

Programa Energia Elétrica e água: Medidas de redução do consumo – substituição das lâmpadas fluorescentes pelas de LED em prédios e áreas externas. Uma das propostas desse programa foi a implantação de uma nova subestação de energia a ser paga pela Unicamp, o que não ocorreu porque a PRDU foi absolutamente contra. Não havia nenhum dado consolidado sobre a real necessidade dessa nova subestação que a prefeitura do campus recomendava implantar e que até outubro de 2024 não se mostrou necessária. Em tópicos posteriores será mostrado que há sérios problemas com a gestão da energia na universidade (Unicamp, 2017b, p. 186-189).

Área Estratégica – 8. Gestão Orçamentária e Financeira

Programa 8.1. Gestão Orçamentária e Financeira (Planes/2016-2020, p. 57): Três grandes programas foram parcialmente implementados com grande impacto, mesmo não constando dos Planes/2011-2015 e Planes/2016-2020. Constavam do plano de gestão (Unicamp, 2013), um exemplo de prevalência do programa de governo sobre o planejamento. 1. Isonomia salarial – iniciada em junho de 2013, contemplou mudanças de referências de forma de milhares de funcionários, ativos e inativos, sem avaliação de mérito; 2. Mudança de regime – mais de 2.000 funcionários migraram do regime CLT para estatutário, vários deles já aposentados pelo Spprev, impactando de forma permanente a folha de salários, pois a Unicamp arca com a folha dos inativos estatutários; 3. Implantação da jornada de 30 horas nos órgãos da área da saúde, impondo uma demanda enorme por contratações (Unicamp, 2017b, p. 164-165). Esse último projeto foi elaborado sem a participação dos dirigentes dos hospitais e vem sendo muito criticado pelos reflexos gerados e pela desorganização produzida nas escalas de plantão. Esse conjunto de medidas elevou o percentual de comprometimento da folha com o pagamento de funcionários de 40% em 2012 para 60% do total de dispêndios em 2014. Além disso, por terem sido medidas tomadas em momentos de enormes dificuldades de arrecadação, elevou as despesas da Unicamp para 117% da RTE em 2017 (Atvars, 2020c; Atvars, 2023; Knobel; Brandão, 2021). Como reflexo político, gerou a CPI das universidades em 2019 na Alesp.

Programa 10.1. Aperfeiçoar modelo para a certificação das unidades e órgãos, para os processos seletivos e qualificação do quadro de funcionários (Planes, 2016, p. 62). Esse programa não aparece no Planes/2011-2015. “Na gestão 2013-2017, a PRDU coordenou este processo a fim de preparar a estrutura da Unicamp para os desafios da universidade contemporânea. Para tal, foi desenvolvida metodologia baseada em processos de trabalho e foram revistas, e/ou estão sendo revistas, a grande maioria das estruturas dos órgãos. Esses processos iniciaram-se nas unidades ou nos órgãos, foram analisados pela PRDU, assessorada pela DGRH e pela Aeplan, e submetidos à CVND para parecer e fixados por deliberação da CAD” (Unicamp, 2017b, p. 159). O que o relatório não descreve é que a PRDU modificou completamente o processo: iniciando pela aprovação dos conceitos, procedimentos e critérios pela CAD, seguida da elaboração, com base neles, dos pareceres sobre as estruturas de cargos gratificados de cada órgão, rompendo com a postura clientelista com a qual esse processo se dava na universidade. Essa postura institucional baseada em critérios técnicos gerou muitos conflitos, e não faltaram obstruções ao processo, dentro de uma cultura instalada de distribuição de cargos por conveniência política. Pela primeira vez, foram elaborados pareceres detalhados, caso a caso, e foram deixados documentos norteadores de todo o processo. Infelizmente, como será mostrado em outros tópicos, a cultura organizacional voltou a ser de estruturas desvinculadas da eficiência na gestão.

Programa 10.4. Desenvolvimento e capacitação de recursos humanos (Planes, 2016, p. 62): “O Consu aprovou em 29/10/2013 a criação da CCRH sob a presidência da PRDU para harmonizar o desenvolvimento profissional com o desenvolvimento e o aprimoramento institucional das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Unicamp. Visando dar um tratamento específico para cada conjunto de servidores, foram criadas as seguintes câmaras internas e independentes da CCRH: Câmara Interna de Desenvolvimento de Docentes (Cidd) – tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento dos docentes de todas as carreiras, visando à compatibilização entre o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento institucional. Câmara Interna de Desenvolvimento de Pesquisadores (CIDP) – tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento dos servidores da carreira de pesquisadores, visando à compatibilidade entre o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento institucional. Câmara Interna de Desenvolvimento de Funcionários (CIDF) – responsável por orientar e supervisionar os procedimentos estabelecidos nas deliberações que tratam da carreira Paepe e processo avaliatório e, em conjunto com a DGRH, definir os indicadores de desempenho, pressupostos, critérios, instrumentos e fases da avaliação, acompanhar o processo de

implantação de um subsistema de informações necessárias à administração de recursos humanos, indispensável para a formulação e reformulação de políticas e diretrizes gerais” (Unicamp, 2017b, p. 160). O que o relatório não mostra é que, se por um lado as Cidd e CIDE emulavam num certo sentido as CADI e CCRH, a criação da CIDP com representação de todos os C&N criou enormes conflitos com a Cocen, que atuava hegemonicamente e indevidamente na gestão da carreira de pesquisadores.

Programa Certificação, Qualificação e Aprimoramento do Quadro Profissional – Linha: Avaliação de desempenho (Planes, 2012, p. 27-28); 10.3. Políticas de gestão de pessoas e 10.4. Desenvolvimento e capacitação de recursos humanos (Planes, 2012, p. 62): “Em março de 2017, a CAD aprovou uma nova revisão da Carreira Paepe. [...] O processo que resultou na revisão teve início em 2014, quando foram constituídos dois grupos de trabalho que encaminharam propostas à CIDF e à CAD” (Unicamp, 2017b, p. 163). O que o relatório não explicita é que esse processo foi bastante complicado e confuso, com dois GT vinculados ao GR, trabalhando de modo paralelo, gerando dois documentos (um de estrutura de carreira e outro de avaliação de desempenho) incoerentes entre si. Por isso, apesar de aprovados pela CAD no último mês de gestão 2013-2017, não puderam ser implementados.

Programa 10.4. Desenvolvimento e capacitação de recursos humanos (Planes, 2016, p. 62). Esse programa não aparece no Planes/2011-2015. Em relação aos cursos de formação, apesar dos programas Gepro e PDG (Campos *et al.*, 2007; Monticelli, 2012) terem sido implantados pela PRDU nos idos dos anos 2003 e estarem consolidados, era evidente que não eram suficientes para vencer os desafios e as críticas aos órgãos da administração que apareceram na AI/2009-2013. Em outras palavras, não bastava a qualificação individual para que as transformações institucionais ocorressem; era necessário que houvesse uma massa crítica local, coerente no tempo e alinhada a um mesmo propósito, capaz de liderar e implementar as transformações estruturais e culturais. Nesse sentido, a Educorp adotou o conceito de Trilhas de Qualificação (Unicamp, 2017b, p. 177-178) com conteúdos programáticos, mas manteve o conceito que possibilita o crescimento individual, vinculado a objetivos e competências de carreiras e não às necessidades dos processos de trabalho. Em função disso, a PRDU adotou outras formas de qualificação de pessoas, como será mostrado no Capítulo 8.

Áreas Estratégicas – 4. Administração e Gestão (Planes, 2012, p. 29) e 11. Gestão Territorial e de Infraestrutura (Planes, 2016, p. 63)

Programa Expansão e Adequação Física – Linhas de Ação: Infraestrutura (Planes, 2012, p. 29) e Gestão do uso dos espaços físicos (Planes, 2016, p. 64): Em 2014, a Copei aprovou duas chamadas para o programa de manutenção ou reforma predial

interna para selecionar projetos de manutenção ou reforma predial: Planes I – foco em conclusão de obras existentes (R\$ 10 milhões) e Planes II (45 projetos selecionados de manutenções e reformas prediais) (R\$ 21,6 milhões). Os projetos foram selecionados por grupos de trabalho da Copei.

Programa Expansão e Adequação Física – Linhas de Ação: Infraestrutura (Planes, 2012, p. 29) e Gestão do uso dos espaços físicos (Planes, 2016, p. 64): Demonstrativo da Coordenadoria de Projetos e Obras (CPO) mostra que foram concluídos, no período de 2013 a 2017 com recurso orçamentário, 115.556,16 m² de obras, compreendendo 39.339,89 m² de edificações novas ou ampliações e 76.216,27 m² de reformas. Houve um investimento de mais de dois milhões de reais em obras de infraestrutura urbana e benfeitorias, tais como: interligações elétricas, novas redes de abastecimento de água, obras de contenção, redes de lógica, instalação de elevadores, entre outros (Unicamp, 2017b, p. 191-193).

Programa 11.1. Desenvolvimento do Plano Diretor (Planes, 2016, p. 64, 66), Programa Expansão e Adequação Física – Linha de Ação: Desenho urbano e paisagem (Planes, 2012, p. 29): A CPlan foi criada pela Resolução 11/2016, formada por duas células, uma voltada para urbanismo e outra para informação geográfica para Proposição do Plano Diretor da Unicamp (PDP-U). Foi contratada uma empresa para essa finalidade, mas aparentemente não houve resultado (Unicamp, 2017b, p. 132-133). Esse tema será retomado nos resultados do Planes/2016-2020.

Programa Aquisição da Fazenda Argentina – esse projeto não consta nem do plano de gestão 2013-2017, nem dos planejamentos 2011-2015 e 2016-2020. Em março de 2014, a Unicamp concretizou a aquisição de uma gleba de terra pertencente à Fazenda Argentina, contígua ao campus de Barão Geraldo, num total de 1,4 milhão de m². A compra foi realizada com recursos orçamentários da própria universidade, provenientes de reserva previdenciária constituída no período de janeiro/2006 a outubro/2008 (Unicamp, 2017b, p. 147-148).

Área Estratégica – 4. Universidade Digital (Planes, 2016, p. 44-45) e Estratégia 9. Gestão por processos, Gestão de Documentos e Memória

Programa Gestão eletrônica de documentos: O Siarq implantou em 2015 o Sistema de Gestão Arquivística de Documentos (Sigad/Unicamp) com o apoio político e técnico da PRDU, migrando 16 milhões de registros e dados. Desenvolveu projetos de interoperação e orientou a produção de documentos: Sistemas de Pós-Doutorado (PRDU); RAD (PRDU); Prontuários de alunos (DAC); Dossiês Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCE (DGA); Afastamento docente (DGRH), Repositório

Arquivo Permanente (Siarq) (Unicamp, 2017b, p. 140-141).

Área Estratégica – 6. Governança Corporativa (Planes, 2016, p. 50)

Programa 6.2. Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (Planes, 2016, p. 51, 54): O papel da CTIC foi reforçado com a recomposição do Contic, a criação do Fórum Técnico Consultivo para Assuntos de Segurança da Informação; estabelecimento do Grupo de Trabalho “Governança de TIC na Unicamp”; desenvolvimento do projeto “Nuvem Computacional da Unicamp”; implantação de *link* de 40 Gbps para conexão à internet; acordos com várias empresas de *softwares*; implantação do novo sistema de *webmail* a partir de 2015; novos sistemas de monitoramento; serviços de *backup* corporativo; nova abordagem de hospedagem de equipamentos a partir da implantação da nuvem; busca de uma nova forma de governança de TIC; ampliação da cobertura das redes sem fio Eduroam e Unicamp-Visita; substituição dos roteadores do *backbone* da rede Unicamp; expansão da capacidade de transmissão da rede, que passou a operar na velocidade de 10Gbps; disponibilização do serviço Acesso Remoto Seguro via VPN, entre outras. Também foi implantado um sistema de impressão com cotas por centro de custo em nível de usuário. Sobre esse tema, ver o programa de formação em GMD no Capítulo 8 e os inúmeros problemas de gestão dessa despesa que o CCUEC não resolveu (Unicamp, 2017b, p. 142, p. 206). O relatório não trata dos vários problemas da gestão de TIC, as pendências históricas, que somente foram abordadas na gestão Unicamp/2017-2021.

6.3. Elaboração do Planes/2016-2020

A elaboração desse planejamento foi precedida por seminários abordando o cenário da educação superior no mundo e a gestão universitária, seguidos por *workshops* com os membros do Consu redefinindo as áreas estratégicas, os objetivos e os programas. Todas as atividades foram organizadas e coordenadas pela PRDU (Unicamp/PRDU, 2016, p. 16-23).

O seminário de Política Universitária, promovido em parceria com a Cátedra Unesco de Gestão e Política Universitária, Universidade Politécnica de Madri e Universia Brasil, abordou três grandes temas da atualidade (em 2015): Reformas organizativas e boas práticas de governo (Figura 6.5), Internacionalização da educação superior (Figura 6.6) e Universidade Digital (Figura 6.7).

Figura 6.5 – Alguns slides representativos do tema Reformas organizativas e boas práticas de governo, apresentados por Francisco Michavila, junho de 2015

Reformas organizativas y buenas prácticas de gobierno

Francisco Michavila
Campinas, junio 2015

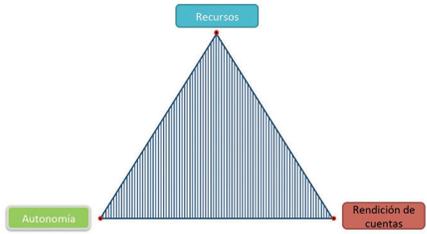
TENDENCIAS

- Menor regulación, aumento de autonomía y rendición de cuentas.
- Aumento de la autonomía para reclutar profesorado.
- Mayor autonomía en la oferta académica y elección de estudiantes.
- Fortalecimiento del poder de los órganos ejecutivos.
- Profesionalización de las tareas de gestión.
- Vinculación creciente de fondos públicos a resultados obtenidos.
- Incentivar que las universidades capten recursos privados.

THE UNIVERSITIES MIGHT PROMOTE...



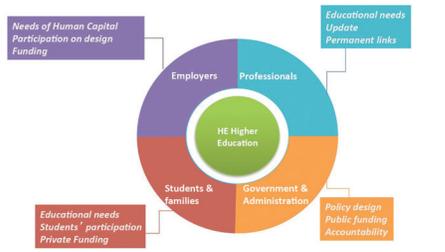
“El campo de juego”



Actuaciones prioritarias de mejora

- Financiación
- Excesiva reglamentación
- Uniformidad y fragmentación
- Gobierno universitario

PARTICIPATION OF SOCIETY



Fonte: Francisco Michavila, Unicamp, 2015.

Figura 6.6 – Alguns slides representativos do tema Internacionalização da educação superior, apresentados por Jorge Martinez, junho de 2015

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Jorge M Martínez
Seminario UNIVERSIA
Campinas, 26 de junio de 2015

Mensaje 1
La internacionalización no es algo que se hace desde un vicerrectorado. La internacionalización toca cada parte de la universidad, cada función

Mensaje 2
No hay un modelo único para desarrollar la internacionalización de una universidad. No hay recetas mágicas

Mensaje 3
Cada universidad debe diseñar su propio modelo de internacionalización, teniendo en cuenta:

- Su historia y trayectoria
- Su contexto
- Sus condiciones
- Sus propios objetivos

Mensaje 4
La internacionalización no puede dejarse a la voluntad. Debe responder a un plan... y debe poder medirse

Mensaje 5
Se puede llevar a cabo actuaciones para incidir en mejores posiciones en los rankings

Fonte: Jorge Martinez, Unicamp, 2015.

Figura 6.7 – Alguns slides representativos do tema Universidade Digital, apresentados por Javier Uceda, junho de 2015

La Universidad Digital ¿Un nuevo modelo? ¿Una moda pasajera?

JAVIER UCEDA ANTOLIN
Universidad Politécnica de Madrid
javier.uced@upm.es

POLITECNICA "Ingenieros del futuro"
CAMPOS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL
CEIUPM
University of the Future. EY Australia 2012
Campinas 26 de junio 2015

“Our major competitor in ten years
time will be Google if we are still
alive”

Los cambios serán impulsados por cinco tendencias

- Democratización en el acceso al conocimiento.
- Competencia por estudiantes y recursos de todo tipo.
- Las tecnologías digitales.
- La movilidad global.
- Integración con la empresa.

CEIUPM
University of the Future. EY Australia 2012
Campinas 26 de junio 2015

¿La universidad del futuro?

- ¿Qué implicaciones tienen las tecnologías de la información en la actividad universitaria?
- ¿Afectan al modelo educativo?
- ¿Qué efectos tienen sobre la demanda de estudios y su distribución geográfica?
- ¿Cómo afectan a la investigación universitaria?
- ¿Tiene futuro en investigación, la información en abierto, del mismo modo que lo está teniendo en docencia?
- ¿Los cambios inducidos por las TI implican modificaciones en la gobernanza de las universidades?

CEIUPM
Campinas 26 de junio 2015

La tendencia hacia la digitalización de la educación superior es imparable. El reto está en la gestión del cambio.

CEIUPM
Campinas 26 de junio 2015

Importancia del Gobierno TI

- Las universidades, en referencia a esta cuestión, no son diferentes de otras organizaciones.
- La gestión TI, en la mayor parte de las universidades, se ha centrado en lograr una administración eficiente de los recursos tecnológicos como soporte al resto de servicios universitarios.
- No basta con concebir a las TI como un elemento táctico, gestionado verticalmente de forma aislada.
- Deben tener carácter estratégico, alineando la estrategia TI con los objetivos globales de la universidad.

CEIUPM
Campinas 26 de junio 2015

Estructura organizativa de las TI

```

graph TD
    CIO[CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD CIO]
    CA[COMITÉ DE AUDITORIA EXTERNA E INTERNA]
    CE[COMITÉ DE ESTRATEGIA DE TI CIO]
    CD[COMITÉ DE DIRECCIÓN DE TI CIO]
    CT[COMISIÓN DE TECNOLOGÍA]
    CA[COMISIÓN DE ARQUITECTURA DE TI]
    OP[OFICINA DE PROYECTOS]
    CS[COMISIÓN DE SERVICIOS A USUARIOS]
    P[PROYECTO]
    S[SERVICIO]

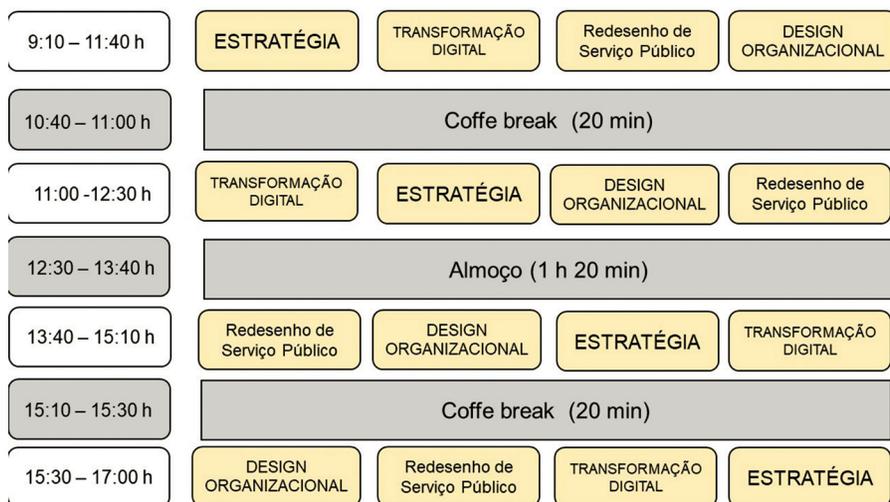
    CIO -.- CA
    CIO -.- CE
    CA -.- CD
    CE -.- CD
    CD -.- CT
    CD -.- CA[COMISIÓN DE ARQUITECTURA DE TI]
    CD -.- OP
    CD -.- CS
    OP --> P
    CS --> S
    
```

Fernando MARTIN RUBIO
Universidad de Almería
Antonio FERNÁNDEZ MARTINEZ
Universidad de Almería
CEIUPM
Campinas 26 de junio 2015

Fonte: Javier Uceda, Unicamp, 2015.

Os seminários sobre gestão pública se relacionavam às pautas importantes para a discussão do Planes/2016-2020: estratégia, transformação digital, redesenho de serviço público e *design* organizacional, assuntos voltados aos níveis estratégico e tático da estrutura organizacional da Unicamp. Buscavam nivelar conceitos e refletir sobre práticas internas de gestão e desafios que se colocariam para o futuro. Foi organizado em quatro módulos, nos quais os participantes (mais de 200 pessoas) circulariam entre as salas e seriam desafiados a refletir sobre as práticas (Figura 6.8).

Figura 6.8 – Seminário sobre Gestão Pública realizado na Unicamp como preparação para a elaboração do Planes/2016-2020



Fonte: Elaborada pela autora.

Essas apresentações serviram como subsídios ao *workshop* que se seguiu com os membros do Consu para a elaboração do Planes/2016-2020. Uma análise *post facto* demonstrou que todos os assuntos foram incorporados ao planejamento (Planes, 2016) na forma de estratégias, objetivos ou programas. Esse planejamento incorporou temas que não foram tratados em profundidade no Planes/2011-2015, com destaque para assuntos da gestão e da sustentabilidade financeira e orçamentária da universidade. Foi aprovado pelo Consu em dezembro de 2015 (Deliberação Consu-571/15).

Planejamento Estratégico da Unicamp 2016-2020

CONTEXTO

Planejamento estratégico é um instrumento de gestão utilizado pelas melhores universidades do mundo para orientar as decisões acadêmicas, administrativas e de investimentos. A Unicamp começou discussões sobre a metodologia de planejamento estratégico como mecanismo de tomada de decisão no início dos anos 2000. Em 2004 conseguiu organizar um documento mais sistematizado, o chamado Planes II, que foi apresentado e aprovado pelo Conselho Universitário (Deliberação Consu 405/04). Naquela documento, explicitou-se a identidade da Unicamp através da sua missão, dos princípios e valores a serem respeitados e da visão de futuro à época. Definiram-se naquela ocasião cinco áreas estratégicas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Cooperação Técnica-Científica e Cultural, Administração e Qualidade de Vida).

O conceito de planejamento estratégico como método de gestão foi sendo paulatinamente incorporado à cultura institucional, embora não houvesse ainda uma definição clara sobre que mecanismos são aplicados nas tomadas de decisão para que as ações estratégicas necessárias ao desenvolvimento da Unicamp tivessem o impacto desejado, com medidas objetivas do impacto produzido. Para isto ainda são necessárias mudanças nos mecanismos de gestão do processo de planejamento estratégico e na forma como são tomadas as decisões estratégicas. Assim mesmo, muitas iniciativas tomadas geraram resultados, embora não tenham sido documentadas as correlações de causa e efeito. Para citar alguns exemplos, há iniciativas realizadas no passado, no âmbito da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) e seus órgãos subordinados, que podem ser avaliadas e dimensionadas como muito importantes para o desenvolvimento da Unicamp. Alguns destes exemplos são as ações corresponsivas, visando à acessibilidade em muitos prédios, as ações de formação de funcionários em gestão estratégica, as ações implantadas pelo Coocon, etc. Há também muitas ações tomadas no âmbito das unidades acadêmicas, que aperfeiçoaram, por exemplo, os mecanismos de contratação de docentes. Portanto, vincular planejamento e ações institucionais é um ponto muito importante para o desenvolvimento da Universidade.

No processo de elaboração do Planes 2016-2020, buscou-se aprofundar a identidade institucional, redefinindo-se a Missão da Unicamp como sendo a de: "Criar e disseminar o conhecimento científico tecnológico cultural e artístico em todos os campos do saber por meio do ensino, da pesquisa, e da extensão. Formar profissionais capazes de inovar e buscar soluções aos desafios da sociedade contemporânea com vistas ao exercício pleno da cidadania."

Redefiniu-se também a nossa Visão de Futuro: "A Unicamp é uma universidade pública de liderança e referência internacional em todas as áreas do conhecimento, promotora do desenvolvimento sustentável e comprometida com os anseios da sociedade."

Explicitaram-se também os princípios que deixam clara a posição plural e de respeito às liberdades individual e intelectual que a Unicamp sempre praticou e pelas quais todos os segmentos da comunidade devem se guiar:

- ▶ Autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- ▶ Compromisso com a excelência;
- ▶ Conduta ética com estrita observância aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- ▶ Gratuidade no ensino público;
- ▶ Inclusão e acolhimento;
- ▶ Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- ▶ Inserção e responsabilidade social;
- ▶ Liberdade intelectual;
- ▶ Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;
- ▶ Respeito à dignidade da pessoa e aos seus direitos fundamentais, proscrevendo o tratamento desigual por preconceito de qualquer natureza;
- ▶ Respeito à diversidade das áreas do conhecimento;
- ▶ Valorização do ser humano.

INOVAÇÃO DO PLANES 2016-2020

O Planejamento Estratégico da Unicamp de 2016-2020 avança em relação às revisões anteriores uma vez que é fortemente vinculado ao de avaliação institucional das unidades acadêmicas da Unicamp (unidades de ensino e pesquisa, núcleos técnicos e centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa). Os diagnósticos resultantes das avaliações institucionais internas e das avaliações externas dessas unidades posicionaram os gestores ante os desafios mais relevantes. Desta forma, o resultado da Avaliação Institucional 2009-2013 e os projetos propostos pelas unidades acadêmicas foram analisados e sistematizados pelas Pró-Reitorias e Vice-Reitorias Executivas e pautaram a discussão da revisão do planejamento no âmbito da Comissão de Planejamento Estratégico Institucional, Copci, e nas reuniões que se sucederam para a elaboração do texto a ser apresentado ao Conselho Universitário. Desta forma, e de maneira inédita na Unicamp, foi feita a vinculação efetiva entre avaliação e planejamento, como ilustrado no Esquema 1.



Esquema 1. Descrição do ciclo de avaliação/planejamento definido pela Unicamp no Planes 2016-2020.

ÁREAS ESTRATÉGICAS/ ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS/ PROGRAMAS

O Planes 2016-2020 estabeleceu quatro áreas estratégicas: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, que se desdobram em 13 estratégias corporativas, para promover as mudanças necessárias e atingir os objetivos institucionais. O Esquema 2 ilustra a inter-relação entre Áreas Estratégicas e Estratégias Corporativas. As estratégias corporativas contêm programas prioritários que serão implantados por meio de projetos a serem propostos pela administração (Pró-Reitorias e Vice-Reitorias), a partir de demandas discutidas com a comunidade ou com a administração central.



Esquema 2. Inter-relação entre as quatro áreas estratégicas e as 13 estratégias corporativas do Planes 2016-2020.

A lógica do processo está ilustrada no Esquema 3, no qual, no topo, está a visão de futuro a ser alcançada e, na base, os projetos vinculados aos programas e às estratégias corporativas. Detalhes do planejamento e dos programas estratégicos podem ser acessados em <http://www.produ.unicamp.br/news/planes-2016-2020>. Projetos bem-definidos e realizados com sucesso devem impactar positivamente as unidades acadêmicas e de gestão. Mensuráveis é uma área que precisamos ainda implantar, desenvolvendo para isto indicadores adequados.



Esquema 3. Descrição de como se inter-relacionam os elementos, a partir da visão de futuro proposta no Planes 2016-2020.

DIRETRIZES E PRIORIDADES

Ao serem definidos os programas prioritários, a Copci e os participantes que ajudaram a elaborar o Planes 2016-2020 discutiram algumas diretrizes gerais e definiram prioridades que devem orientar a elaboração e a seleção dos projetos a serem executados, como por exemplo:

- ▶ Flexibilização curricular e o uso de metodologias proativas para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem;
- ▶ Internacionalização das atividades-fim e meio da Unicamp;
- ▶ Virtualização da Universidade, em todas as áreas de atuação;
- ▶ Profunda reformulação da gestão universitária e o comprometimento dos dirigentes dos órgãos administrativos com as mudanças que são presentes;
- ▶ Qualificação da gestão de quadros de pessoal (docentes, pesquisadores e funcionários) e a criação de mecanismos de identificação e de reconhecimento de talentos;
- ▶ Explicitação do conceito de sustentabilidade do campus em todas as suas dimensões, como um processo central na vida da Unicamp;
- ▶ Estabelecimento de processos de comunicação como uma estratégia para as atividades principais da Universidade, introduzindo o conceito de "accountability";
- ▶ Garantia de que os processos de inclusão, de permanência e de respeito à diversidade sejam permanentemente pautados;
- ▶ Garantia à sustentabilidade financeira da Unicamp, pois dela depende a continuidade da autonomia conquistada por meio do Decreto nº 52.255, de 30 de julho de 1989.

Desta forma, o Planes 2016-2020 compõe a etapa que define os programas prioritários a serem implantados pela Unicamp e as diretrizes gerais a serem adotadas por todas as unidades/órgãos, com vistas ao cumprimento da missão da Unicamp. Estes foram aprovados pelo Conselho Universitário da Unicamp, em dezembro de 2015 (Deliberação Consu-571/15 de 15/12/2015), por proposta da Comissão de Planejamento Institucional da Unicamp. Dos resultados das implantações dos projetos e dos seus resultados, das avaliações dos seus impactos, decorrerá o novo ciclo de avaliação institucional do período 2014-2018.



A professora Teresa Dib Zambon Avars é pró-reitora de Desenvolvimento Universitário

O professor Alvaro Penteadó Crósta é coordenador-geral da Universidade

Fonte: <https://unicamp.br/unicamp/ju/650/planejamento-estrategico-da-unicamp-2016-2020>.

6.4. Execução do Planes/2016-2020

Em outubro de 2016 houve a demissão a pedido da pró-reitora na PRDU, estabelecendo-se certa letargia em relação à execução do Planes/2016-2020. Com a posse da nova administração em abril de 2017, a gestão do Planes e da avaliação institucional voltam a ser atribuições da CGU, sendo tomadas várias medidas para viabilizar a execução do Planes/2016-2020. A primeira delas foi a de apresentar à nova equipe um documento detalhado que compatibiliza o programa político de governo apresentado à comunidade, com as estratégias e os objetivos do planejamento institucional (Figura 6.10). Essa inovação foi determinante para nivelar os conceitos e sensibilizar as equipes na apresentação de projetos estratégicos. Pela primeira vez, uma atividade dessa natureza ocorreu, e sua importância decorre do fato de que, empiricamente, se sabia desde os idos de 2002 que os projetos de governo não eram, necessariamente, alinhados ao planejamento. Ao orientar as equipes sobre os objetivos do planejamento, o GR e a CGU explicitaram a importância dos dois documentos, o político (plano de governo) e o institucional (Planes/2016-2020). Essa parece ter sido a chave-mestra para romper com a dicotomia entre o processo político e o institucional, isto é, a chave que permitiu responder de modo contundente à pergunta assim formulada: **Planejamento Estratégico ou carta de intenções?** Para a gestão 2017-2021 o Planes é um norteador das estratégias institucionais, e havia uma forte aderência entre os dois documentos.

Mas, para além de elaborar o Planes/2016-2020, a CGU-gestão 2017-2021 implantou uma inovação adicional, que foi o processo de *desdobramento das estratégias*, detalhadamente descrito em Ferri *et al.* (2020). Esse processo permitiu a modelagem de um sistema digital de apresentação de projetos, padronizado, com detalhamento e cronograma com entregas parciais, o que viabilizou o acompanhamento, completando um ciclo típico de processos dessa natureza (Figura 6.11). Pode-se dizer, portanto, que aquilo que havia sido definido como requisitos em 2003 finalmente foi alcançado em 2017, com muito trabalho e, principalmente, com o acúmulo de conhecimento que foi sendo adquirido ao longo do caminho. Este sistema foi denominado GEPlanes⁹. Elaborou-se também o Mapa Estratégico/2016-2020, definindo claramente os objetivos estratégicos referentes aos resultados para a sociedade, bem como os que se associam à excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão, servindo como guia orientador na apresentação dos projetos estratégicos à Copei. Além do

9. <https://geplanes.unicamp.br/>

registro dos projetos, o GEPlanes vem permitindo o acompanhamento da execução dos projetos (Figura 6.12) e ao longo do tempo vem se tornando um repositório de conhecimento. Resumidamente pode-se constatar que o Planes/2016-2020 implantou integralmente o que se espera de um planejamento estratégico.

Figura 6.10 – Compatibilização entre o plano de governo (2016-2021) e o Planes/2016-2020



PLANO DA GESTÃO - 2017 A 2021

"UNIVERSIDADE PÚBLICA, COMPROMISSO COM A SOCIEDADE"

2. FORMAÇÃO CONTEMPORÂNEA: DA CRIANÇA AO PÓS-DOUTORADO

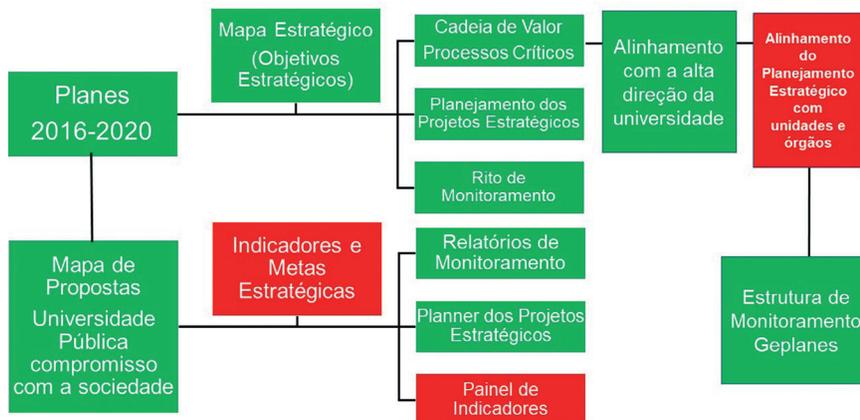
2.1. CONTEXTO	Pág. 13
2.1.1. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.2. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.3. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.4. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.5. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.6. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.7. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.8. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.9. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.10. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.11. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.12. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.13. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.14. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.15. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.16. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.17. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.18. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.19. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.20. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.21. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.22. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.23. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.24. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.25. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.26. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.27. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.28. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.29. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.30. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.31. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.32. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.33. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.34. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.35. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.36. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.37. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.38. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.39. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.40. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.41. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.42. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.43. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.44. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.45. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.46. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.47. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.48. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.49. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.50. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.51. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.52. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.53. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.54. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.55. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.56. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.57. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.58. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.59. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.60. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.61. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.62. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.63. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.64. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.65. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.66. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.67. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.68. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.69. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.70. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.71. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.72. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.73. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.74. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.75. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.76. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.77. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.78. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.79. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.80. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.81. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.82. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.83. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.84. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.85. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.86. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.87. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.88. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.89. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.90. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.91. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.92. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.93. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.94. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.95. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.96. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.97. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.98. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.99. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11
2.1.100. CRIANÇA E EDUCAÇÃO INFANTIL	Pág. 11





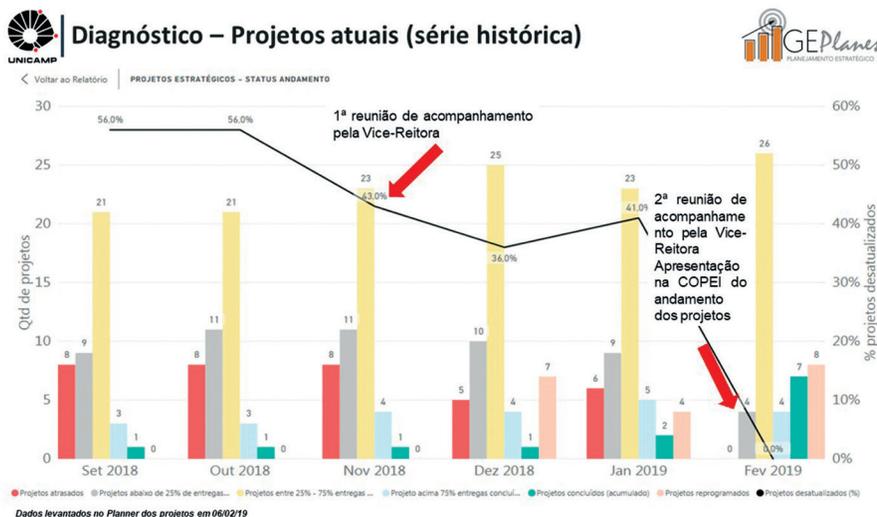
Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 6.11 – Esquema com todos os documentos e etapas do ciclo do Planes/2016-2020



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 6.12 – Forma de acompanhamento dos projetos estratégicos da Unicamp em cada ciclo



Fonte: GEPlanes.

Em relação ao detalhamento dos resultados dos projetos, serão acrescidos comentários para entender os impactos e as dificuldades encontradas. É importante também frisar o cenário em que esses 71 projetos se desenvolveram: o da profunda crise orçamentária (2017 e 2018), dos esforços para superar a CPI das universidades

na Alesp (2019) e da pandemia de Covid-19 (2020-2021). Por isso, a maioria desses projetos não envolveu recursos financeiros, atuaram fortemente na gestão e levaram à economia de recursos.

Em decorrência da compatibilização entre o plano de governo e o Planes/2016-2020 e do nivelamento das informações no nível estratégico, foram apresentados vários projetos relacionados às atividades-fim e às atividades-meio. Com essas estratégias, todas as pró-reitorias e muitos dos órgãos da administração apresentaram projetos de caráter transformador, o que se constituiu como um diferencial da execução do Planes/2016-2020, a intencionalidade. Os resultados desse planejamento estão apresentados de modo organizado segundo os objetivos estratégicos definidos no Mapa Estratégico do Planes/2016-2020. Todos os 71 projetos estão descritos no GEPlanes, e vários detalhes adicionais foram apresentados em detalhes nos relatórios de gestão (Knobel; Brandão, 2021; Unicamp/CGU, 2021).

Objetivos com resultados para a sociedade

Objetivo Estratégico 1 – Aprimorar o acesso, permanência e desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal como mecanismo de promoção de igualdade e diversidade; e Objetivos para a Excelência no Ensino, na Pesquisa e na Extensão: Objetivo Estratégico 4 – Aprimorar os métodos educacionais para torná-los flexíveis, contemporâneos e de aprendizagem centrada no estudante.

Esse é o primeiro planejamento estratégico da Unicamp no qual a PRG apresenta projetos estruturados, com cronograma de execução e de entregas, visando estimular uma ampla discussão sobre o ensino de graduação na universidade. Entre esses projetos, destacam-se:

Projetos – 4. Assessora Grad., 5. Renova Grad., 22. Ensino e Aplicação de Fontes e Recursos de Pesquisa, 26. GestaGrad – Prover mecanismos para a Gestão do fluxo acadêmico, Projeto 29. Acesso e Diversidade – Ingresso e Diversidade, 40. Ensino Híbrido (Figura 6.13). Em linhas gerais esses projetos abordaram “uma ampla reestruturação do sistema de ingresso com a reserva de 25% das vagas para estudantes autodeclarados pretos ou pardos; a seleção de alunos com base na nota obtida no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem); o vestibular indígena e a destinação de vagas extras, em cursos específicos, para vencedores de olimpíadas científicas e de conhecimento. [...] Os registros em vídeo [da seleção de indígenas] deram origem ao documentário *Purãga Pesika*, cujo título, na língua nheengatu,

significa *bem-vindos* (disponível na página da TV Unicamp no YouTube: youtube.com/watch?v=OV5SW6Yp-4k)” (Knobel; Brandão, 2021, p. 28). Na sequência dessas formas de inclusão, o Consu aprovou em junho de 2020 as cotas para o vestibulinho do ensino médio e técnico dos Colégios Técnicos da Unicamp, Cotuca e Cotil, as cotas para PPI, para pretos, pardos e indígenas e para estudantes de escolas públicas (Knobel; Brandão, 2021, p. 29).

Além das questões relativas ao ingresso, a PRG em conjunto com o EA2 atuou na revisão curricular e nas discussões sobre aperfeiçoamento metodológico com amplas discussões sobre ensino-aprendizagem na universidade. Dois outros projetos importantes foram também desenvolvidos:

25. Permanência – Revisão das políticas de bolsas e benefícios de permanência, 27. Sucesso e bem-estar – Estar bem na universidade, visando aperfeiçoar os programas de investimento em permanência estudantil, pois o “aumento da diversidade social e étnico-racial entre os alunos da Unicamp tornou necessária a ampliação dos investimentos institucionais em permanência estudantil, bem como a revisão dos procedimentos para aprovação e gerenciamento das bolsas e demais benefícios concedidos pela universidade” (Knobel; Brandão, 2021, p. 29-30).

A demonstração inequívoca de que esses projetos deram certo foi explicitada pelo comitê internacional da AI/2014-2018 (2020), não se limitando, portanto, ao relatório da gestão 2017-2021 (Knobel; Brandão, 2021):

The general accent on inclusion is remarkable, such as are the efforts to incorporate the less privileged sectors of the society through various programs, in particular the Paais program. Similarly, new educational strategies are developed to improve the performance in the entrance examinations of students from public schools and of BBI students (selfdeclared black, brown, and indigenous people). In this context, the program ProFIS (Higher Education Interdisciplinary Program), a university pre-professional two-year program, created in 2011, aims at students who attended Secondary Education in public schools in Campinas. In fact, the Report demonstrates that the incorporation of the less privileged sectors to Unicamp has changed many of the approaches of programs and attitudes at Unicamp, making them more open and more prone to understand the complexities of societal development and better accept changes in general. Scholarships and housing represent a major positive effort at Unicamp, as well as the partnership with institutions outside Unicamp. This is imperative to effectively implement the inclusion programs (AI/2014-2018, 2020, p. 701).

Esses projetos deram sustentação às atividades acadêmicas durante a pandemia de Covid-19 e continuidade a discussão sobre novas formas de desenvolvimento das atividades didáticas. A primeira universidade brasileira a tomar a decisão de desenvolver atividades remotas, a Unicamp conseguiu adaptar-se, porque o EA2 estava estruturado para a realização de treinamentos dos docentes para uso de ferramentas educacionais mediadas por tecnologias; a DAC havia implantado processos digitais e pôde reagir tempestivamente às frequentes modificações de calendário acadêmico, de regras mais flexíveis para as atividades acadêmicas, como prorrogação do prazo para integralização dos cursos, emissão de diplomas e cerimônias de colação de graus, defesas de teses e dissertação etc. (Knobel; Brandão, 2021, p. 52). As dificuldades pelas quais a universidade passou teriam sido muito maiores se os projetos relacionados à digitalização desenvolvidos na DAC e no Siarq não estivessem concluídos ou em andamento.

Objetivo Estratégico 2 – Posicionar-se como protagonista no relacionamento com a esfera pública e privada

Uma das iniciativas pioneiras da gestão 2017-2021 em universidades públicas brasileiras foi a criação da Diretoria Executiva de Direitos Humanos (DeDH) que implantou o:

Projeto Estratégico 31. Unicamp – Direitos Humanos: visando organizar as ações que a Unicamp já desenvolvia, criar um canal de reflexão e sensibilização a respeito dos direitos humanos e dar visibilidade aos projetos e resultados de pesquisa nessa área e a disseminação da cultura da paz. Entre os produtos desse projeto estava a criação do Observatório de Direitos Humanos da Unicamp. “Coube à DeDH coordenar as ações institucionais relacionadas ao combate ao racismo, ao preconceito étnico-racial e à violência sexual e de gênero; à inclusão de refugiados e pessoas com deficiência; e à educação em direitos humanos” (Figura 6.13) (Knobel; Brandão, 2021, p. 50-51).

Nessa visão da cultura da paz, foi desenvolvido o:

Projeto 13. Vivência nos campi: “[...] visando ao aumento da sensação de segurança nos campi; ao aumento da credibilidade do sistema de segurança; à redução da criminalidade nos campi (GEPlanes)¹⁰, o que se deu com a criação da Secretaria de

10. <https://unicampbr.sharepoint.com/sites/SVCVivncianoscampi/Documentos%20Compartilhados/Relat%C3%B3rio%20Reuni%C3%B5es%20Abertas%20final.pdf?web=1>

Vivência nos Campi (SVC), com a missão de reformular o modelo de segurança preventiva vigente na Unicamp e conceber espaços coletivos de vivência. Em ambos os casos, a atuação dos novos órgãos transcendeu os limites da Unicamp, em uma demonstração clara do papel transformador que as universidades públicas podem – e devem – exercer na sociedade” (Knobel; Brandão, 2021, p. 44).

Figura 6.13 – Linha do tempo mostrando a consolidação dos projetos de Direitos Humanos na Unicamp



Fonte: Knobel; Brandão, 2021, p. 50-51.

Ambos os projetos deram muitos resultados, com destaque para o fato de que, depois de muitos anos, o prédio da reitoria não foi invadido pelos estudantes; a Cátedra Sérgio Vieira de Mello, implantada pela primeira vez na Unicamp, apoiou muitas iniciativas relacionadas aos refugiados; foram estudadas estratégias para acolher pessoas com deficiência; foi elaborada e aprovada uma política institucional de combate ao assédio, à violência sexual e à discriminação de gênero (a primeira da Unicamp); foram estabelecidas políticas institucionais de combate à discriminação étnico-racial; foram criados cursos de mediação de conflitos (Knobel; Brandão, 2021, p. 45-51).

Objetivo Estratégico 3 – Aperfeiçoar a governança corporativa para a promoção da transparência e *accountability*

Há três categorias de projetos que se relacionam a esse objetivo estratégico e que são interdependentes: os projetos referentes à transparência e que respondem à Lei da Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527/2011), os projetos relativos à gestão dos dados e o que diz respeito à Lei Geral de Proteção de Dados. A execução desses projetos foi coordenada pela CGU, com o apoio do Citic. Detalhes desses projetos estão no GEPlanes. Na primeira categoria estão:

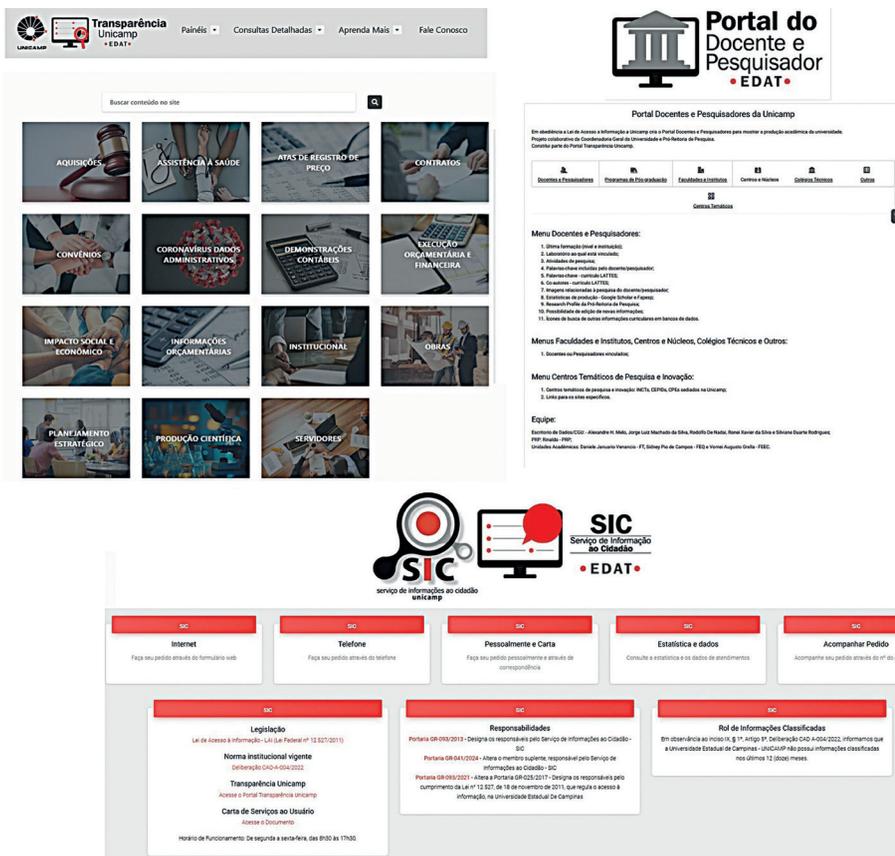
Projeto 56. Portal da Transparência: Esse projeto foi executado para assegurar o direito fundamental do cidadão à informação, incorporando-se nesse portal dados e informações detalhadas sobre gestão administrativa, execução orçamentária e financeira, planejamento estratégico, obras, quadro de servidores e atividade-fim da universidade, reduzindo as solicitações dos cidadãos ao SIC e os questionamentos dos órgãos controladores (TCU, Arquivo Público e outros) (GEPlanes). O Portal está sob a responsabilidade do EDAT (Figura 6.15). O **Projeto 67. Projeto SIC** reformulou completamente o portal, digitalizando-se todo o processo a partir da solicitação de um demandante. O terceiro projeto dessa categoria é o **Projeto 69. Portal do Docente e do Pesquisador**, que abre para a sociedade a produção científica dos docentes e pesquisadores. É parte do conjunto de informações que estão disponíveis no Portal da Transparência, com atualização automática sob a responsabilidade do EDAT (*Institutional Research* da Unicamp).

Para dar sustentação ao Portal da Transparência e ao Portal do Pesquisador, houve a necessidade de criar um modelo de boas práticas em gestão de dados institucionais, o que ocorreu com a execução do

Projeto 45. Gestão Integrada de Dados e de Indicadores Institucionais e Estratégicos: Com esse projeto se automatizou a coleta de dados nos vários bancos de dados que existem nos órgãos, há uma curadoria desses dados e foi implantado um sistema de BI para apresentação e disponibilização de relatórios. O segundo é o **Projeto 70. Métricas Fapesp**, coordenado pela USP com a participação da Unesp e da Unicamp, cujo objetivo é a proposição de indicadores e a viabilização do processo de coleta, estruturação, disponibilização e acompanhamento desses indicadores, a fim de evidenciar os diferentes impactos da universidade decorrentes de suas atividades-fim. “No caso da Unicamp o projeto se iniciou com uma missão de trabalho da CGU em 3 grandes universidades americanas, para visitar alguns *Institutional Research Centers*

bem estabelecidos, e usar essas informações para dar início à implantação de um modelo similar na Unicamp” (Beppu *et al.*, 2019; Atvars, 2020a). Exigiu, portanto, além dos requisitos de natureza técnica e metodológica, embates políticos que ainda persistem. A superação das dificuldades técnicas e metodológicas foi viabilizada com apoio da empresa Gartner e contou com a participação da CGU/Citic, PRDU e PRG numa primeira fase e, posteriormente, envolveu outras pró-reitorias. Esse projeto gerou a criação do EDAT, o *Institutional Research* da Unicamp, que disponibiliza inúmeros dados institucionais e relatórios para os gestores (Figura 6.15).

Figura 6.14 – Estrutura do Portal de Transparência implantado para o cumprimento da Lei de Acesso à Informação na Unicamp



Fonte: Knobel; Brandão, 2021, p. 36-37.

Figura 6.15 – Categorias de dados já disponíveis no EDAT Unicamp



Missão

"Reunir e organizar em diferentes categorias de dados institucionais, a fim de facilitar informações estatísticas para tomada de decisão, bem como promover a transparência, o compartilhamento de dados e a divulgação dos resultados institucionais alinhados ao planejamento estratégico, fortalecendo o papel e as contribuições da Universidade para a sociedade."

O que fazemos

- Reunir dados dos sistemas institucionais demandados para relações institucionais internas e externas à universidade.
- Conter o catálogo de dados institucionais e respectivos metadados.
- Constituir-se como espaço de coordenação junto aos parceiros das áreas de negócio visando dar efetividade à qualificação dos dados e das informações.
- Manter e atualizar as plataformas Portal do Docente e Pesquisador, Portal das Cadeiras e Portais de Pesquisa.
- Manter e atualizar o Anuário Estatístico e os Anuários Estatísticos
- Disponibilizar os dados para Avaliação Institucional, Indicadores Estratégicos e para as rankings nacionais e internacionais, em conjunto com as Pós-Graduações e Direções Executivas.
- Qualificar pessoas em conjunto com a Educorg em assuntos correlatos aos dados institucionais.
- Atender todas demandas que se fizerem necessárias da administração superior da universidade.
- Executar a curadoria dos dados do repositório institucional.
- Desenvolver, aprimorar e implementar indicadores e métricas para o monitoramento e a avaliação do desempenho acadêmico das várias atividades-fim da Universidade.
- Projetar, estruturar e gerar indicadores estratégicos, suas métricas e acompanhamento.
- Manter e atualizar as plataformas: Transparência Unicamp, Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), Carta de Serviços da Unicamp em conformidade com a LAI e a LGPD.
- Curso de graduação e de pós-graduação para agências externas.
 - Prestar suporte técnico aos gestores de dados nas áreas de negócio.
 - Aumentar participações dos dirigentes da universidade em relação às demandas regulatórias externas dos órgãos governamentais relacionados aos dados institucionais.

Nossos Produtos

Apoio à Gestão de Dados

O sistema apoia instituições acadêmicas em informações estatísticas por meio de parcerias implementadas a partir dos dados provenientes dos sistemas institucionais.

Análise Institucional

O sistema An é a ferramenta de apoio ao planejamento estratégico da Universidade.

Consulta de Dados

O sistema de Consulta permite ao cidadão regular que interaja com o repositório de dados institucionais, realizar a gestão das informações por meio de acesso.

SIC

Consultar informações sobre a Universidade? Acesso e Serviço de Informação ao Cidadão a seu favor.

Configurações

Nossos documentos e procedimentos podem editar os dados utilizados em Configurações. As informações atualizadas serão refletidas no Portal Docente.

Transparência

Acesso e Transparência Unicamp e disponibilizar informações de gestão administrativas Unicamp em formato aberto (arquivos) e muito mais.

Indicadores Estratégicos

Os Indicadores Estratégicos do Plano 2020-2025 foram consolidados e estão sendo monitorados por meio de uma plataforma de bases de inteligência, realizada em conjunto realizado pela Educorg e EDAT.

LGPD Privacidade

O Sistema Privacidade Unicamp é uma ferramenta essencial para a realização do Programa de Privacidade, Contendo funcionalidades como o inventário de dados, avaliação de riscos, plano de ação entre outros.

Portal do Docente e Pesquisador

O Portal Docente e Pesquisador possibilita incluir registros de docentes por nome, listas de publicações dos últimos cinco de acesso com a produção acadêmica nos respectivos. Listas dos docentes e pós-graduandos.

CONT

O sistema de Controladoria permite a gestão e acompanhamento dos dados em análise sobre a estrutura do Sistema de Controle Interno e Controladoria.

Anuário de Docentes

Tem por objetivo reunir e oferecer à comunidade acadêmica e à sociedade em geral, dados e indicadores de produção científica da universidade.

Indicador de Pós-Graduação

Aprimorar a comunidade acadêmica e ao público em geral informações atualizadas sobre o sistema de pós-graduação da Unicamp e sua evolução ao longo do tempo.

Indicadores de Intermecionalidade

O EDAT para atender as necessidades da Direção de Relações Intermecional (DRI), desenvolvendo estratégias analíticas e monitoramento das ações de internacionalização na universidade.

Registro de Dados

O Registro de Dados contém um banco de dados de registros de dados, realizando coleta de eventos base (internos e externos) e APIs para atender às CDS.

Sistema de Dados de Apoio ao Planejamento

O objetivo do sistema é permitir que as instituições acadêmicas possam realizar a sua gestão interna, bem como a necessidade de integrar os documentos governamentais na Unicamp.

Sistema de Decisão em Planejamento

O objetivo do sistema é permitir que as instituições acadêmicas possam realizar a sua gestão interna, bem como a necessidade de integrar os documentos governamentais na Unicamp.

Sistema de Apoio ao Planejamento

O objetivo do sistema é permitir que as instituições acadêmicas possam realizar a sua gestão interna, bem como a necessidade de integrar os documentos governamentais na Unicamp.

Ações em Andamento

- Grupo de Trabalho dos Colégios Técnicos**
 - O objetivo deste grupo de trabalho é analisar a estrutura administrativa dos colégios técnicos da Unicamp, no intuito de propor reorganizações em sua procedimentos, de forma a viabilizar ações mais eficientes para a administração interna e para sua relação com a administração central da Universidade.
- Catão de Bases e Auxílios com Aplicação de Análise Preditiva**
 - A Unicamp faz deste Objetivo Estratégico 1, ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico. A consolidação e estruturação dos dados de bases e auxílios, combinados aos dados acadêmicos possibilitará aos gestores a tomada de decisão fundamentada nas análises históricas.
- Indicadores Estratégicos**
 - Os Indicadores Estratégicos do Plano 2020-2025 foram consolidados e estão sendo monitorados por meio de uma plataforma de bases de inteligência, trabalho em conjunto realizado pela Educorg e EDAT.

Bases Integradas



Escritório de Dados Institucionais e Suporte à Decisão - EDAT

Rua São Carlos, 321 - Cidade Universitária, Campinas - SP, 13080-000

dados@unicamp.br

Fonte: <https://dados.unicamp.br/>.

O último projeto dessa categoria é o **Projeto 61. Observatório Institucional Unicamp**. Esse é um projeto inovador em universidades públicas no Brasil e deverá compor as informações do *Institutional Research* subsidiando relatórios para a tomada de decisão. Seu objetivo é gerar informações aos gestores sobre a percepção da

comunidade universitária e da sociedade a respeito das atividades, dos serviços e do funcionamento da instituição em diferentes áreas. Para implantá-lo a CGU buscou a colaboração do Cesop, um centro de pesquisas existente na Unicamp especializado em pesquisas de opinião. Durante a pandemia de Covid-19 foi realizada uma *survey* incluindo os três segmentos da universidade (alunos, docentes e funcionários), levando a diagnósticos importantes sobre a percepção desses atores e gerando informações relevantes sobre o clima organizacional e o conhecimento divulgado em publicações internacionais (Dibbern *et al.*, 2022; Serafim *et al.*, 2023).

Como projeto de gestão de dados está o **Projeto 58. LGPD**¹¹ Essa lei tem como objetivo proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade. O desenvolvimento do projeto partiu de um diagnóstico sobre o cenário da Unicamp, identificação de *gaps*, plano de ação, prospecção de ferramentas necessárias, implantação das ações de tecnologia/processo/legislação, treinamentos e divulgações (detalhes no Capítulo 9). Envolveu estratégias muito específicas, aquisição de conhecimento e um grande esforço institucional, o que foi facilitado pela interação do EDAT com o Citic e a empresa Gartner.

Objetivo Estratégico 5 – Promover a inserção de inovação e empreendedorismo na instituição extensivo à sociedade

Dois grandes projetos foram desenvolvidos atendendo a esse objetivo:

O **Projeto 1. Consolidação e Expansão do PCT-Vértice e Núcleo**, que permitiu que novas empresas *spin-offs* se instalassem no campus da Unicamp, e o **Projeto 41. Consolidação e Expansão do PCT-LIB**, viabilizando a conclusão do edifício com a sua disponibilização para instalação de empresas de inovação. A conclusão desses dois projetos, em conjunto com a restauração da Fazenda Argentina e a alocação do novo espaço da Inova, possibilitou ampliar as áreas destinadas ao Parque Tecnológico da Unicamp (Figura 6.16).

11. Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Figura 6.16 – Alguns marcos do desenvolvimento do parque tecnológico da Unicamp no período 2017-2021



Fonte: Knobel; Brandão, 2021, p. 127.

Objetivo Estratégico 6 – Difundir o conhecimento produzido para a sociedade

Dois projetos foram realizados com esse objetivo estratégico:

Projeto 17. Projeto Integrado de Comunicação dos Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa, divulgando as atividades e as pesquisas do sistema Cocen, e o **Projeto 66. Minuto Unicamp**, divulgando as atividades acadêmicas das unidades de ensino e pesquisa da Unicamp. Além desses projetos estratégicos, a comunicação com a sociedade foi uma constante na gestão 2017-2021, com dezenas de artigos publicados pelo reitor e pela coordenadora-geral da universidade em jornais de ampla circulação e no Portal Unicamp. Em conjunto com a Unesp e a USP foram emitidos vários comunicados do Cruesp, posicionando as universidades de modo contundente em defesa da autonomia com vinculação orçamentária, que em vários momentos haviam sido questionadas pelo governador ou pela Alesp. “Em 2017, primeiro ano da gestão, o nome da Unicamp foi mencionado em 43.160 produtos jornalísticos, o que representa uma média de 118 referências diárias. Em 2020, o ano da pandemia de Covid-19, o número de citações à universidade subiu para 69.179, ou 189 por dia” (Knobel; Brandão, 2021, p. 82).

Objetivo Estratégico 7 – Aumentar o impacto nacional e internacional da pesquisa

Associado a este objetivo foram desenvolvidos dois projetos:

Projeto 2. Gestão de Dados de Pesquisa: Visando o desenvolvimento de uma plataforma digital para dispor de forma padronizada os resultados da produção acadêmica da universidade, garantindo integridade das informações e aumento de credibilidade da pesquisa institucional (GEPlanes). **Projeto 46. Análises Métricas da Produção Científica da Unicamp:** com o objetivo de mapear e analisar as métricas de produção da produção científica da Unicamp utilizando bases de dados internacionais.

Objetivo Estratégico 8 – Atualizar a infraestrutura física e tecnológica da área acadêmica

Dois projetos relacionados a esse objetivo foram desenvolvidos:

Projeto 3. Laboratórios Multiusuários da Unicamp – Shared Facilities: Organizou um mapeamento dos laboratórios e dos equipamentos multiusuários (EMU) e divulgou no portal <https://www.prp.unicamp.br/ces/site/> para que os interessados pudessem contatar os responsáveis para agendar o uso (Figura 6.17). O outro foi o **Projeto 48. Revitalização dos Laboratórios e Implantação de Novas Estratégias de Ensino de Graduação:** Aportou recursos por meio de editais e análise de mérito, para revitalização de laboratórios de ensino ou similares e para atualização metodológica ou preparação de materiais didáticos para atividades de ensino.

Figura 6.17 – Imagem do site <https://www.prp.unicamp.br/ces/site/> dos Laboratórios Multiusuários da Unicamp



Fonte: GEPlanes.

Objetivo Estratégico 9 – Ampliar a internacionalização com docentes, discentes, pesquisadores e funcionários

As ações foram viabilizadas por meio do

Projeto 21. Plano de Internacionalização da Unicamp: O objetivo específico foi elaborar um projeto para submeter a um edital da Capes a proposta de internacionalização dos programas de pós-graduação. Estabelecidas as áreas estratégicas, a Reitoria, em conjunto com a PRP e a PRPG, organizou *workshops* com instituições parceiras, criando projetos de pesquisa conjuntos nos quais os docentes eram os protagonistas, com várias iniciativas bem-sucedidas (Knobel; Brandão, 2021, p. 136-141).

Objetivo Estratégico 10 – Intensificar parcerias com diferentes setores da sociedade

As ações foram viabilizadas por meio dos:

Projeto 23. Parcerias com Egressos da Graduação (PEG): Seu principal produto foi a implantação da Plataforma Alumni (Knobel; Brandão, 2021, p. 83); **Projeto 44. Trilogia: OcupaExtensão:** Um conjunto de três documentários resultantes de projetos de extensão universitária abordando a reinserção social por meio do diálogo.

Objetivo Estratégico 11 – Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira da universidade

Há vários projetos relacionados a esse objetivo e que impactaram fortemente a gestão financeira e orçamentária da Unicamp. Dois desses projetos dizem respeito à eficiência hídrica e de energia.

Projeto 12. Eficiência Hídrica – Bacias Sanitárias Eficientes: Permitiu uma economia acumulada de 2,5 milhões de reais entre 01/10/2018 e 01/01/2020 para um investimento de 550 mil reais pela troca de bacias sanitárias. (https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/detalhes.html?id=kcx5_9fHmUmA0d2sfBFremQADa0u&tipoConsulta=&tipoProjetoEspecial=#); e **Projeto 42. Gestão de Água: Medição, Conscientização e Controle:** Instalação de hidrômetros para monitoramento de consumo em todos os edifícios da universidade, resolvendo um problema que se arrastava há muito tempo e que, por exemplo, impediu a implantação

da GMD (ver Capítulo 8). Com isso a administração pôde acompanhar e comparar o consumo em cada edifício ou órgão para além dos dados agregados mensais e anuais.

Em relação ao consumo de energia:

Projeto 16. Modelo de Campus Sustentável em Energia Elétrica na Unicamp – Campus de Barão Geraldo: Buscou financiamento externo para criar no Campus de Barão Geraldo o maior Laboratório Vivo de Sustentabilidade Energética da América Latina¹² englobando: Minicentro de Operações – Minigeração fotovoltaica; Eficiência Energética (FEM); Capacitação de Recursos Humanos em Eficiência Energética. Foi desenvolvido pela equipe do Campus Sustentável, subordinado à CGU, tendo sido encontrados vários tipos de problemas associados aos contratos que a Prefeitura do campus e a DGA ignoravam¹³: o gráfico de consumo de energia elétrica na Unicamp tem sido, invariavelmente, menor que o montante contratado (Machado *et al.*, 2021). Seria extremamente importante que, com base no conhecimento já gerado, houvesse uma revisão do processo de gestão e das formas como se definem os contratos de compra de energia elétrica na Unicamp. Não foram encontradas informações sobre se isso está efetivamente ocorrendo e se foram alteradas as formas de contratação.

Objetivo Estratégico 12 – Aumentar a eficiência dos processos de trabalho com suporte tecnológico

Os projetos vinculados a esse objetivo podem ser categorizados em: à gestão de RH; à Unicamp Digital – digitalização de processos; e à governança e gestão.

Gestão de RH

Quanto à gestão de RH, há duas subcategorias: os de gestão de RH e os de digitalização de processos. Em 2017 ocorreram vários problemas na governança de RH, evidenciando falhas no sistema de controles internos que não estavam devidamente estabelecidos. Por isso, as ações estratégicas não poderiam se limitar à gestão por processos; envolviam aspectos mais profundos da governança que precisavam ser equacionados. Associados aos Objetivos para a Excelência na Gestão (Planes/2016-2020, p. 105-108), foram propostos alguns projetos à Copei referentes à necessidade da administração de conhecer os riscos a que estava submetida. Nesse sentido surge o:

12. <https://www.depi.unicamp.br/campus-sustentavel/>

13. <https://www.campus-sustentavel.unicamp.br/contratacao/>

Projeto 8. Adequação de Competência de Pessoal às Necessidades dos Processos de Trabalho: Envolve a contratação de uma consultoria para diagnosticar os problemas relacionados à gestão da folha, com a perspectiva de conhecer o nível de risco e procurar reduzir o passivo trabalhista. Não foi uma decisão simples, tampouco uma decisão sem ônus político. A primeira dificuldade foi a de estabelecer os Termos de Referência para licitação, a segunda a de identificar empresas que pudessem dar as respostas que a universidade necessitava. Esse projeto realizou uma Avaliação Técnica do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) da Unicamp, Processo 01-P-5756/2018, contrato nº 166/2018, relatório entregue em 26/04/2019 (Figuras 6.18 e 6.19), identificando diversos problemas: lacunas de documentação, ausência de informatização. A partir das desconformidades identificadas foi apresentado um mapa de riscos (mapa de criticidade: impacto *versus* probabilidade) em termos de esforço e probabilidade de ocorrência, sendo constatado que 88% dos processos eram de média e alta criticidade. A consultoria propôs um *road map* a partir do qual as equipes de processos e de TIC da CGU e da DGRH montaram um plano de ação, hierarquizando as prioridades; definiu os responsáveis nos vários órgãos da DGRH; e passou a fazer reuniões periódicas de acompanhamento, sempre com muita resistência das médias gerências, um problema antigo e bem conhecido. Com o advento da pandemia de Covid-19, ocorreram várias intercorrências devido aos atendimentos nos hospitais da Unicamp, dificultando a implantação dos trabalhos corretivos. Não foram encontradas informações se os problemas foram finalmente resolvidos.

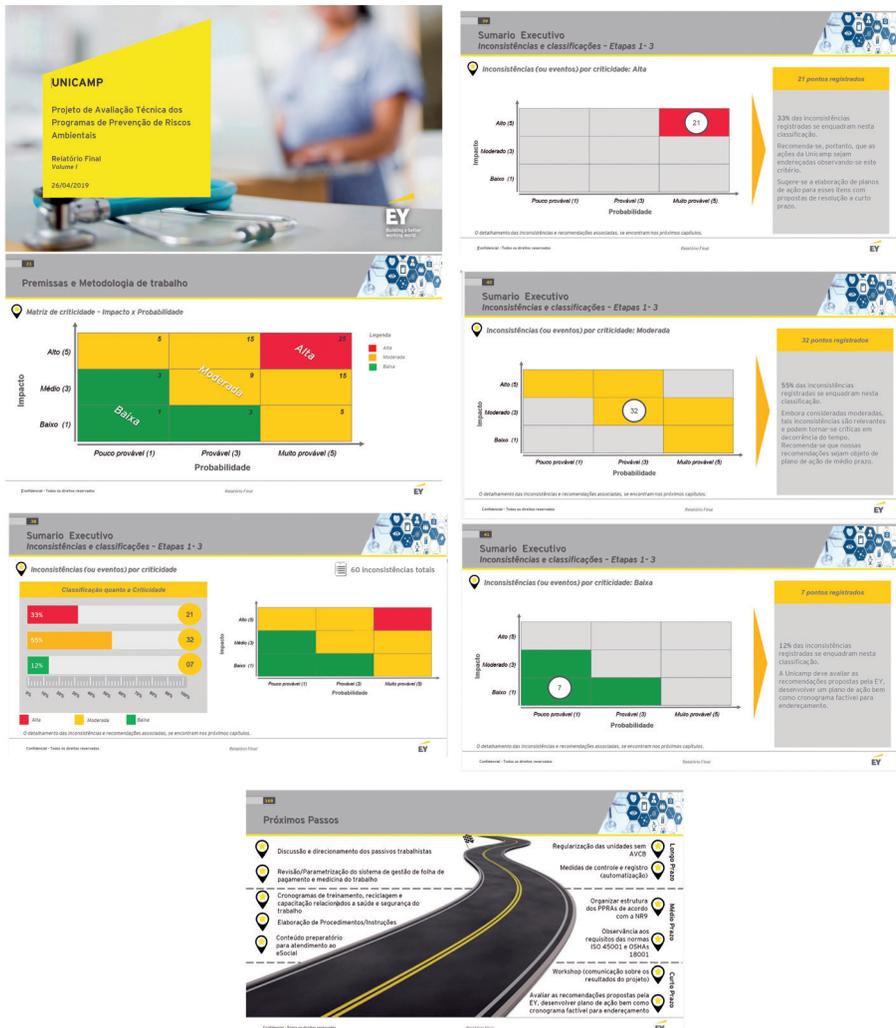
Na mesma categoria de diagnóstico e riscos, foram implantados:

Projeto 63. Revisão e Regularização de Gratificação Incorporada: Por determinação do GR e com a coordenação da PRDU, um problema diagnosticado no projeto anterior, mas não solucionado pela DGRH. Esse trabalho foi liderado pela PRDU após mais de uma centena de aposentadorias não terem sido homologadas por divergências nos valores das gratificações incorporados, um problema bem conhecido da DGRH e que somente se solucionava pontualmente a partir de demandas do TCE. Em 2020 houve uma revisão completa de todas as Gratificações de Representação Incorporadas (GRI), que passaram a cumprir o cálculo decimal desde julho/1996 até o momento da aposentadoria, corrigindo-se definitivamente na folha a partir de março/2020 todos os casos envolvidos.

Projeto 64. Revisão de Procedimentos de RH: Por meio da contratação de uma consultoria para diagnosticar e propor encaminhamentos relacionados à gestão da folha, com a perspectiva de conhecer o nível de risco a que a universidade estava submetida. Novamente, essa não foi uma decisão simples, tampouco uma decisão sem ônus político. O escopo do contrato previu uma revisão completa da folha (Processo 01-P-23345/2018, contrato nº 1/2019, relatório entregue em 18/09/2019) (Figuras

6.20 e 6.21), com cinco categorias de assuntos, tendo sido apresentadas uma matriz de criticidade e recomendação de ações a serem implantadas para superação dos problemas, incluindo um *road map* para construção do plano de ações. Esse diagnóstico foi concluído no final de 2019, e foi estabelecido um plano de ação com responsáveis pela implementação, porém esse plano foi fortemente impactado pela pandemia de Covid-19. Não foi encontrada no planejamento estratégico da DGRH a solução dos problemas, e não há informações sobre se as recomendações foram sendo seguidas.

Figura 6.18 – Projeto avaliação técnica do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) da Unicamp



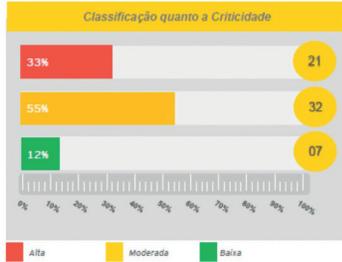
Fonte: Processo 01-P-5756/2018.

Figura 6.19 – Detalhes do projeto avaliação técnica do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) da Unicamp



PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL E&Y

Inconsistências apresentadas no relatório final



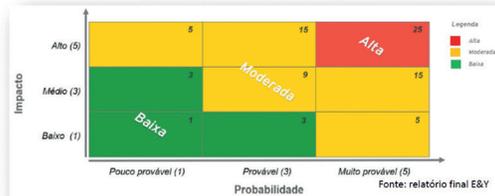
Após análise do relatório final, chegou-se à conclusão que mais de 80% dos problemas são resolvidos após o tratamento de fragilidades nas seguintes áreas: processos e procedimentos, informatização e capacitação.

Gaps - Recomendações (E&Y)	Qtd total	processos e Procedimentos	Informatização	Capacitação	Outros
Criticidade Alta	21	13	7		1
Criticidade Moderada	32	9	18	1	4
Criticidade Baixa	7	2	2	1	2
		88%			

Fonte: relatório final E&Y



METODOLOGIA E&Y



Pouco provável (1)	Presença de controles, ou seja, presença de procedimentos normativos, informações documentadas e registradas, treinamento, capacitação e comunicação.
Provável (3)	Existência parcial de controles, ou seja, presença de procedimentos normativos, informações parcialmente documentadas e registradas, ausência de treinamentos e capacitação formal.
Muito provável (5)	Ausência total de controles, ou seja, ausência de procedimentos, práticas, informações não padronizadas e não formalizadas.
Baixo (1)	Esta classificação é aplicada ao não ser identificado o risco ou quando as consequências não foram, a princípio, graves a ponto de paralisar as atividades da Universidade ou resultar em multas.
Médio (3)	São classificadas com risco moderado aquelas ocasiões em que a Universidade não atendeu integralmente aos requisitos legais aplicáveis, sendo seu status parcialmente satisfatório, ou seja, os documentos enviados não permitem a integral interpretação das informações.
Alto (5)	Foram considerados riscos, ou potenciais riscos à operação, as evidências claras, de não atendimento aos requisitos legais e às condicionantes de legislações vigentes que possam causar interrupções ou embargos das atividades de operações da Universidade. Neste caso a criticidade pré-definida foi alta e o status de evidência insatisfatório.

Fonte: Processo 01-P-5756/2018.

Figura 6.20 – Escopo do projeto revisão completa da folha de pagamentos



Fonte: Processo 01-P-23345/2018.

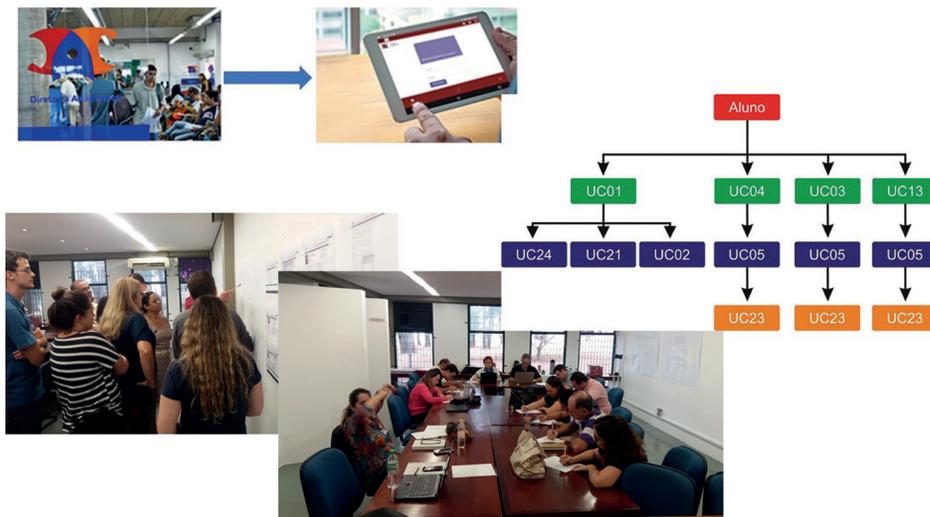
4. Sistema de registro e tramitação dos relatórios dos períodos probatórios dos funcionários e docentes concursados¹⁴;
5. Revisão e transformação digital de diversos projetos “sem dono” associados aos programas de pesquisador de pós-doutorado (PPPD), pesquisador colaborador (PPD) e professor colaborador (PPC). Redesenho e informatização do processo pós-doutorado (DGRH/DAC). Alguns desses processos se tornaram digitais a partir de uma profunda revisão realizada pelo Labgesta, que propôs simplificações aprovadas pelo Consu (Deliberações Consu-A-003/2018, Consu-A-028/2019, Consu-A-016/2020, Consu-A-017/2020 e Consu-A-038/2020) com adequações à lei do voluntariado. Os processos de informatização foram acompanhados pelo Citic.

Unicamp Digital

Os projetos de transformação digital foram os seguintes:

Projeto 14. e-DAC 1.0 – Disponibilização dos 5 Principais Serviços para os Alunos: Permitiu que os alunos pudessem acessar remotamente os serviços da DAC. Esse projeto, com o apoio decisivo da Citic, viabilizou o atendimento remoto dos estudantes e docentes durante a pandemia de Covid-19 (Figura 6.22).

Figura 6.22 – Serviços de atendimento do e-DAC



Fonte: Atvars *et al.*, 2021.

14. <https://www.dgrh.unicamp.br/noticias/probatorio-docente/>

Projeto 32. Sigad – Processo Digital: Permitiu a tramitação eletrônica de documentos e a abertura de processos digitais na universidade. Trata-se de um módulo do Sistema de Gestão Arquivística de Documentos (Sigad-Unicamp) unificando a gestão arquivística. Foi realizado sob orientação da CGU com o apoio técnico da Citic, e sua implantação garantiu o funcionamento acadêmico e administrativo da universidade durante a pandemia de Covid-19 (Santos; Atvars, 2021) (Figura 6.23).

Figura 6.23 – Processo digital Sigad

“Sigad – Processo Digital” é o projeto vencedor local do Prêmio Paepe



O Projeto Sigad – Processo Digital, desenvolvido e implantado pelo AC/SIARQ, é o vencedor local do Prêmio aos Profissionais da Carreira PAEPE deste ano, na categoria “Órgãos da CGU”. Os vencedores locais foram divulgados nesta quarta-feira, dia 7 de dezembro, no **sistema informatizado** da Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH). Dos 236 projetos inscritos de diversas unidades e órgãos da instituição, 48 foram selecionados para o prêmio local e agora disputam a etapa “finalíssima”.

Os três projetos da Unicamp mais votados e os sete vencedores locais com menção honrosa serão revelados no dia 12 deste mês, em cerimônia de premiação no auditório da Faculdade de Ciências Médicas. O evento será restrito aos vencedores, mas haverá transmissão online a partir das 10h30, pelo canal **Imprensa Unicamp (Youtube)**. Criado em 2011, o Prêmio Paepe é anual e tem como objetivo contemplar os funcionários técnicos e administrativos que se destacam em projetos que contribuem para a melhoria da Universidade.

Especificamente sobre o módulo Processo Digital, o SIGAD-Unicamp foi incrementado para permitir a autuação de processos digitais, produção, inclusão e assinatura eletrônica de documentos, com requisitos de integridade e de autoria, mediante utilização de *login* e senha de acesso do usuário ou certificado digital, além do controle de tramitação e acesso, nos termos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), entre os diversos órgãos, unidades e instâncias decisórias. Foi viabilizada a interoperação com sistemas de informação/negócio para acesso e captura automática de documentos, a partir de uma biblioteca de serviços desenvolvida com apoio da CGU. A implantação também incluiu o incremento do manual de usuário do SIGAD-Unicamp, com tópicos sobre módulos de produção, registro e assinatura de documentos digitais e capacitação de usuários.

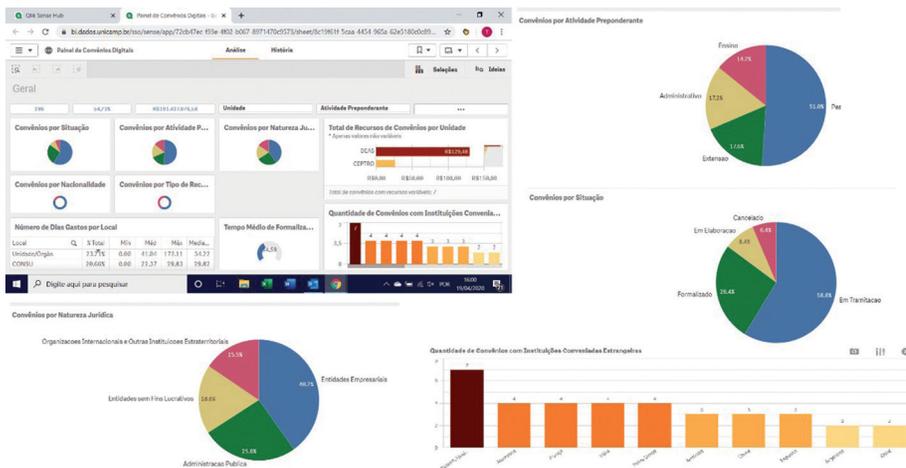
Fonte: Portal Sigad.

Projeto 36. Sistema Integrado e Digitalizado de Convênios e Contratos: Esse processo foi integralmente transformado em digital, partindo de uma completa revisão com o objetivo de desburocratizar e otimizar procedimentos, torná-los digitais, fornecendo indicadores gerenciais e dando celeridade ao processo. Foi demandado pela Cacc e realizado com o apoio da Citic, que procedeu à transformação digital. Foi implantado também um sistema de BI para disponibilização de informações que podem ser consultados no EDAT (Figura 6.24). A existência desse processo digital garantiu toda a tramitação dos convênios durante a pandemia de Covid-19.

Projeto 49. Informatização do Processo de Solicitação e Aprovação de Vagas Não Docentes (Carreira Paepe): Foi implantado por demanda da CGU para facilitar a gestão dos processos que tramitavam via CVND. É mais um daqueles “processos sem dono”. Para implantá-lo, foi desenvolvida a Plataforma Solicita, sob a coordenação da Citic, padronizando as solicitações com descrição clara das necessidades a partir dos requisitos dos postos de trabalho, como um pré-projeto do Posto de Trabalho, evitando o enorme esforço de obtenção de informações confiáveis, o retrabalho e a tramitação em processos impressos, das unidades e dos órgãos, da PRDU, CGU, CVND, CAD, SG, e DGRH, dando transparência ao processo e permitindo o

acompanhamento da demanda. Deveria ter sido expandido para solicitação de vagas docentes e de pesquisadores, mas o projeto foi descontinuado com a troca na gestão¹⁵.

Figura 6.24 – Sistema de BI mostrando dados para acompanhamento do processo digital de convênios



Fonte: CGU.

Projetos de Governança e gestão de TIC

A respeito da governança e da gestão de TIC, foram desenvolvidos os seguintes projetos:

Projeto 18 – Governança de TIC: Redefiniu a governança de TIC, separando a gestão do CCUEC da governança estratégica, com uma clara separação de funções: a superintendência do CCUEC e a Contic mantiveram suas atribuições, e o Citic foi reformulado, criando-se a Citic subordinada à CGU. Essa segregação de funções segue as boas práticas da gestão pública e os bons modelos de governança de TIC, conforme recomendava a Gartner. Detalhes serão apresentados no Capítulo 9.

Projeto 62 – Programa Desburocratize: A digitalização dos processos deveria pressupor uma ampla revisão prévia desses processos. Considerando-se esse fato, e que a burocracia não weberiana se constitui em um velho e conhecido problema da administração pública, a CGU propõe a criação do Laboratório de Gestão Pública (Labgesta), uma iniciativa inovadora em universidades públicas brasileiras. O Labgesta foi constituído para atender demandas *bottom-up* e *top-down*, passando a ser um braço

15. <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2019/09/03/cgu-apresenta-novo-sistema-de-solicitacao-de-vagas-para-nao-docente/>

extremamente importante da CGU na revisão de processos (Figura 6.25) (Atvars *et al.*, 2023; Durães *et al.*, 2020). A colaboração do Labgesta na revisão dos estatutos e do Regimento Geral da Unicamp foi muito importante. Infelizmente esse projeto inovador foi informalmente descontinuado na gestão 2021-2024.

Figura 6.25 – Alguns resultados dos processos de desburocratização pelo Labgesta

DESBUROCRATIZAÇÃO, REGULAMENTAÇÃO E INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

A necessidade de modernizar e profissionalizar a administração da Unicamp foi evidenciada pelo número de projetos estratégicos direcionados à simplificação e desburocratização de processos, à redução da sobreposição de atividades e ao estabelecimento de procedimentos obrigatórios e transparentes para a tomada de decisões em determinadas áreas da Universidade. Abaixo estão relacionados alguns dos resultados destes projetos:

- Instituição de dispositivos permanentes para a simplificação de processos e procedimentos administrativos em toda a Universidade, baseados, entre outras diretrizes, no compartilhamento de informações entre os órgãos e unidades; na eliminação de formalidades e exigências internas desnecessárias; e na adoção de soluções tecnológicas voltadas à redução da tramitação física de documentos
- Abertura do Simplifica (www.cgu.unicamp.br/simplifica), canal institucional para envio de sugestões para o aprimoramento de serviços da Unicamp afetados pelo excesso de burocracia:

SIMPLIFICA: SUGESTÕES CONCRETIZADAS

O acolhimento de sugestões enviadas pelo canal Simplifica tornou possível, entre outros exemplos:

- A certificação de presença em ambiente virtual, em defesas de teses e dissertações por videoconferência, pelos presidentes das respectivas comissões examinadoras
- A homologação pela Câmara de Administração (CAD), e não pelo Conselho Universitário (Consu), que se reúne com menor frequência, das eleições para composição das congregações das unidades de ensino e pesquisa
- O envio por e-mail, para o requerimento de licença maternidade e paternidade, de cópia digitalizada da certidão de nascimento da criança, dispensando a entrega de documento físico autenticado em cartório
- A simplificação das normas para realização de concursos para obtenção do título de livre-docente

www.cgu.unicamp.br/simplifica



The screenshot shows the 'Simplifica Unicamp' web form. At the top, it says 'Canal institucional regulamentado pela CGU 2020/2021'. Below that, there's a header 'Simplifica Unicamp' and a sub-header 'Canal institucional regulamentado pela CGU 2020/2021'. The form includes fields for 'Identificação' (Name, Email, Phone, Mobile), 'Destinatário' (Who is the suggestion for?), 'Assunto' (Subject), 'Regulamentação' (Regulation), and a 'Enviar' button. At the bottom, there's contact information for the 'Coordenadoria Geral de Universidade'.

Fonte: Knobel; Brandão, 2021, p. 33.

20 anos de planejamento estratégico na Unicamp ■ 145

Projeto 65. Concurso Livre-Docente: A revisão desse concurso é um dos produtos do Labgesta, e após a simplificação do processo ele foi modelado com a metodologia Lean e transformado em um processo completamente digital. A simplificação normativa possibilitou que esse concurso com muitos candidatos se realizasse em um tempo muito mais curto. Durante a pandemia de Covid-19, foi permitido que ocorresse de forma remota.

Projeto Concursos e Progressões Docentes e de Pesquisadores: O caso dos concursos de ingresso de professor doutor já foi inteiramente modelado pela equipe de processo/Lean da CGU, porém somente a parte da inscrição aparece na Plataforma Solicita (Figura 6.32). É interessante citar que o processo de inscrição digital foi demandado por uma unidade de ensino durante o trabalho remoto decorrente da pandemia de Covid-19. A CGU em conjunto com a equipe que desenvolveu a Plataforma Solicita e a Citic compuseram uma força tarefa com colaboradores de unidades e implantaram o módulo digital Inscrições (Atvars, 2021b). Infelizmente esse é mais exemplo de “processos sem dono” que poderiam estar na forma digital se a Citic continuasse a atuar como braço estratégico da CGU, coordenando equipes de desenvolvedores na modalidade de trabalho colaborativo.

Projeto 71. Implantação do AGHUse no Complexo de Saúde Unicamp: A gestão administrativa e assistencial da área de saúde da Unicamp utilizava a plataforma CICS/DB2 adquirida nos anos 1990, hoje, obsoleta e sem manutenção, e sem possibilidade de integração com outros sistemas ou de uso de tecnologias emergentes. Pior, os custos anuais para sua sustentação e o suporte do *hardware* estão ao redor de R\$ 540 mil, e os processos e prontuários são todos impressos. Nesse contexto, o projeto de implantação do AGHUse no complexo de saúde da Unicamp foi a solução encontrada pelo HC. Desenvolvido e utilizado pelo Hospital de Clínicas do Rio Grande do Sul, o AGHUse deverá substituir a plataforma CICS, unificando, integrando e atualizando os sistemas existentes. O desenvolvimento desse sistema avançava lentamente em função das limitações do próprio HC. Apesar de a implantação do projeto ter se iniciado em 2019 com reuniões de trabalho entre a CGU/Deas/HC, o registro no GEPlanes ocorreu em 2021, com um projeto colaborativo envolvendo a CGU, a Deas e o HC entre 2019 e 2021. Foi designado um PMO da CGU/Citic com dedicação integral ao projeto; foram aportados recursos substanciais para viabilizá-lo; o projeto passou a ser acompanhado pelo Citic, que ajudava na solução dos problemas técnicos; foi alocada uma profissional da CGU especialista em gestão por processo para acompanhar todas as etapas e identificar problemas; e foram implantados acompanhamento e monitoramento de progresso. Para exemplificar a importância dessas iniciativas, foi constatado que a maioria dos computadores do HC não comportavam a instalação do sistema, e por isso, orientada pela Citic, a CGU adquiriu em tempo recorde 400

novos computadores para o HC e reformou todo o sistema de rede (Atvars *et al.*, 2021) (Figuras 6.27 e 6.28). Portanto, ao afirmar que a centralização da Citic na CGU é um equívoco administrativo de gestão, o programa da gestão 2021-2024 ignora as boas práticas da governança no nível estratégico, como se discutirá em mais detalhes no Capítulo 9. Com 53% do planejado implantado em fevereiro/2021, esse projeto está tendo continuidade.

Figura 6.26 – Formulário A3 do projeto concurso docente MS-3 revisto com a metodologia Lean e desenvolvimento do projeto

Tema: Processo Concurso Docente de Prof. Doutor Versão: 2 Data: 15/05/18

CONTEXTO
Atualmente, devido a disfunções burocráticas, o tempo entre a realização do concurso docente de Prof. Doutor e o início das atividades de um candidato aprovado, na maioria dos casos, está entre 1 a 2 anos. É importante que se reduza esse tempo para evitar prejuízos nas atividades-fim da universidade, levando em consideração a rápida reposição de quadro. Benefícios:
 Evitar sobrecarga didática e realocação de docentes para outras áreas.
 Reduzir o número de concursos sumários realizados em virtude de aposentadorias;

SITUAÇÃO ATUAL
Dados de concursos para Professor Doutor (não contemplam todo o processo – parte da publicação no DOE do edital do concurso até a publicação no DOE do resultado do concurso – no tempo da parte inicial e final não estão contemplados nestes dados e aumentam em torno de 100 dias o total time total)

Objetivos
 Reduzir em 50% do tempo do concurso (da elaboração do edital até início das atividades) até setembro/2019.
 Reduzir em 30% a quantidade de etapas para concursos abertos após setembro/2018.
 Aumentar para 95% de correto e completo em todas as etapas até final de setembro/2019.
 Delimitação: Considerando a partir da liberação da vaga para a unidade até o início das atividades, sem contemplar o caso em que o candidato entra com recurso junto à PG (representa 2% do período avaliado).

ANÁLISE

Meios (Causas)
 Material (O que é utilizado?)
 Método (Como?)
 Mão-de-obra (Quem?)
 Medição (O que é verificado?)
 Máquina (Qual infra-estrutura?)
 Meio-ambiente (Onde?)

Meios (Efeitos)
 A. Falha no preenchimento dos formulários
 B. Falta de instâncias para aprovação (tempo em excesso)
 C. Edital aberto em um regime e contratado em outro
 D. Processo manual nas unidades
 E. Não há monitoramento sobre o tempo para execução
 F. Processo ocorrendo em ambiente sem necessidade
 G. Não há um sistema informatizado para esse processo (depende de uma parte)
 H. Não se aplica

Demora na execução do concurso de professor doutor

ESTADO FUTURO: Qual(is) contra-medida(s) propostas e por quê?

1. Redução nas instâncias de aprovações, principalmente sub-processo 5 (contra-medida para B);
 2. Definir prazo limites para os sub-processos (contra-medida para C);
 3. Sincronizar atividades para reduzir tempo de espera, principalmente sub-processo 3 (contra-medida para F);
 4. Criação de sistema informatizado para assegurar entrada de dados padronizada e acompanhamento do andamento dos processos (contra-medida para D e A).

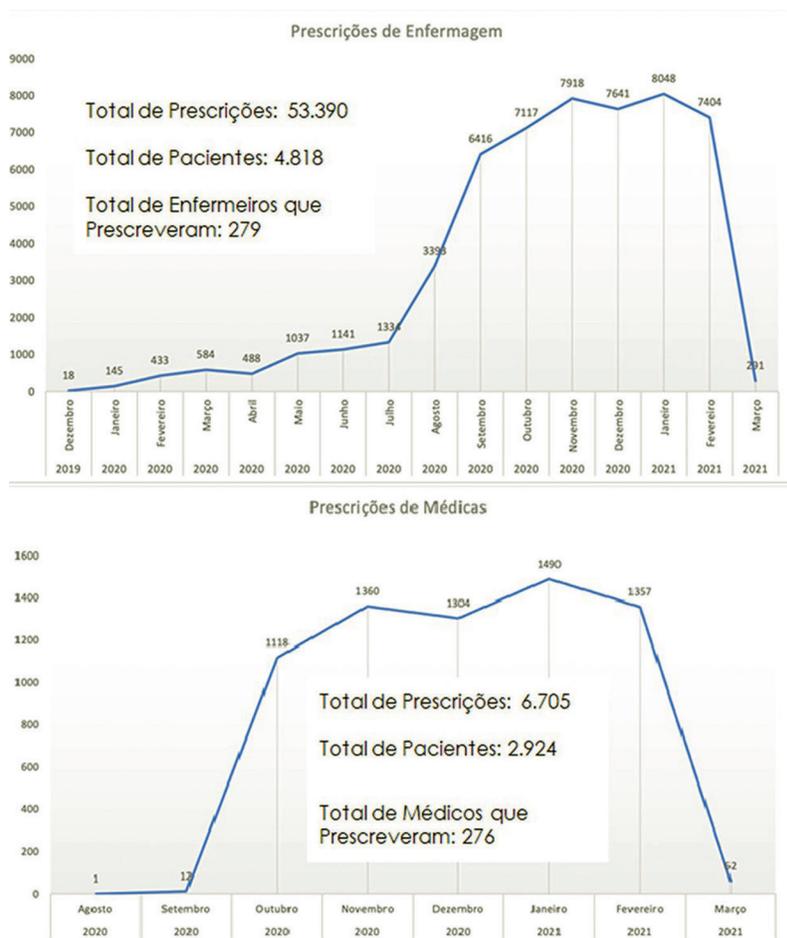
PLANO DE AÇÃO

Q	que será realizado	Como será realizado	Porquê será realizado	Responsável	Início	Fim	Status
1	Temperatura padrão para bolitas, tempo de abertura, lista de pontos e cadastrando	Elaborar na própria forma atual, tempo de abertura, lista de pontos e cadastrando	para reduzir e evitar de falhas na elaboração do edital	Guilherme	04/jun	22/jun	em andamento
2	Duvidar e treinar unidades	Enviar em contato com as unidades para explicar o uso dos formulários no próprio formato	para que as unidades utilizem o modelo atualizado	Rafael	25/jun	25/jun	não iniciado
3	Propor alterações na delegação CGU/ANACIC	Enviar e-mail com as responsabilidades viabilidade dentro processo e, se confirmado, utilizar tabela comparativa da situação atual e proposta	para incluir prazos entre as etapas; - reduzir complexidade de aprovações; - colocar atividades em paralelo para reduzir tempo total	Rafael	31/jun	30/sep	não iniciado
4	Avaliar viabilidade de informatizar o processo	Responder para equipe de TI as necessidades levantadas neste processo para avaliar a possibilidade de informatizar o mesmo (via SIANG) no sistema SIG ou novo sistema	gabaritarizar etapas; reduzir custos; facilitar o acesso para todos os envolvidos; facilitar inscrição dos candidatos; facilitar o processo de contratação de banca; facilitar a comunicação para os alunos	Rafael	01/ago	30/ago	não iniciado
5	Implementar sistema informatizado	Definido pelo equipe de TI	Para implementação melhorias apontadas pelo SIANG	Equipe TI	Sem definição, depende do time ANACIC		não iniciado

ACOMPANHAMENTO
 Reuniões quinzenais com a equipe do projeto até conclusão do plano de ação;
 Indicadores:

Fonte: CGU.

Figura 6.27 – Registros da evolução da implantação AGHUse no HC da Unicamp



Situação Geral – Fev 2021

Diagnóstico - Julho - 2020

Resultado	
Módulos	25
Módulos Implantados	8
Módulos em Implantação	4
Implantação Geral (8/25)	32%
Retirando módulos sem previsão de implantação	
Módulos	17
Módulos Implantados	8
Módulos em Implantação	4
Implantação Geral (8/19)	47%

Situação Geral - Fevereiro - 2021

Resultado	
Módulos	17
Módulos Implantados	9
Módulos Em Implantação	5
Módulos a Implantar ou Integrar	2
Implantação Geral (9/17)	53%

Fonte: Atvars *et al.*, 2021.

Houve outros projetos na Área da Saúde que não constaram do GEPlanes:

- 1. Contratação de uma consultoria especializada para diagnosticar os problemas de gestão do HC:** Ciente da sua responsabilidade com a gestão por processos e com a sustentabilidade financeira da universidade, a CGU, em conjunto com a PRDU, o GR e a diretoria administrativa do HC, coordenou em 2020 a discussão e a definição de um Termo de Referência para viabilizar a contratação de uma consultoria especializada em gestão para apoiar o HC na transformação de seu modelo assistencial implantando uma gestão econômico-financeira sustentável. Foram viabilizados recursos para essa finalidade na Rubrica Planejamento Estratégico – área da Saúde/2020. Essa contratação por licitação na gestão 2021-2025 (ver Capítulo 7).
- 2. Investimentos em infraestrutura – área da saúde:** A partir da posse da gestão 2017-2021, todos os aportes de recursos em todas as áreas da universidade passaram a ser deliberados pelo Consu. Isso organizou e qualificou as demandas, que, apesar da grave crise econômica, não deixaram de ser feitas. No caso das adequações de infraestrutura da área da saúde, as demandas eram apresentadas pela Deas; todas com projetos qualificados eram apreciadas pela PRDU e CGU e encaminhadas, nos casos de mérito inequívoco, à COP, à CAD e ao Consu. Na Figura 6.28 estão alguns dos investimentos realizados no período. Restringir o acesso às áreas do HC visava no futuro implantar o controle de ponto dos colaboradores e ajudar na segurança das pessoas e do patrimônio; reformar todo o sistema de rede do HC e adquirir mais de 400 computadores era fundamental para a implantação do sistema AGHUse. Além dessas questões relacionadas à infraestrutura física, a aquisição, as reformas e as instalações de atendimento aos pacientes também foram essenciais.
- 3. Implantação da Deas:** No início da gestão 2017-2021, os problemas com os hospitais conveniados e com os Ames eram complexos e de difícil abordagem política. Para citar um único exemplo, em dezembro de 2017 não havia recursos para pagar o 13º salário dos colaboradores do HES; havia um conjunto de profissionais comissionados nomeados no GR pagos com recursos do orçamento RTE da Unicamp; e havia um conjunto de funções gratificações criadas *ad hoc* pelo reitor para os gestores dos órgãos conveniados, onerando o orçamento RTE. Isso impactava o orçamento da Unicamp em 2017 em vários milhões de reais/ano. O sistema era completamente disfuncional, ou em outras palavras: os recursos RTE do orçamento da Unicamp subsidiavam os déficits de entidades conveniadas. Urgia, portanto, a criação de uma nova governança para a gestão dos convênios da área da saúde que estabelecesse o fluxo contínuo de informações e que permitisse resolver o déficit desses convênios: para isso foi criada a Diretoria Executiva da Área da Saúde. Medidas impopulares foram tomadas: demissão de todos os comissionados, transferência para os convênios dos pagamentos dos dirigentes e eliminação da

transferência de recursos orçamentários para cobrir déficits dos convênios. A partir de 2018 esses convênios se tornaram gerenciáveis, e o GR e a CGU passaram a receber mensalmente informações sobre os indicadores de desempenho orçamentário e financeiro desses convênios. Não houve novos aportes de recursos orçamentários. A estrutura da Deas, como de todas as outras Diretorias Executivas, era um órgão pequeno, e com apenas um cargo gratificado, o do Diretor.

Figura 6.28 – Alguns investimentos em projetos de infraestrutura realizados no HC gestão 2017-2021

A despeito do contexto adverso e das dificuldades orçamentárias, foram realizadas numerosas melhorias na área de saúde no decorrer do quadriênio, muitas delas com o apoio de emendas parlamentares estaduais e federais. Abaixo, a relação das principais intervenções realizadas no HC.

NOVEMBRO 2017
Modernização do Centro de Diagnóstico por Imagens, compreendendo a reforma do setor de radiologia e a instalação de um angiógrafo digital bicapiano, o primeiro da América Latina em um hospital público.

AGOSTO 2017
Montagem de nova suíte de intervenção hemodinâmica no Centro Cirúrgico, composta por equipamentos de última tecnologia para a realização de angiografias endovasculares guiadas por imagens.

JULHO 2017
Reforma da Unidade Coronariana, que passou a comportar dez leitos, um dos quais de isolamento, acompanhada da instalação de novas câmeras, monitores e central de monitorização.

FEVREIRO 2018
Atualização tecnológica do Laboratório de Microbiologia Clínica, que recebeu um espectrômetro de massa com avançada tecnologia para identificação de bactérias, micobactérias e fungos, e do Centro Cirúrgico, onde foram instalados mais quatro sistemas para a realização de videocirurgias.

JUNHO 2018
Inauguração do **Block de Treccido e Terapia Celular**, primeira estrutura de Centros, e a segunda do interior do Estado, dedicada a processar, armazenar e fornecer ossos, cartilagens, tendões, ligamentos, meniscos e fascas para uso em diferentes tipos de cirurgia.

MARÇO 2019
Reforma do **UTI Pediátrica**, que teve sua capacidade dobrada de 10 para 20 leitos e passou a contar com áreas de estar e conforto para os médicos e para os responsáveis pelas crianças internadas.

OUTUBRO 2019
Instalação de novo espaço para a realização de Hemodialises no Centro Integrado de Nefrologia (CIN), equipado com 18 terminais distribuídos em uma área de 200 metros quadrados, duas vezes maior do que a anterior.

SETEMBRO 2020
Abertura de sala de hemodialise, equipada com quatro terminais, para atendimento de pacientes internados que também condições clínicas para locomover-se até o local, o equivalente a 40% da toda a demanda do hospital.

Imagens

antes depois

Imagens

Febrero 2021

Fontes: Knobel; Brandão, 2021, p. 123; Atvars *et al.*, 2021.

Objetivo Estratégico 13 – Compatibilizar a disponibilidade de pessoal às necessidades dos processos e serviços

Para atingir esse objetivo, foi desenvolvido o:

Projeto 57. Dimensionamento do Quadro de Vagas Não Docentes: Com a crise orçamentária vivenciada a partir de 2012 e aprofundada em 2016, as medidas expansionistas da folha de pagamento se tornaram incompatíveis com o orçamento RTE. Com o aumento significativo do número das aposentadorias, tornou-se impossível atender a todas as solicitações de contratação de servidores. Para equacionar esse problema e garantir o funcionamento das atividades-fim da universidade, foram buscados modelos

de dimensionamento de quadros, e um deles vinha sendo utilizado pelas universidades federais brasileiras. Para qualificar a demanda, a PRDU desenvolveu indicadores de dimensionamento para cada setor com base no quadro existente e na similaridade dos macroprocessos de cada conjunto de órgãos. Apresentou o modelo à CAD, que o aprovou e iniciou a aplicação para atender as demandas dos seguintes setores: biblioteca, secretaria de graduação e pós-graduação, informática, RH e compras/finanças. Esse projeto tinha um enorme potencial de reduzir as distorções existentes nos quadros de unidade e órgãos, mas foi descontinuado na gestão 2021-2024, por razões políticas.

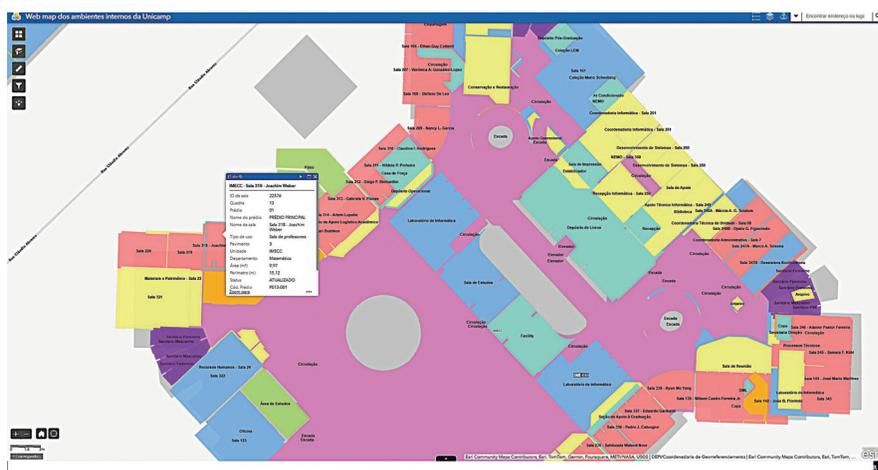
Objetivo Estratégico 15 – Otimizar a infraestrutura, os serviços e o uso dos espaços dos campi para a garantia de um ambiente saudável, verde, seguro e acessível

Vários projetos de gestão do território e empreendimentos foram implantados; entre eles:

Projeto 6. Georreferenciamento do Acervo Físico e Humano da Unicamp:

Esse projeto implantou a metodologia e aplicou em um projeto-piloto, abrindo a tecnologia para outros interessados (Figura 6.29)¹⁶.

Figura 6.29 – Modelo de registro georreferenciado das características dos edifícios da Unicamp



Fonte: GEPlanes.

16. <https://unicampbr.sharepoint.com/sites/DEPI/GeorreferenciamentodoAcervoFisicoeHumano-da-Unicamp/Documentos%20Compartilhados/Relat%C3%B3rio%20para%20Reitoria%20-%20projeto-piloto%20do%20Georreferenciamento%20do%20Acervo%20F%C3%ADsico%20e%20Humano%20da%20Unicamp.pdf>

Projeto 7. Plano Diretor Integrado: Apenas no início do desenvolvimento da Unicamp foi seguido um planejamento territorial (Castilho, 2008; Pereira; Martins, 2018, p. 47-83), o que acarretou um posterior uso desordenado do espaço, problemas de acessibilidade e mobilidade, perdas ambientais, entre outros. Era, portanto, necessário que a Unicamp desenvolvesse outro plano diretor que permitisse também a análise dos cenários futuros desejados e das diretrizes para alcançá-los, incluindo a adesão às metas dos ODS com monitoramento por indicadores¹⁷. Em conjunto com o Código de Projetos da Unicamp foram estabelecidas as diretrizes para projetos de edifícios e urbanização sustentável na Unicamp, compondo o documento do plano, que agora permite o equacionamento de vários problemas (Dalbello, 2021).

Projeto 30. Construção de Novo Modelo de Processo para a Gestão de Empreendimentos da Unicamp: A partir da decisão da gestão 2017-2021 de qualificar a demanda por novos empreendimentos, a DEPI elaborou um modelo de gestão de empreendimentos que foi aprovado pela Copei e posteriormente pelo Consu. Esse modelo está descrito em detalhes em Mendes *et al.* (2020) (Figura 6.30). Outra inovação imposta por esse modelo é a alocação de todos os recursos necessários quando uma obra é aprovada, uma emulação de um PPA, tendo como referencial um projeto estratégico.

Figura 6.30 – Critérios para aprovação de empreendimentos na Unicamp – gestão 2017-2021

PRIORIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS ATRAVÉS DE ANÁLISE MULTICRITÉRIO			
TIPO DO EMPREENDIMENTO			Acessibilidade
Dimensão	Critérios	Tipo de Critério	
Dimensão Impacto	2.1 Abrangência à Comunidade <small>Abrangência de atendimento à comunidade (interna e externa) relacionada ao empreendimento</small>	Critério de Máximo Escala qualitativa - 1 a 5	0,10
	2.2 Impacto Negativo <small>Prejuízo caso o empreendimento não seja realizado, o impacto pode estar relacionado a diversos fatores (atividades meio e fim, repercussão negativa na sociedade, etc)</small>	Critério de Máximo Escala qualitativa - 1 a 5	0,15
	2.4 Ocorrências (acidentes/incidentes) <small>Se já existem ocorrências, de acidentes ou incidentes, relacionadas à necessidade da solicitação</small>	Critério de Máximo (Sim/Não)	0,10
	2.5 Impacto Ambiental <small>Se o empreendimento solicitado pode ter impacto ambiental, na construção ou na operação do edifício</small>	Critério de Máximo Escala qualitativa - 1 a 5	0,05
Peso da Dimensão			0,40
Dimensão Técnica	3.1 Atendimento à Normas e Legislação <small>Alinhamento da demanda às necessidades de atendimento à normas e legislações</small>	Critério de Máximo Escala qualitativa - 1 a 5	0,20
	3.2 Riscos à segurança das pessoas <small>Grau de riscos as pessoas caso o empreendimento não seja realizado</small>	Critério de Máximo Escala qualitativa - 1 a 5	0,20
Peso da Dimensão			0,40
Dimensão Financeira	4.1 Aporte de recursos orçamentários <small>Grau de compromisso orçamentário associado à obra</small>	Critério de Mínimo Escala numérica - moeda	0,10
	4.2 Proporção de recurso extra-orçamentário <small>Recurso extra-orçamentário/Custo total da obra</small>	Critério de máximo Proporção 0 a 1	0,10
Peso da Dimensão			0,20
Soma pesos			1,00

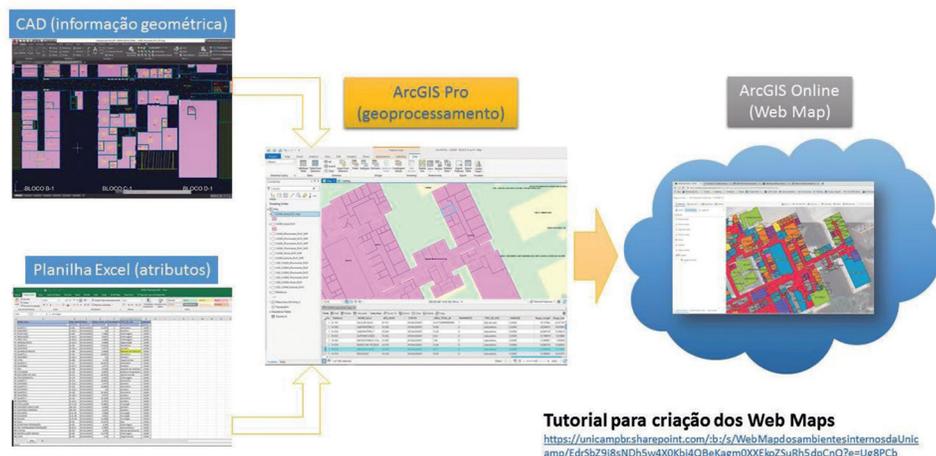
Fonte: GEPlanes.

17. <https://greenmetric.ui.ac.id/>

Projeto 33. Web Map dos Ambientes Internos da Unicamp: Esse projeto gera informações sobre o uso dos espaços da universidade e serve como um instrumento de divulgação e transparência institucional. Estabelece uma “cultura do georreferenciamento” na universidade, utilizando informações geográficas para embasar a tomada de decisões em todos os níveis (Figura 6.31).

Figura 6.31 – Exemplo de Web Map de ambientes internos dos edifícios da Unicamp

FLUXO DE TRABALHO



Fonte: GEPlanes.

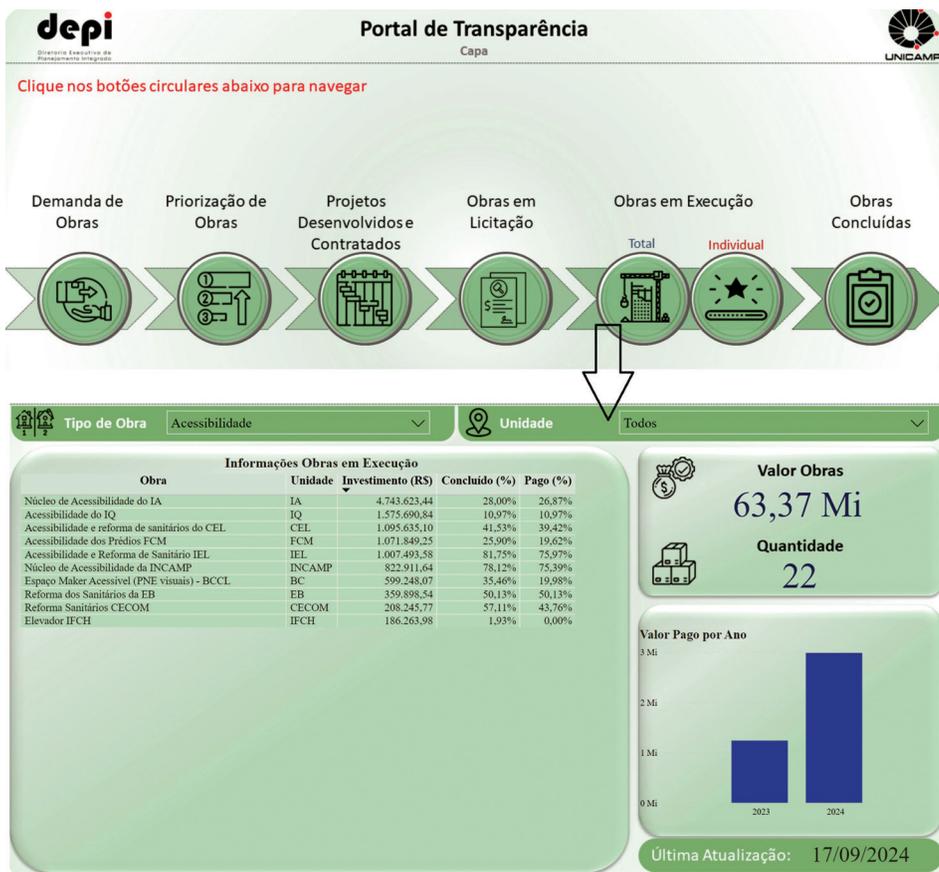
Projeto 59. Acessibilidade Predial nos Campi: Esse projeto diagnosticou a real situação das edificações dos campi em relação à acessibilidade, permitindo um planejamento anual das obras necessárias para a resolução dos problemas. Elaborou também um Caderno com os requisitos para novas obras. No Portal da Transparência estão detalhadas todas as informações referentes às obras, inclusive as de acessibilidade (Figura 6.32).

Projeto 38. Gestão de Empreendimentos/BIM: Foi implementada a metodologia BIM (*Building Information Modeling*) na Unicamp, um trabalho colaborativo e multidisciplinar envolvendo o setor de Projetos de Edifícios, Obras e Manutenções da universidade, com o uso das tecnologias da AECO (Arquitetura, Engenharia, Construção e Operação), que facilitam a gestão e o acompanhamento das obras e dos serviços do setor da construção.

Projeto 50. Consórcio Redecomep Campinas: Existe uma rede metropolitana de alta velocidade, a Redecomep, em Campinas, interligando a Unicamp com os principais centros de pesquisa da região vinculada à Rede Nacional de Pesquisa (RNP). Havia pendências na gestão dessa rede, como, por exemplo, o estabelecimento de um convênio,

a constituição de um consórcio e o compartilhamento das despesas, a contratação de empresa para efetuar serviços de infraestrutura e a busca de novas instituições como membro da rede de alto desempenho e baixo custo. O consórcio foi viabilizado, e a rede está formalizada, sob a responsabilidade do CCUEC (Figura 6.33).

Figura 6.32 – Informações capturadas do Portal da Transparência sobre as obras de acessibilidade em andamento na Unicamp



Fonte: Portal da Transparência.

Figura 6.33 – Redecomep da região de Campinas



Fonte: https://redecomepcampinas.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/39/2024/05/diagrama_redecomep_campinas-1.pdf.

Projeto 55. PME Conectado: Esse projeto viabilizou a conectividade por meio de conexão sem fio para os alunos da moradia estudantil, sendo realizado pelo CCUEC.

Projeto 68. Centralização, Readequação e Expansão da Cabine Primária do CCUEC: Esse projeto readequou e expandiu a cabine primária de entrada de energia do CCUEC, visando o crescimento da infraestrutura computacional com novos equipamentos computacionais instalados (GEPlanes).

Projeto 60. Escritório de Reagentes Controlados da Unicamp: O tema da compra e da gestão de reagentes controlados (por órgãos governamentais como Exército, Polícia Civil, Polícia Federal etc.) emergiu já na primeira semana da posse da nova gestão em 2017, com a notificação pela DGA de que a Unicamp estava impedida de realizar novas compras por descumprimento de acordos com o Exército. Isso impactava diretamente nas atividades de Ensino, Pesquisa e Assistência da universidade. Para resolver esse assunto de forma definitiva, a CGU assumiu o compromisso com o Exército de assegurar o atendimento das normas e legislações.

Conclusões deste capítulo

Nesse período foi elaborado o Planes/2016-2021 com várias inovações, como: os seminários temáticos sobre governança universitária, o processo de desdobramento das estratégias, a implantação do GEPlanes e a integração com a avaliação institucional. Houve um grande avanço na execução de projetos coordenados por órgãos dos níveis estratégicos da gestão, o que permite afirmar que a Unicamp adquiriu competência e maturidade para uma gestão estratégica baseada em projetos comprometidos com resultados. Retornando à GR 99/2003, é possível concluir, finalmente, que todas as ações postuladas naquele momento foram implantadas, demonstrando que planejamento estratégico em instituições complexas requer: continuidade, aquisição de conhecimento e resiliência institucional para que a gestão estratégica sobreviva às mudanças nas lideranças. Exige também muito conhecimento, que pode ser adquirido interna ou externamente, e o compromisso dos níveis táticos e operacionais com o planejamento, pois esses podem dificultar, e em alguns casos impedir, as transformações necessárias ao desenvolvimento institucional.

Os resultados dos projetos estratégicos associados ao Planes/2016-2020 mostraram que ocorreram avanços substanciais na compreensão dos problemas e na execução de projetos estruturantes envolvendo fortemente a integração dos e entre os níveis estratégicos da gestão e de seus órgãos subordinados. Muitos dos projetos executados foram o que permitiu à Unicamp migrar abruptamente do modelo presencial para o virtual durante a pandemia de Covid-19.

Além dessa constatação, há várias observações sobre a importância do Planes/2016-2020, como, por exemplo, no relato do comitê internacional de avaliação institucional: *Strategic Planning and Institutional Results*

“While an impressive pyramid of strategic priorities guides the university forward, the elements of excellence that support those priorities need better articulation and sharper definition. Returning to teaching, this is one of four areas designated as a strategic hallmark for the institution. RenovaGrad, an initiative to improve teaching, is listed in monitoring documents as 81 percent complete, but it is not clear what the indicators tell us about the success of this initiative and how they are being measured. Observations from various members of the external evaluation team have cited the lack of electives and opportunities for field study, excessive hours of passive learning, and a dearth of interdisciplinary approaches. Ideally, RenovaGrad should address these issues, but individual academic units offer self-evaluation without a common template. This begs the question of what means and whether

this and other strategic priorities can realize substantial progress and measurement of successful achievement in a highly decentralized context” (AI/2014-2018, p.737).

A avaliação independente do comitê internacional parte do pressuposto de que o planejamento e a avaliação institucional não devem ser apenas mais um documento, mas devem ter consequências e, uma vez feitas as recomendações, estas deveriam ser consideradas na governança institucional. Do ponto de vista crítico, o que não foi possível avançar no Planes/2016-2020 foi em relação aos indicadores estratégicos e da vinculação entre objetivos e as ODS, pois não houve fôlego institucional para levar a bom termo as discussões iniciadas, em função da pandemia de Covid-19, que consumia todo o nosso tempo no enfrentamento diário das dificuldades. Isso significa que o grande desafio continua sendo o da escolha entre continuidade do projeto institucional aprovado pelo Consu ou o clientelismo dos projetos políticos definidos nas campanhas para reitor. Na gestão 2017-2021, a opção foi claramente a de implantar a execução do Planes/2016-2020, sem ignorar os compromissos do plano de governo. Portanto, o Planes não foi uma mera carta de intenções. Algumas pistas sobre quais são as opções da gestão 2021-2024 estão no Capítulo 7 – Planes/2021-2025.

Figura 6.34 – Brochura do Planes/2016-2020



Fonte: GEPlanes.

7

Planes/2021-2025

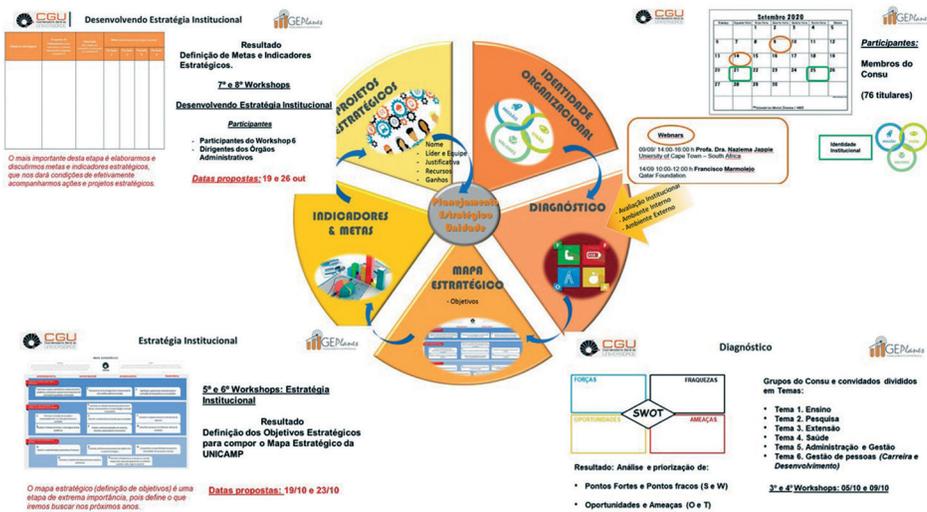
Este capítulo descreve o processo de elaboração do Planes/2021-2025 apresentando as grandes inovações metodológicas e de procedimentos que ocorreram, passando por uma revisão completa da identidade institucional, dos objetivos estratégicos com definição de indicadores que possibilitaram ao EDAT disponibilizá-los no Portal da Transparência. Inova também na vinculação dos objetivos estratégicos ao ODS, criando as condições para o acompanhamento do comprometimento institucional com o desenvolvimento sustentável. Vem sendo executado a partir de abril de 2021, e em 2023 sofre uma fratura com a desvinculação do planejamento de TIC, que passou a ser de responsabilidade da Detic. Impactos dessa fratura são discutidos do ponto de vista conceitual e das boas práticas internacionais.

7.1. Introdução – o processo de elaboração do Planes/2021-2025

Com a finalização do processo de Avaliação Institucional AI/2014-2018 ocorrido em 2020, a CGU organizou a revisão do Planes com vários aperfeiçoamentos metodológicos em meio a todas as dificuldades decorrentes da pandemia de Covid-19. Uma das inovações de procedimento foi realizar todos os *workshops* de modo remoto, com trabalhos ocorrendo em salas virtuais simultâneas e com a participação de mais de 170 pessoas e um *back office* de 10 pessoas. A discussão para a elaboração do Planes 2021-2025 foi conduzida pela equipe CGU, coordenada pela Profa. Milena Pavan Serafim e com a participação de colaboradores de vários outros órgãos.

A proposta realizada pela CGU e aprovada pela Copei inicia-se por uma etapa de preparação com webseminários, em função da pandemia de Covid-19, apresentados por docentes/pesquisadores do exterior escolhidos por terem participado do Comitê Internacional de Avaliação da Unicamp (Figura 7.1). Essa sistemática havia sido utilizada na preparação do processo de elaboração do Planes/2016-2020, sendo constatado que várias sugestões ou reflexões foram incorporadas (ver Capítulo 6, elaboração do Planes/2016-2020).

Figura 7.1 – Proposta de etapas, metodologia e cronograma do processo de elaboração do Planes/2021-2025



Fonte: Atvars *et al.*, 2020.

O processo ocorreu em quatro etapas, cada uma definindo um aspecto do planejamento. Nas etapas I – Identidade Organizacional e II – Diagnóstico, foram realizados diagnóstico e análise de ambientes interno e externo a partir dos resultados da AI/2014-2018 e dos destaques apontados pelo Comitê Internacional de Avaliadores (AI/2014-2018, 2020). Uma agenda geral das reuniões de trabalho ocorridas está resumida na Figura 7.2, que presumia a finalização do processo em dezembro de 2020 com a aprovação do Planes/2021-2025 pelo Consu, o que de fato ocorreu com a aprovação inicial da Copei (Deliberação Copei-26/2020, de 17/11/2020), seguida pela Deliberação Consu-77/2020, de 24/11/2020.

Figura 7.3 – Exemplo de manifestações coletadas durante os *workshops*, sistematizadas pelo grupo técnico de apoio para as oportunidades que a Unicamp pode vir a ter



Fonte: Atvars *et al.*, 2020.

Figura 7.4 – Mapa Estratégico do Planes/2021-2025



Fonte: https://gePlanes.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/31/2023/11/Mapa_Estrategico-21_25.pdf.

Apesar do conhecimento acumulado pela Unicamp em relação às formulações de como elaborar e executar planejamentos estratégicos, há sempre inovações a serem feitas:

- em relação ao documento Planes/2021-2025, cada objetivo estratégico foi associado às ODS da Agenda 2030, como exemplificado nas Figuras 7.5 e 7.6;
- no conteúdo disponibilizado no GEPlanes: 1. cada projeto foi associado ao objetivo estratégico; 2. muitos dos projetos apresentam indicadores e metas com dados já obtidos; 3. foram incorporados os relatórios periódicos com uma avaliação de mérito; 4. foram acrescentados os financiamentos e a gestão das despesas associados aos projetos. Sobre esse tema, poucos projetos na gestão do Planes/2016-2020 tiveram financiamento; a grande maioria foi realizada gerando economia.

Figura 7.5 – Vinculação do Objetivo Estratégico 1 com as ODS da Agenda 2030 da ONU



Fonte: Planes/2021-2025, 2016.

Figura 7.6 – Vinculação do Objetivo Estratégico 1 com as ODS da Agenda 2030 da ONU



Fonte: Planes/2021-2025, 2016.

Definidos os indicadores relacionados à cada linha de ação, o EDAT¹ iniciou a coleta de dados nos vários bancos das áreas de negócio que são as fontes primárias. As dificuldades desse processo já eram conhecidas da CGU, e por isso houve um

1. <https://dados.unicamp.br/>

trabalho preliminar para identificar a fonte e validar a forma de extração do dado; após essa etapa, o método de extração e de atualização de cada dado foi automatizada, bem como foi adquirido e implementado um *software* de BI e, como última etapa, os dados foram convenientemente disponibilizados no *site* da CGU com um manual descritivo. O EDAT, portanto, não é um serviço de TIC, é o *Institutional Research* da Unicamp, atuando como um órgão subsidiário ao planejamento (Beppu *et al.*, 2019; Atvars, 2020a; Serafim *et al.*, 2021). A Figura 7.7 mostra os arquivos de dados que correspondem aos definidos por objetivo estratégico, subdividido na forma descrita no Mapa Estratégico (Figura 7.4), disponibilizado pelo EDAT. A aba de cada um deles abre os indicadores definidos no documento do Planes/2021-2025, que se desdobra em outros subconjuntos, a depender do objetivo, e que gera um gráfico com a evolução a partir de 2019. Dessa maneira, cada dirigente pode acompanhar a evolução, definindo a partir dela as estratégias e a avaliação dos resultados (Figura 7.8).

Outra inovação ocorrida nesse período foi a preparação e a disponibilização de cursos *online*² com a metodologia consolidada pela Unicamp ao longo do tempo. Esse material foi produzido pelo pessoal técnico que foi capacitado ao longo dos ciclos e visa dar autonomia às unidades e aos órgãos na elaboração dos planejamentos locais (Figura 7.9). Esse material, incluindo formulários e materiais de apoio, foram preparados por um grupo técnico que participou intensamente em diferentes momentos da elaboração dos Planes.

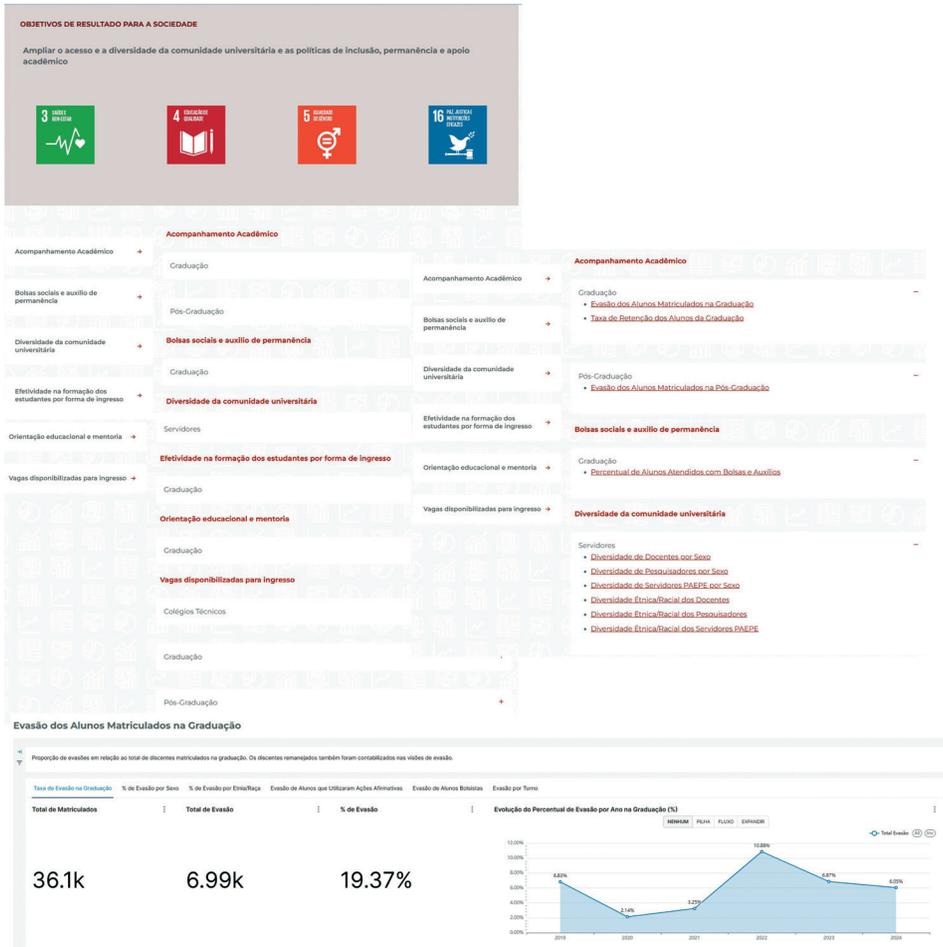
2. <https://geplanes.unicamp.br/cursos-de-formacao/>

Figura 7.7 – Arquivos de dados que correspondem aos definidos por objetivo estratégico subdividido na forma descrita no Mapa Estratégico



Fonte: EDAT (<https://dados.unicamp.br/>).

Figura 7.8 – Evolução dos indicadores estratégicos por objetivo do Planes/202-2025



Fonte: EDAT (<https://dados.unicamp.br/>).

Figura 7.9 – Cópia da página com os cursos *online* com as orientações para a preparação dos planejamentos setoriais

The screenshot displays the GEPlanes website interface. At the top left, there are logos for UNICAMP and GEPlanes (Planejamento Estratégico). A search bar is located at the top right. A navigation menu includes links for COPEI, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, PROJETOS, RELATÓRIOS TÉCNICOS, INDICADORES, and REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTO. The main content area is titled 'Cursos de Formação' and is divided into two sections: 'Vídeos – Oficinas Planes' and 'Cursos de Formação'. The 'Vídeos – Oficinas Planes' section lists six video courses: 'Introdução – Planejamento Estratégico', 'Oficina Identidade Organizacional', 'Oficina Diagnóstico', 'Oficina Mapa Estratégico', 'Oficina Indicadores e Metas', and 'Oficina Propostas de Projetos'. The 'Cursos de Formação' section lists two main course titles: 'Metodologia GePlanes – Planejamento Estratégico para Unidades, Centros e Núcleos' and 'Metodologia GePlanes – Planejamento Estratégico para Órgãos'. The second course title is expanded to show a list of six sub-topics: 1. Metodologia GePlanes Ident. Organ orgaos, 2. Diagnostico_planej estrat orgaos, 3. Mapa Estratégico-Orient Planej Orgão, 4. Metodologia GePlanes_ind e meta, 4. FORM Indicadores e metas, 5. Metodologia GePlanes_propostas de detalhamento de projetos, 5.form Definição e detalhamento de projetos estratégicos, and Modelo Relatório final – Planes V00.

Fonte: GEPlanes⁶.

7.2. A implantação do Planes/2021-20253

O início da implantação do Planes/2021-2025 coincidiu com a mudança no governo da universidade para o período 2021-2024. A administração 2021-

3. https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/12/cgu_documento_20212025_planes.pdf

2024, diferentemente do que ocorreu na gestão 2017-2021 (ver Capítulo 6), não elaborou um documento relacionando o programa de governo 2021-2024 com o Planes/2021-2025. Provavelmente isso ocorreu porque o programa de governo 2021-2024 não menciona o planejamento estratégico. Da mesma forma, a CGU não organizou um *workshop* para apresentar o Planes/2021-2024, o que permitiria, como em casos anteriores, nivelar o conhecimento da nova equipe sobre o assunto e orientar a apresentação de propostas. Em meio à pandemia de Covid-19, as prioridades elencadas foram outras, e provavelmente não havia força de trabalho com conhecimento para levar, simultaneamente, as várias atividades da CGU. Como o programa de governo não tratou do planejamento estratégico, pode-se inferir que não havia compromisso das lideranças. É amplamente conhecido que sem o compromisso das lideranças o planejamento não se efetiva (Abraham, 2013; Alemu, 2016; Atvars *et al.*, 2024; Balbachevsky, 2017; Birnbaum, 1988, 1992; Cecilio, 2001; Costa, 2007; Falqueto *et al.*, 2019; Huisman; Stensaker, 2022; Knobel, 2021; Marcovitch, 2017; Paludo; Oliveira, 2021; Sarrico *et al.*, 2013; Sherrie; Brent, 2004; TCU, 2021). Diferentemente dos países desenvolvidos do mundo democrático, os líderes das universidades públicas brasileiras não se submetem a um contrato de gestão para gerar resultados para a sociedade. Por isso, o planejamento visando resultados pode ser apenas uma mera carta de intenções, mesmo sendo recomendado pelas boas práticas da administração pública.

Apesar dos resultados alcançados no Planes/2016-2020 (ver Capítulo 6), da forma gradual e contínua como o planejamento vem sendo implantado pela Unicamp e de como vem sendo consolidada a estrutura necessária para gerir os projetos, com avanços em cada ciclo e na descrição de indicadores para os objetivos estratégicos, no Planes/2021-2025 ocorreram dificuldades inesperadas. A evidência dessas dificuldades é que apenas em maio de 2022 (um ano depois da posse da nova equipe) inicia-se a execução do Planes/2021-2025, com a apresentação de novos projetos no GEPlanes. A Tabela 7.1 compara o número de projetos executados ou em execução dos Planes/2016-2020 e Planes/2021/2025 registrados no GEPlanes até outubro de 2024.

A discrepância em número de projetos do GEPlanes nesses dois períodos pode ser facilmente explicada pela ausência de projetos na área de TIC, em função dos conflitos administrativos/políticos entre a CGU e a liderança da Citic. Não há documentos registrando esse tipo de conflito, mas há evidências, a exemplo da ausência de projetos submetidos à Copei.

Tabela 7.1 – Número de projetos executados ou em execução relacionados aos Planes/2016-2020 e Planes/2021-2025, por órgão nas gestões 2017-2021 e 2021-outubro de 2024

	Órgão	Projetos Planes/2016-2020	Projetos Planes/2021-2025
Administração Central	GR	P31	P34
	CGU ou CGU/ outros	P18, P45, P48, P49, P53, P54, P55, P56, P58, P 61, P62, P67, P69, P70	P33
	PRPG	P37	
	PRP	P2, P3	P7***, P14***
	PRDU	P57	
	PRG	P4, P5, P23, P25, P26, P27, P29, P40	P1***, P30, P31
	Proec	P44	P6, P13, P19, P25***, P26***
	Inova	P1, P41	P15***, P16
	Cocen	P17, P66	
Diretorias Executivas	Depi	P6, P7, P16, P30, P33, P38, P59, P60	P4, P5***, P10, P32
	Deri	P15	P21, P22, P29
	DEA	P54	
	Deas	P71**	
	DEDH		P28
	Deepu	Projetos estratégicos especiais de investimento em infraestrutura	P36, P38, P39
Órgãos	Educorp	P8	
	Prefeitura	P9, P10, P12, P24, P42	P2, P8, P11, P24, P27
	Cemeq	P11	
	SVC	P13, P43, P55	
	DAC	P14	
	CCUEC*	P19, P20, P21, P28, P35, P50, P51, P52, P68	
	SBU	P22, P46, P47, P53	P35, P37
	Siarq	P32	
	DGA	P34, P39	P3***, P20
	Cacc	P36	
	Comvest	Atuava em conjunto com a PRG	P9, P12
	Citic	Subordinada à CGU	P18*
	Total de projetos	71 + projetos especiais	39

Fonte: GEPlanes.

* Ver análise a seguir e Capítulo 9.

** Único projeto não concluído em 2021 referente ao Planes/2016-2020.

*** Projetos do Planes/2021-2025 concluídos.

A Copei foi constituída para ser o único órgão estatutário responsável pelo planejamento estratégico e pela avaliação institucional da universidade – processos que fazem parte do macroprocesso de desenvolvimento institucional e que se integraram a partir das discussões e implementação do Planes/2016-2020 (Atvars *et al.*, 2022; Atvars *et al.*, 2024). Esse órgão estatutário é formado por um subconjunto de representantes do Consu, sendo presidido pela CGU e tendo como vice-presidente o pró-reitor de desenvolvimento universitário, os únicos dois membros não eleitos dessa comissão. Destaca-se ainda o fato de que a Copei não é uma instância decisória final; ela apresenta relatórios e se reporta ao Consu.

Nesse contexto, em 2017 foi implantada a Citic, subordinada à CGU, para coordenar as ações estratégicas e preparar o primeiro planejamento estratégico de TIC na universidade – discussão complexa e que contrariava interesses de grupos corporativos. Apesar do potencial conflito corporativo, a discussão e a mudança na governança eram absolutamente necessárias, dado o fracasso da implementação da Unicamp digital, um dos grandes objetivos do Planes/2016-2020. Apesar dos muitos avanços relatados, a administração da Unicamp continuava arcaica, burocrática e em muitos casos disfuncional. Além disso, o nível estratégico da administração desconhecia o que se passava com a TIC na Unicamp, não dispunha de informações sobre o montante dos investimentos que realizava, na casa de centenas de milhões de reais anualmente, e somente tomava conhecimento de algum fato quando a crise se instalava. Para começar a “abrir a caixa-preta”, foi contratada uma empresa externa de aconselhamento, a Gartner, especializada em metodologias testadas internacionalmente, o que possibilitaria realizar um diagnóstico de situação nas diversas vertentes do que compõe a TIC e permitiria comparações entre IES.

Alguns dos avanços alcançados na área de TIC no período 2017-abril de 2021 estão descritos nos Capítulos 6, 9 e 10 e decorreram do modelo de governança implantado, centralizando a coordenação das ações na Citic/CGU. Sempre que necessário, eram apresentadas propostas para deliberação dos órgãos colegiados: Copei, CAD, Consu. A Citic atuava como um órgão que organizava equipes multidisciplinares para a solução de problemas ou demandas específicas, estimulando a participação espontânea de colaboradores de distintos órgãos. A visão estratégica da atuação era focada em projetos colaborativos, com colaboradores com visões e demandas diferentes, que geravam soluções mais abrangentes. Emulava em certo sentido uma forma de inovação aberta, com uma estrutura organizativa matricial flexível, não como um órgão hierarquizado com subestruturas gerenciais pré-determinadas desvinculadas dos processos de trabalho. Foram as decisões tomadas

no âmbito da Citic/CGU/Copei que viabilizaram as atividades remotas durante a pandemia de Covid-19. Não há teste mais conclusivo do sucesso do modelo: foi a Citic, em conjunto com colaboradores de várias áreas, que ajudou a viabilizar a implantação, em tempo recorde, das decisões relacionadas à TIC sobre como manter a universidade em funcionamento com atividades remotas (Knobel; Brandão, 2021, p. 146-147). A Unicamp foi a primeira universidade brasileira a suspender as atividades presenciais, e de imediato a Citic/CGU passaram a buscar uma forma de desenvolver e sustentar as atividades de ensino e administrativas. A universidade assessorou muitas outras instituições brasileiras nesse período.

Ao mesmo tempo em que viabilizava os projetos sempre de forma colaborativa, realizava diagnósticos com as metodologias disponibilizadas pela Gartner, gerando relatórios, que provavelmente descontentaram grupos corporativos, pois permitiram comparações entre universidades, evidenciando os sérios problemas da área em todos os seus aspectos (Capítulo 9).

O plano de governo 2021-2024 vai na direção oposta do que vinha sendo feito, e o coordenador da Citic que assumiu em abril de 2021 entra em conflito permanente com a CGU e se autoarvora a missão de gerir a área de TIC de forma independente da Copei. Desconhecendo ou ignorando os resultados alcançados, o reitor, sensível aos anseios corporativos sem base factual, cria a Detic, vinculando-a diretamente ao GR com atribuições que se sobrepõem às da Copei. A Detic passa a ser um órgão que: elabora e aprova o planejamento de TIC da universidade, executa o planejamento e avalia os seus resultados. Dispõe de um órgão, o GovTIC, deliberativo, composto *ad hoc* por indicados de dirigentes de órgãos, presidido pelo diretor-executivo indicado pelo reitor ou presidido por um assessor, na ausência do diretor. Trata-se de um órgão de planejamento desvinculado do planejamento institucional aprovado pelo Consu, uma “jabuticaba unicampiana”, cujas decisões impactam enormemente as atividades acadêmicas e administrativas da universidade, gerando conflitos de competência e restaurando uma centralização decisória hierarquizada na qual os níveis de natureza técnica e tática/operacional passam a tomar decisões do âmbito estratégico.

No sentido de evidenciar os conflitos de competência, resgata-se a Figura 6.7 sobre um modelo de estrutura organizativa de TIC praticado internacionalmente e similar ao recomendado pela Gartner e implantado em 2017, que claramente distingue o Comitê de Estratégia de TIC, a Citic, vinculado ao nível estratégico responsável pelo planejamento e pela avaliação, que na Unicamp é a Copei/Consu, e o Comitê Diretor de TIC, de caráter executivo, este exercitado pelo Contic no modelo implantado em 2017. Não foi encontrado na literatura um modelo em

que o órgão que propõe o planejamento também o aprova, executa, avalia os resultados e não se reporta a nenhuma outra instância decisória colegiada, o modelo “jaboticaba unicampiana”. Portanto, a partir de maio de 2021, a preocupação central da Citic passou a ser a mudança de governança com recentralização de poder independentemente da CGU/Copei.

Para descrever a execução do Planes/2021-2025, dividiu-se didaticamente a apresentação em dois tópicos: a execução do Planes/2021-2025-Copei e a execução do plano Detic/2024-2025 (Capítulo 8).

7.3. A execução do Planes/2021-2025-Copei

Seguindo a mesma sistemática do Planes/2016-2020, os resultados do Planes/2021-2025 serão apresentados por Objetivo Estratégico definido pelo Mapa Estratégico (Figura 7.2). Essa sistemática ajuda a responder se há ou não resultados e se eles são compatíveis com os objetivos estratégicos. Em alguns casos é possível verificar se houve progresso a partir dos dados disponibilizados pelo EDAT⁵. A vinculação aos objetivos está explicitada na descrição de cada projeto.

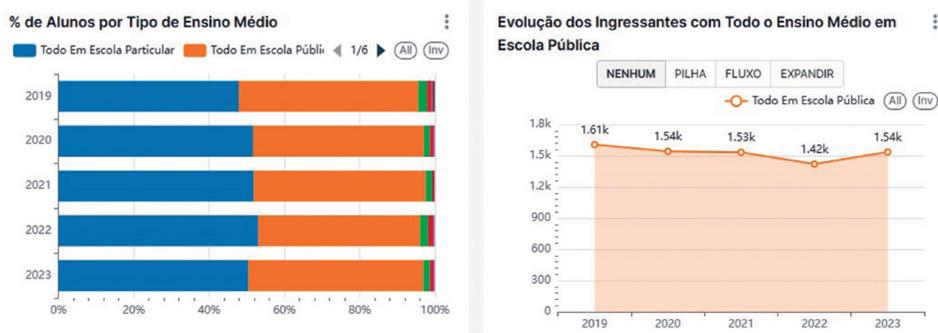
Objetivos de resultados para a Sociedade

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

Projeto 9. Inclusão de Alunos da Escola Pública nos Cursos de Graduação da Unicamp – Monitoramento dos Indicadores – de 01/06/2022 até 31/01/2025. Descrição: “[...] os ‘ingressantes de escola pública’ é o que merece destaque pois há uma leve tendência de queda pela busca destes alunos pelo vestibular da Unicamp. Por isso, tornam-se necessárias ações para ampliar o interesse deles pela participação no Vestibular da Unicamp. O número de inscritos nos processos seletivos da Unicamp atinge, no máximo, 30 mil estudantes de escolas públicas, na média dos últimos anos. Mesmo com políticas de isenção de taxas (cerca de 10 mil solicitações apresentadas e concedidas) e bonificação nas avaliações para egressos da rede estadual de ensino, há espaço para maior participação e, conseqüentemente, ampliação dos aprovados nos processos de ingresso nos cursos de graduação da Unicamp. Ganhos do Projeto: aumentar a quantidade de candidatos de escola pública nos processos de ingresso à

Graduação da Unicamp de aproximadamente 30% em 2022 para aproximadamente 40% até 2024” (GEPlanes). Executor: Comvest. Valor a ser investido: R\$ 130.800,00.

Figura 7.10 – Evolução do número de alunos ingressantes oriundos do ensino médio público

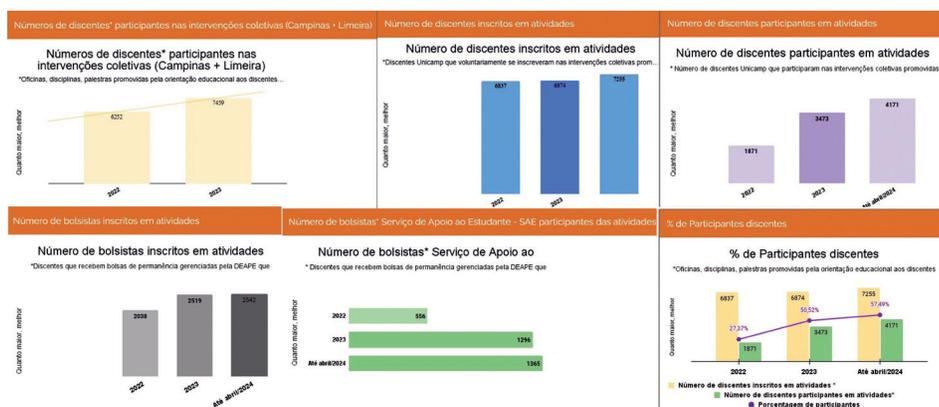


Fonte: Comvest, extraído do EDAT.

Comentário: Esses e outros dados já estão disponibilizados pelo EDAT, que pode, a partir deles, realizar análises e simulações em conjunto com a Comvest sobre as alternativas para incrementar a incorporação desse tipo de aluno nos cursos de graduação da Unicamp, já que esses números estão razoavelmente estáveis. As oscilações observadas decorrem dos impactos da pandemia de Covid-19. Uma das recomendações do comitê internacional de Avaliação Internacional foi a de expandir o ProFIS, um dos projetos com essa finalidade mais bem-sucedidos (AI/2014-2018, p. 189-208, p. 702).

Projeto 23. Intervenções Acadêmicas – monitoramento dos indicadores – de 02/05/2022 até 31/12/2024. Descrição: “Por isso, para buscar reduzir evasão e melhorar o desempenho acadêmico é necessário tomar ações de intervenções acadêmicas sobre aprendizagem e carreira que poderão indiretamente impactar no desempenho acadêmico. Para isso serão: Disponibilizadas novas formas de intervenção acadêmica que aumentem a capilaridade do processo e, assim, atendam mais discentes; utilizadas ferramentas de tecnologia educacional para oferecer intervenções assíncronas. Ganhos do Projeto: Aumentar em 20% a taxa de participantes nas intervenções coletivas; aumentar em 25% a taxa de inscritos em atividades; diminuir em 10% a diferença entre inscritos e participantes; aumentar em 20% a participação de bolsista SAE” (GEPlanes). Executor: PRG. Valor a ser investido: R\$ 131.617,80.

Figura 7.11. Dados sobre o número de alunos envolvidos em atividades coletivas e colaborativas



Fonte: Dados extraídos do GEPlanes.

Comentário: É pouco evidente a relação entre a ementa desse projeto e os tipos de despesas, as quais consistem, basicamente, na compra de camisetas. Como essa despesa interfere na qualidade do ensino e das atividades? O que parece relevante e mereceria uma análise fundamentada por parte dos proponentes é a relação entre o número de alunos que permanecem matriculados, em torno de 36,1 mil (Figura 7.12), e o número de vagas oferecidas nas várias formas de ingresso, menos de 4 mil. O EDAT é uma fonte importante de informação sobre a evolução dos dados de evasão por sexo, por etnia/raça, por período, dos bolsistas que se utilizaram de ações afirmativas no ingresso e dos bolsistas da graduação (Figura 7.12).

Figura 7.12 – Dados do EDAT sobre número de alunos matriculados no nível de graduação e porcentagem total de evasão



Fonte: EDAT.

Projeto 28. Política de Acessibilidade na Unicamp – Em andamento – de 01/05/2022 até 30/04/2025. Descrição: “Deste modo, é inevitável tratar do tema da

'Acessibilidade' como forma de a Unicamp melhorar a questão de inclusão e acesso de TODOS na universidade. Para isso, serão necessárias ações para melhoria da acessibilidade da Infraestrutura dos campi da Unicamp. Significa criar políticas de melhoria da Infraestrutura Urbana e dos edifícios. [...] Ganhos do Projeto: 100% das unidades e órgãos com pessoal técnico capacitado para lidar com a questão até 2024; ter 20% das edificações mais utilizadas pelos alunos, funcionários e docentes diagnosticadas; Criar e implantar o PMI – Protocolo de Minimização de Impedimentos para as unidades até 2024” (GEPlanes). Executor: DERH. Valor a ser investido: R\$ 111.443,00.

Comentário: A Unicamp estabeleceu uma política de investimentos em acessibilidade ao decidir alocar recursos anuais aos projetos propostos pela Depi em 2018, como um dos objetivos do Planes/2016-2020 (Mendes *et al.*, 2020). Como parte dessa política, a Unicamp aprovou a Deliberação Consu-A-019/2019, definindo a forma de gestão de empreendimentos, e passou a apresentar no Portal da Transparência⁴ todas as obras com os respectivos andamentos (Figura 7.13). A Depi identificou e mapeou todos os edifícios que precisam ser requalificados para atender as normas de acessibilidade, sendo bastante claro que a acessibilidade é uma das prioridades institucionais. Estabeleceu uma forma de priorização dos vários tipos de obras e desde 2018 vem recebendo investimentos anuais para cada tipo de obra. Além disso, vem elaborando e disponibilizando documentos relevantes sobre os requisitos técnicos das obras, bem como sobre o tratamento dos resíduos sólidos decorrentes das construções (Figura 7.14). Todo esse arcabouço mostra que a política de acessibilidade em relação à infraestrutura física e de mobilidade da Unicamp está incorporada à cultura institucional. Há outras evidências de resultados dessa política sobre as quais a DERH pode se inteirar dialogando com a Depi, evitando duplicação de esforços. Esse é um exemplo inequívoco de que o planejamento estratégico ajudou a estabelecer ações de curto, médio e longo prazos com resultados objetivos.

4. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrJoiMWU4NjZmYTgtODc5Ny00NzRkLWl0YjUtMjRhYTNIbW1lNDc3IiwidCI6IjYmZiMTI5LTQwMjktNDJmZC1iMDA4LTczYjJjMTQ5NzNkZiJ9>

Figura 7.13 – Informações disponíveis no Portal da Transparência da Unicamp⁸ sobre o andamento de todas as obras em diferentes situações de implementação, com destaque nessa figura para as de acessibilidade



Fonte: Portal da Transparência.

Figura 7.14 – Tipos de documentos disponibilizados pela Depi referentes a obras e à gestão de empreendimentos



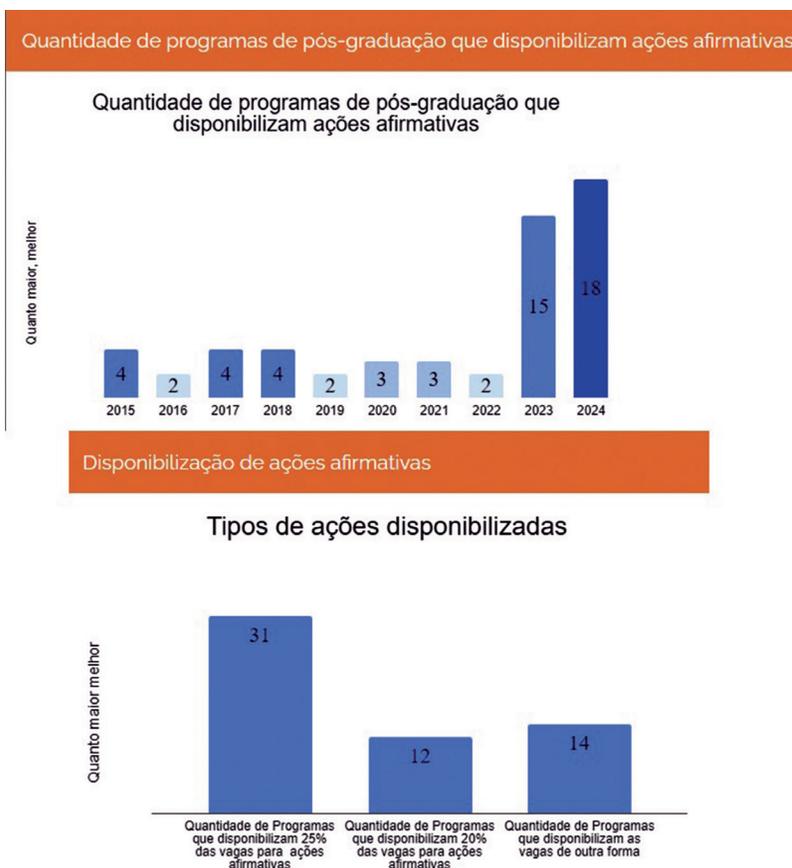
Fonte: Depi.

Projeto 31. Ampliação das Ações de Inclusão na Pós-Graduação – Monitoramento dos indicadores – de 02/05/2022 até 31/12/2024. Descrição: “Embora as etapas de formação de pós-graduação sejam consequentes das possibilidades de inclusão da formação no nível de graduação, têm sido visivelmente ampliadas as possibilidades de inclusão étnico-racial e socioeconômica na Unicamp desde as primeiras ações inclusivas no início da década de 2000, até a definição de cotas em 2017. Ganhos do Projeto: Aumentar a quantidade de programas de pós-graduação que aplicam cotas étnico-raciais em seus processos seletivos” (GEPlanes). Executor: PRPG. Valor investido: R\$ 185.000,00.

Comentário: A Unicamp vem tratando das ações de inclusão há muitos anos, abordando principalmente o ingresso na graduação de egressos da escola pública e as cotas étnico-raciais. O tema na pós-graduação é mais recente, mas já apresenta resultados (Figura 7.15), de forma que estão ocorrendo ganhos previstos no projeto. O que parece não estar claro é o vínculo entre a ementa do projeto e a execução

orçamentária, que trata principalmente da aquisição de equipamento para braille e que deveria pressupor a inclusão de portadores de necessidades especiais, um assunto que a Unicamp vem tratando há décadas. A Unicamp foi a primeira universidade brasileira a viabilizar o acesso a cegos e deficientes visuais no portal da DAC, nos idos de 2007. Foi também a primeira universidade pública brasileira a criar formas de acesso dos deficientes visuais às aulas presenciais e formas de acesso à biblioteca, nos idos de 2002 (Figura 7.16). É importante, portanto, que os projetos estratégicos sejam complementares e sempre referenciados pelas experiências bem-sucedidas, para evitar duplicação de esforço. Também é importante que os projetos sejam autoconsistentes entre seus objetivos e os respectivos investimentos.

Figura 7.15 – Dados sobre os programas de pós-graduação que adotam ingressos por cotas étnico-raciais na Unicamp



Fonte: GEPlanes.

Figura 7.16 – Laboratório de Tecnologia Assistiva na Biblioteca Central Cesar Lattes da Unicamp

Dividido em ambientes como acesso à informação, apoio didático e sala multimídia, o LAB tem como proposta incentivar os usuários a fazer estudos e pesquisas com maior autonomia e independência. O apoio começa logo no vestibular, no qual os candidatos com deficiência podem contar com as tecnologias do espaço para realizar as provas. Ao ingressar na Unicamp e se declarar PCD, o acesso às ferramentas está garantido por todo o período de permanência. De acordo a DAC (Diretoria Acadêmica), atualmente são 48 alunos – de graduação e pós-graduação – autodeclarantes. “Centenas de estudantes já passaram por aqui, hoje temos em média 20 usuários, mas as ações também focam no preparo do professor para lidar com os alunos e acessar materiais bibliográficos”, comenta Valéria. Ela exemplifica: “ter mais tempo para fazer uma prova, usar alguma das tecnologias, escanear livros para braille ou em arquivos de áudio são algumas opções”. A partir de projetos para captação de recursos, o LAB conseguiu, entre diversos materiais, constituir um acervo com 10 mil itens bibliográficos adaptados e uma impressora 3D, requisitada inclusive para aulas de biologia. Estudar uma célula ou um átomo, por exemplo, ficou mais viável.



Fonte: A tecnologia assistiva que interrompe barreiras, 11/07/2018 (<https://prg.unicamp.br/2018/07/11/a-tecnologia-assistiva-que-rompe-barreiras/>).

Figura 7.17 – Tipos de indicadores estratégicos disponíveis no EDAT

COPEI PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROJETOS RELATÓRIOS TÉCNICOS INDICADORES REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTO ▾

Indicadores Estratégicos EDAT

POR OBJETIVO ▾ POR ASSUNTO ▾

Início Por Assunto

Graduação

Indicadores Estratégicos relacionados à Graduação

Apresentamos abaixo os indicadores estratégicos que refletem o comprometimento Universidade com a excelência e a diversidade na Graduação. Esses indicadores-chave foram selecionados para monitorar e impulsionar o progresso na promoção da igualdade de oportunidades, na ampliação do acesso e na qualidade dos nossos programas acadêmicos.

Evasão dos Alunos Matriculados na Graduação	
Candidatos Oriundos de Escola Pública na Graduação	
Percentual de Estudantes Estrangeiros Regulares e Intercambistas na Unicamp	
Ingressantes da Graduação de Regiões Distintas de SP	
Alunos Ingressantes da Graduação em Cursos da Primeira Opção	
Cursos da Graduação com Duplo Diploma	
Percentual de Discentes com Experiências Internacionais	
Percepção do Estudante Sobre o seu Processo Formativo (ENADE)	
Quantidade de Vagas no Período Noturno Anual	
Taxa de Retenção dos Alunos da Graduação	
Percentual de Alunos Atendidos com Bolsas e Auxílios	
Taxa de Aprovação na Graduação	
Percentual de Alunos Participantes da Mentoria	
Quantidade de Vagas para Licenciatura Anual	
Percentual de Cursos com Mentoria	
Diversidade de Sexo dos Alunos Matriculados na Graduação	
Diversidade Étnica/Racial na Graduação	
Percentual de Alunos da Graduação por Tipo de Ensino Médio	

Fonte: EDAT, out. 2024.

Projeto 33. Gestão de Bolsas e Auxílios com Aplicação da Análise Preditiva para Aprimoramento das Políticas de Inclusão, Permanência e Apoio Acadêmico – Em Andamento – de 01/05/2022 até 30/04/2025. Descrição: “A consolidação e estruturação dos dados de bolsas e auxílios, combinados aos dados acadêmicos, possibilitarão aos gestores a tomada de decisão fundamentada nas análises históricas. Ganhos do Projeto: Aumentar a disponibilidade de informações gerenciais sobre permanência/bolsas/auxílios e o desempenho acadêmico dos alunos assistidos” (GEPlanes). Executor: CGU/PRG/SAE/DAC. Valor investido: R\$ 300.000,00.

Comentário: Dispor de dados institucionais é de fundamental importância para a tomada de decisão. Por isso, esse projeto deveria incluir o EDAT, que foi criado como o *Institutional Research* da Unicamp (Beppu *et al.*, 2019; Atvars, 2020a; Serafim *et al.*, 2021). A partir de 2017 houve um enorme esforço por parte de CGU, Citic e DAC para resolver os problemas dos sistemas DAC e SAE. Além disso, esse projeto não pode ignorar que o repositório institucional deve obedecer a LAI⁵ e deve estar disponível em um único sítio institucional. Portanto, é muito importante avançar na integração de sistemas sem duplicar esforços institucionais.

Objetivo 2. Promover inovação, extensão, cultura e transferência de conhecimento identificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os objetivos do desenvolvimento sustentável.

Projeto 6. Indicadores de Abrangência e Impacto de ações Culturais na Unicamp – em andamento – de 02/05/2022 até 31/03/2025. Descrição: “Apenas será possível atuar para aumentar o impacto e a abrangência das ações se primeiramente conhecermos o estado atual, de onde devemos partir. Para colocar em prática a linha de ação, portanto, é preciso primeiro conhecer a produção de ações culturais e artísticas da e na universidade, e o impacto que ela atualmente gera na sociedade. Este impacto deve ser medido tanto no âmbito da comunidade universitária quanto no da comunidade externa. Esse conjunto de informações e sua análise é o que chamamos de indicadores, e que deverá subsidiar a criação de políticas públicas (programas, projetos e ações) para a cultura na instituição. Ganhos do Projeto: 100% das ações culturais institucionais futuras mapeadas; desenvolvimento de metodologia para mapeamento de ações culturais não institucionalizadas; realizar levantamento de ações culturais já realizadas, a partir de análise de bancos de dados e relatórios disponíveis; realização anual de pesquisa de impacto dos eventos nas comunidades interna e

5. Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

externa à universidade; publicação dos dados levantados com as pesquisas e análise dos resultados” (GEPlanes). Executor: PROEC. Valor investido: R\$ 54.400,00. Não há indicadores de resultados.

Comentário: Com a mesma argumentação dos comentários relativos ao Projeto 6, reconhecendo a importância de dispor de dados sobre a produção cultural da Unicamp, e para cumprir a LAI, é necessário que as informações sejam disponibilizadas no Portal da Transparência. Portanto, esse tipo de projeto deveria ser desenvolvido em conjunto com o EDAT, com a liderança da Proec, obviamente.

Projeto 13. Apoio à Inovação Social – em andamento – de 02/05/2022 até 31/12/2024. Descrição: “[...] tendo como um dos grupos de indicadores ‘Projetos desenvolvidos com a comunidade’ e, dentro deste, o indicador relacionado aos projetos com foco em inovação social. Por isso, faz-se necessária a implementação de iniciativas que estimulem e apoiem este tipo de projeto, buscando, para tanto, o apoio e o envolvimento de atores do poder público, da iniciativa privada, representantes da sociedade e de agências de fomento nacionais e internacionais. Ganhos do Projeto: estruturar e implementar linha de apoio a projetos de inovação social na Unicamp; apoiar ao menos 10 projetos/ano, até 2025, aportando recursos da ordem de R\$ 200 mil/ano” (GEPlanes). Valor investido R\$ 200.000,00. Executor: Proec. Não há indicadores de resultados.

Comentário: O tema da Inovação Social não é novo na Unicamp, mas somente foi incorporado à discussão institucional na Avaliação Institucional 2014-2018, por iniciativa da gestão 2017-2021. Nesse processo se verificaram as dificuldades de acesso a dados estruturados sobre o tema.

Projeto 15. Comunicação Interna e Externa com Foco na Criação de *Spin-Offs* Acadêmicas – Monitoramento dos Indicadores – de 02/05/2022 até 20/12/2024. Descrição: “[...] por isso, traz dentro deste objetivo o indicador estratégico de Spin-offs. Sendo a comunicação sobre o tema um requisito para conseguir expandir o nº de Spin-offs. **Ganhos do Projeto:** Objetivo 1: Aumentar a percepção da comunidade Unicamp sobre a possibilidade de empreender. Na primeira pesquisa de percepção vamos entender qual o status deste entendimento na comunidade (marco zero). Com o processo de comunicação estruturado, vamos trabalhar o aumento da percepção sobre empreendedorismo junto à comunidade e, a cada pesquisa anual, vamos medir o aumento da percepção e verificar se o processo estruturado está eficiente. Objetivo 2: Aumentar o número de inserções de imprensa sobre o tema” (GEPlanes). Executor: Inova. Investimentos R\$ 95.390,00.

Comentário: Na gestão 2017-2021 a CGU implantou o Observatório Unicamp, uma atividade em conjunto com o Centro de Estudos de Opinião Pública (Cesop)⁶. Essa iniciativa inovadora teve como objetivo implantar na Unicamp, com metodologias adequadas, pesquisa de opinião sobre vários temas internos ou externos, de interesse institucional, com registros de resultados disponibilizados em repositórios independentes da administração central, e que permitisse acompanhar a evolução a partir de estratégias definidas institucionalmente. Seria muito útil se a Inova dialogasse com o Cesop sobre como fazer pesquisas com as boas técnicas e metodologias, como validar os resultados estatisticamente e como disponibilizar as análises das informações. Esse tipo de pesquisa tem custos elevados e cujos recursos deveriam ser mais bem aproveitado, com relatórios públicos disponibilizados em portais na forma estabelecida pela LAI. Os dados que hoje estão disponíveis no sistema GEPlanes deveriam estar contidos no Portal da Transparência.

Projeto 16. Planejamento de Expansão da Área do PC&T – em andamento – de 02/01/2023 até 31/12/2024. Descrição: “[...] traz um conjunto de indicadores estratégicos com foco no aumento da atratividade do PC&T da Unicamp, sendo imprescindível para a concretização deste objetivo o aumento da disponibilidade de área para alojar Startups. [...] Ganhos do Projeto: Disponibilizar cerca de 9.000 m² para ocupação de Startups e Centros de P&D de empresas até 2026” (GEPlanes). Executor: Inova. Recursos investidos: R\$ 650.000,00. **Não há indicadores de resultados.**

Projeto 17. Ampliação dos Temas de Empreendedorismo e Inovação no Ensino de Graduação e Pós-Graduação das Unidades da Unicamp – monitoramento dos indicadores – de 02/05/2022 até 31/12/2024. Descrição: “[...] 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; dentro do qual contém um grupo de indicadores com foco em aumentar *spin-offs*, incubadas e empresas-filhas. Portanto, criar formas de capacitar/desenvolver nos discentes as questões de empreendedorismo é indispensável para alcançar este objetivo. Ganhos do Projeto: Aumentar o número de docentes capacitados das diversas unidades da Unicamp nos temas de empreendedorismo e inovação” (GEPlanes). Executor: Inova. Recursos investidos: R\$ 200.000,00.

Projeto 25. Escritório de Apoio à Extensão – apoio a cursos de extensão e oportunidades de fomento para extensão – finalizado – de 02/05/2022 até

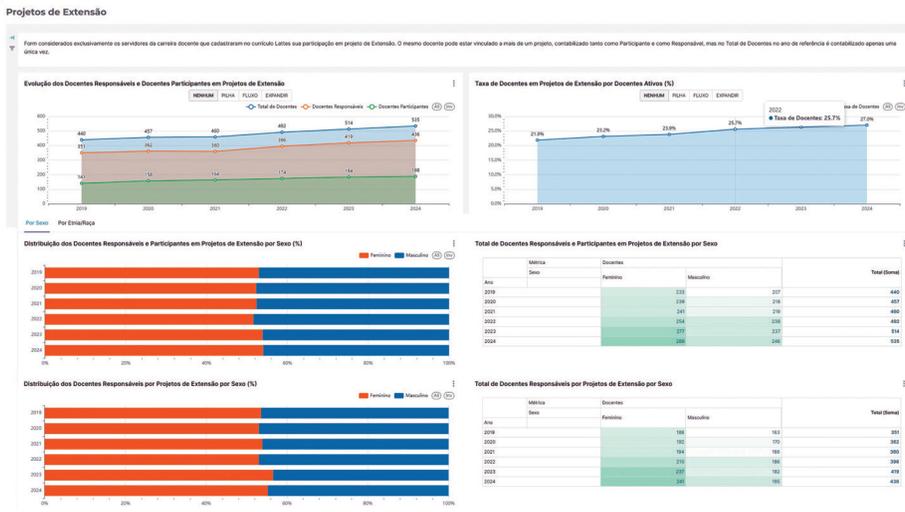
6. <https://www.cesop.unicamp.br/por>

30/09/2024. Descrição: “[...] proporcionar condições para ampliar os eventos/convênios/programas/projetos de extensão, bem como a participação docente é essencial para o alcance do objetivo. Neste contexto faz-se necessário estruturar área de apoio estratégico e operacional, em especial para atendimento das demandas de cursos de extensão, bem como das ações para identificar as oportunidades de fomento para a extensão [...]. Assim, outro eixo de atuação fundamental a ser oferecido pelo Escritório de Apoio à Extensão é a identificação de oportunidades de fomento em especial para a Extensão, de maneira perene, sistêmica e disponibilizando a informação às áreas de interesse num contexto multi e interdisciplinar. Ganhos do Projeto: Aumento no atendimento de apoio a estrutura e realização de cursos de extensão em 30% da demanda dos cursos até 2024; aumento de cursos e receitas em 20% até julho de 2024, participação em ações de projetos multi e interdisciplinares de extensão entre áreas = 3/ano” (GEPlanes). Executor: Proec. Recursos investidos: R\$ 71.308,44. **Não há indicadores de resultados.**

Comentário: Os dados disponíveis no EDAT mostram que há um crescimento contínuo das atividades de extensão na Unicamp desde 2019, ano em que foi implantado o projeto estratégico de convênios digitais desenvolvido por iniciativa da Cacc com apoio da Citic e que permitiu discriminar aqueles que são de extensão. Essa é mais uma evidência de que o desenvolvimento de projetos estratégicos produz resultados, em muitos casos além dos previstos inicialmente. A pergunta em relação a esse tipo de projeto é: qual o diagnóstico que evidencia que a implementação de estruturas organizacionais dessa natureza produz efetivamente resultados? Seria muito útil se esse diagnóstico e a sua respectiva metodologia fossem disponibilizadas no GEPlanes.

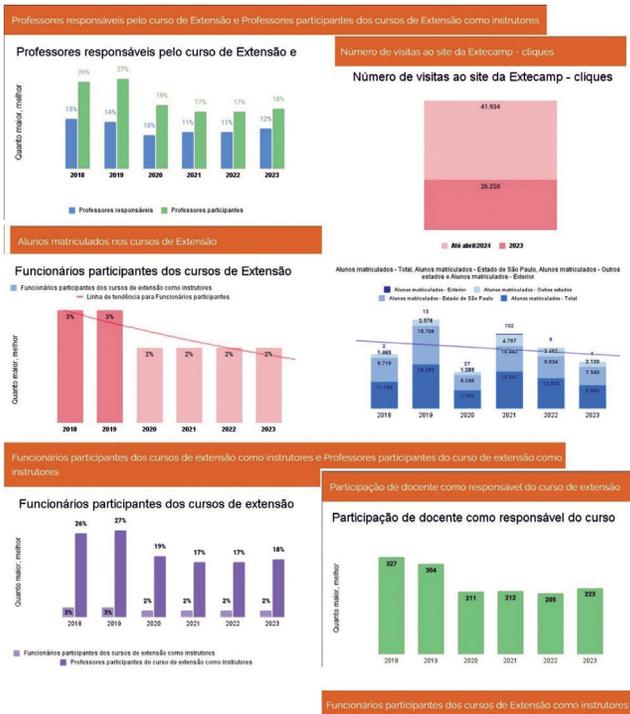
Projeto 26. Comunicação da Extensão – finalizado – de 01/06/2022 até 29/02/2024. Descrição: “[...] por isso, o aumento da oferta de cursos e do número de alunos matriculados, a expansão e o alcance dos nossos cursos de extensão estão diretamente relacionados com este indicador e uma efetiva comunicação é indispensável para esse fim. [...] Ganhos do Projeto: aumentar a quantidade de professores responsáveis por cursos de extensão em 20% em 3 anos; aumentar a quantidade de professores participantes em cursos de extensão em 30% em 3 anos; aumentar a quantidade de servidores não docentes participando de cursos de extensão em 5% em 3 anos; manter a quantidade de alunos matriculados em cursos de extensão de fora do estado de SP em, no mínimo, 30% para os próximos 3 anos; aumentar em 1% a quantidade de alunos estrangeiros matriculados em cursos de extensão em 3 anos” (GEPlanes). Executor: Proec. Recursos investidos: R\$ 38.000,00.

Figura 7.18 – Dados disponíveis no EDAT sobre a participação de docentes em projetos de extensão



Fonte: EDAT.

Figura 7.19 – Dados de cursos de extensão reportados no GEPlanes

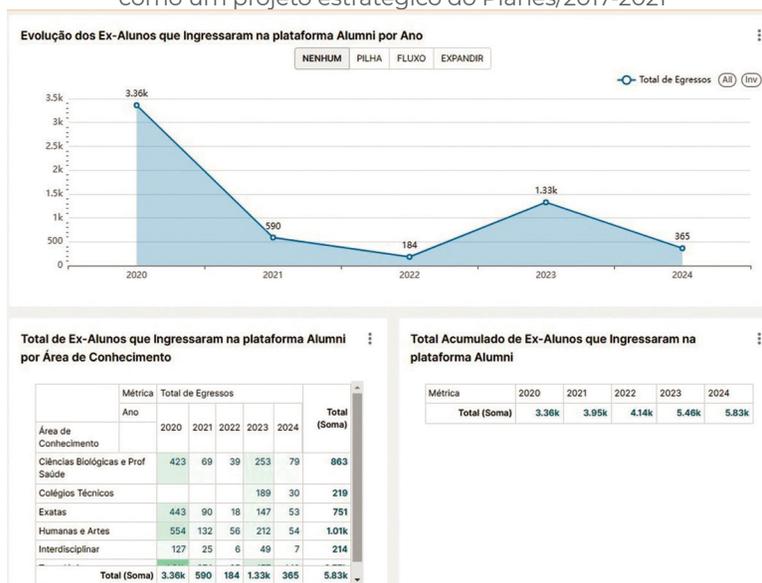


Fonte: GEPlanes.

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

Projeto 34. Desenvolvimento de Política de Interação com Egressos – Em andamento – de 10/02/2023 até 31/12/2024. Descrição: “O estabelecimento de um vínculo ativo e dinâmico entre a universidade e seus egressos [...]. Uma rede *Alumni* (egressos) ativa pode auxiliar a universidade em vários aspectos importantes [...]. As universidades que possuem redes de *Alumni* bem-estabelecidas podem ajudar os alunos a obter estágios, empregos e outras oportunidades profissionais, contribuir com a universidade: os *Alumni* são uma fonte importante de doações e contribuições financeiras para a universidade. Além disso, os egressos podem contribuir com recursos não financeiros, dedicando tempo e conhecimento para programas e iniciativas que promovem o desenvolvimento da universidade [...]. Ganhos do Projeto: aumentar número de egressos com cadastro na plataforma *Alumni*, aumentar número de estudantes ativos com cadastro na plataforma *Alumni*, aumentar interação com egressos na plataforma *Alumni*, aumentar a divulgação das políticas de relacionamento com egressos nas diversas redes sociais oficiais da Unicamp, sobretudo LinkedIn, Facebook e Instagram. Premiar egressos de destaque da graduação, pós-graduação e colégios técnicos” (GEPlanes). Executor: GR. Recursos investidos: R\$ 300.000,00.

Figura 7.20 – Dados sobre a evolução dos alunos que interagem com a Plataforma *Alumni* implantada na gestão 2017-2021 como um projeto estratégico do Planes/2017-2021



Fonte: EDAT.

Comentário: Os dados disponíveis mostram, ao contrário do que o projeto pretende, que a plataforma deixou de ser prioridade na gestão 2021-2024, apesar do aporte substancial de recursos previstos para um projeto dessa natureza. A questão central além da plataforma **é necessário métodos de** gestão e estratégias de comunicação com continuidade.

Creating an engaged, supportive alumni network is crucial to an institution's success. If communication stops once graduates depart from an institution, their understanding of the university will become outdated. An engaged and connected alumni network allows the University to benefit from the skills and experience of graduates, by offering support to current students, to the institution and to each other. In recent years assisting in employability is a real benefit. This enhances the students' experience and gives them that competitive edge in today's tough job market. The influence brought by the alumni community can be a win-win for both the institution and the alumni⁷.

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

Projeto 22. Fortalecimento da Imagem da Unicamp no Cenário Internacional – monitoramento dos indicadores – de 02/05/2022 até 31/12/2024. Descrição: “[...] além de outros objetivos que buscam a atratividade tanto de instituições internacionais como discentes e docentes estrangeiros. É, portanto, imprescindível o desenvolvimento de uma comunicação voltada para a comunidade internacional. Ganhos do Projeto: Reconhecimento internacional, medido pela posição da Unicamp em *rankings* internacionais e pela procura de oportunidades junto à universidade de estudantes internacionais e docentes/pesquisadores estrangeiros” (GEPlanes). Executor: Deri. Recursos investidos: R\$ 450.000,00.

Comentário: Esse projeto apresenta como resultado o número de unidades que participam de missões no exterior (menos de 20% por ano). Entretanto, não há uma análise detalhada sobre os resultados dessas viagens nem sobre os vínculos dessas viagens com o PrInt institucional e com as grandes estratégias de internacionalização dos programas de pós-graduação. Essa análise fragmentada de resultados não explicita as sinergias entre as atividades-fim da universidade. Além disso, esse tipo de indicadores de internacionalização são extremamente pouco informativos, pois não

7. <https://www.redbrickresearch.com/2015/10/29/the-importance-of-the-alumni-network/>

evidenciam mudanças estruturantes como resultado dos investimentos aportados. Mais importante ainda é que esse projeto vai na direção oposta das recomendações do comitê internacional de Avaliação Institucional:

The inherent centralization-decentralization tension existing at Unicamp is also reflected in the limited scope of work and level of influence of the Office of International Affairs. This is a systemic issue requiring a serious analysis as Unicamp plans future organizational reforms. Being mindful of the many legal and bureaucratic limitations in place, nevertheless, there may be areas in which a more coordinated approach in key areas such as the acquisition of a second language will yield positive results. [...] Targeted incentives: Given the limitations of a centralized approach to internationalization at Unicamp the availability of incentives will be important to encourage greater participation by Schools and Institutes whether in collaborative activity with partner universities or in such things as internationalizing the curriculum. Such incentives will require budgetary support during a time of scarce resources. [...] As Unicamp further develops its international profile, special attention is recommended towards a more effective outreach to other universities in Latin America. This can be achieved without diminishing efforts of collaboration with other regions of the world. Nevertheless, the opportunity to assume a more prominent role as an enabler of internationalization in the Latin American region is highly recommended (AI/2014-2018, 2020, p. 127-128).

Projeto 35. Incentivo à Leitura e Acessibilidade e Inclusão Social a Partir da Biblioteca Comunitária da Unicamp – Bibcom – Em andamento – de 31/03/2023 até 31/03/2025. Descrição: “De modo semelhante, o Sistema de Bibliotecas da Unicamp (SBU), por meio do seu Planejamento Estratégico 2022-2026, tem como Objetivo Estratégico nº 3, incentivar o hábito da leitura, a cultura e a inclusão social e digital, assim como a competência informacional, e tendo como uma das linhas de ação a promoção e o incentivo à leitura. A Biblioteca Comunitária da Unicamp (Bibcom) está sendo criada com o objetivo de ser um espaço voltado para ações culturais e sociais dentro da universidade com as portas abertas para o público da Região Metropolitana de Campinas. [...] Ganhos do Projeto: aumentar o número de visitantes na Bibcom, aumentar o número de circulação do acervo da Bibcom, ampliar o acervo da Bibcom, promover o acesso à leitura priorizando a diversidade e acessibilidade” (GEPlanes). Executor: SBU. Recursos investidos: R\$ 504.083,02.

Projeto 37. Ampliação dos Acessos à Produção Científica da Unicamp – em andamento – de 01/09/2023 até 31/05/2025. Descrição: “[...] tendo como uma das linhas de ação o fortalecimento, a visibilidade e o impacto do Repositório Institucional da Unicamp. Ampliar o acesso à produção científica da Unicamp [...]: Repositório da Produção Científica e Intelectual da Unicamp (<https://www.unicamp.br/repositorio>).

repositorio.unicamp.br/) e o de dados de pesquisa: Repositório de Dados de Pesquisa da Unicamp – Redu (<https://redu.unicamp.br/>). Esses repositórios são plataformas digitais que armazenam, preservam e divulgam as produções científicas e os dados gerados pelas pesquisas realizadas na universidade. [...] Ganhos do Projeto: Aumentar o número de publicações dos últimos 5 anos no Repositório da Unicamp; ampliar o uso do Repositório nacional e internacionalmente; melhorar a visibilidade do repositório, aumentando sua presença nos resultados de busca no Google acadêmico e motores de busca convencionais” (GEPlanes). Executor: SBU. Recursos investidos: R\$ 117.776,48. Não há indicadores de resultado.

Comentário: É importante distinguir nesse projeto duas vertentes. Uma é o Redu, que é um repositório de dados de pesquisa, aqueles dados produzidos pelos laboratórios de pesquisa que resultam em teses, publicações, apresentações em congressos etc. Esse banco deve estar em forte crescimento a partir da obrigatoriedade do registro dos dados. É um processo que se iniciou por imposição da Fapesp e vem sendo liderado pela Profa. Dra. Cláudia Maria Bauzer Medeiros do IC/Unicamp. Esse banco é alimentado pelos pesquisadores/docentes. Outra vertente é o Repositório da Produção Acadêmica, composto por teses, documentos, pré-prints, publicações etc. Misturar essas duas vertentes em um único projeto é um equívoco, porque os objetivos são distintos e a força de trabalho também o é. Dado que tem havido investimentos substantivos nesse tipo de projeto há muito tempo, seria importante um relatório que mostrasse a evolução da visibilidade desse portal ao longo do tempo, o que não parece existir. Por exemplo: entre 2005-2009, a PRPG determinou que todas as teses e dissertações fossem digitalizadas, e a Unicamp tornou-se a primeira universidade a cumprir esse objetivo. Foi um dos projetos estratégicos da PRPG. De lá para cá outros investimentos foram feitos. Qual a medida de acesso que o SBU utiliza? Está dando resultados? Onde estão os dados? Deveriam estar no EDAT como parte do Portal da Transparência.

Projeto 38. Ampliação da Divulgação dos Colégios Técnicos e da DEDIC – em andamento – de 30/08/2023 até 30/04/2025. Descrição: “Esse projeto tem como objetivo a criação de um estreitamento entre os CTs e sua comunidade externa, bem como estreitar a relação da DEDIC junto à comunidade interna da Unicamp, especificamente com as famílias de crianças matriculadas ou que poderiam ser matriculadas. [...] O projeto promoverá, ainda, um aumento do sentimento de pertencimento dos usuários dessas unidades e melhoria da imagem das escolas junto às comunidades interna e externa da universidade. O projeto está relacionado com os objetivos estratégicos institucionais 3, 4, e 5, fundamentais para justificar as ações e

os produtos gerados por essa iniciativa. Ganhos do Projeto: Aumento do número de candidatos nos processos de vestibulinho. Preenchimento das vagas disponibilizadas pela DEDIC à comunidade” (GEPlanes). Executor: Deepu. Recursos investidos: R\$ 170.000,00. Não há indicador de resultados.

Objetivos para excelência no ensino na pesquisa e na extensão

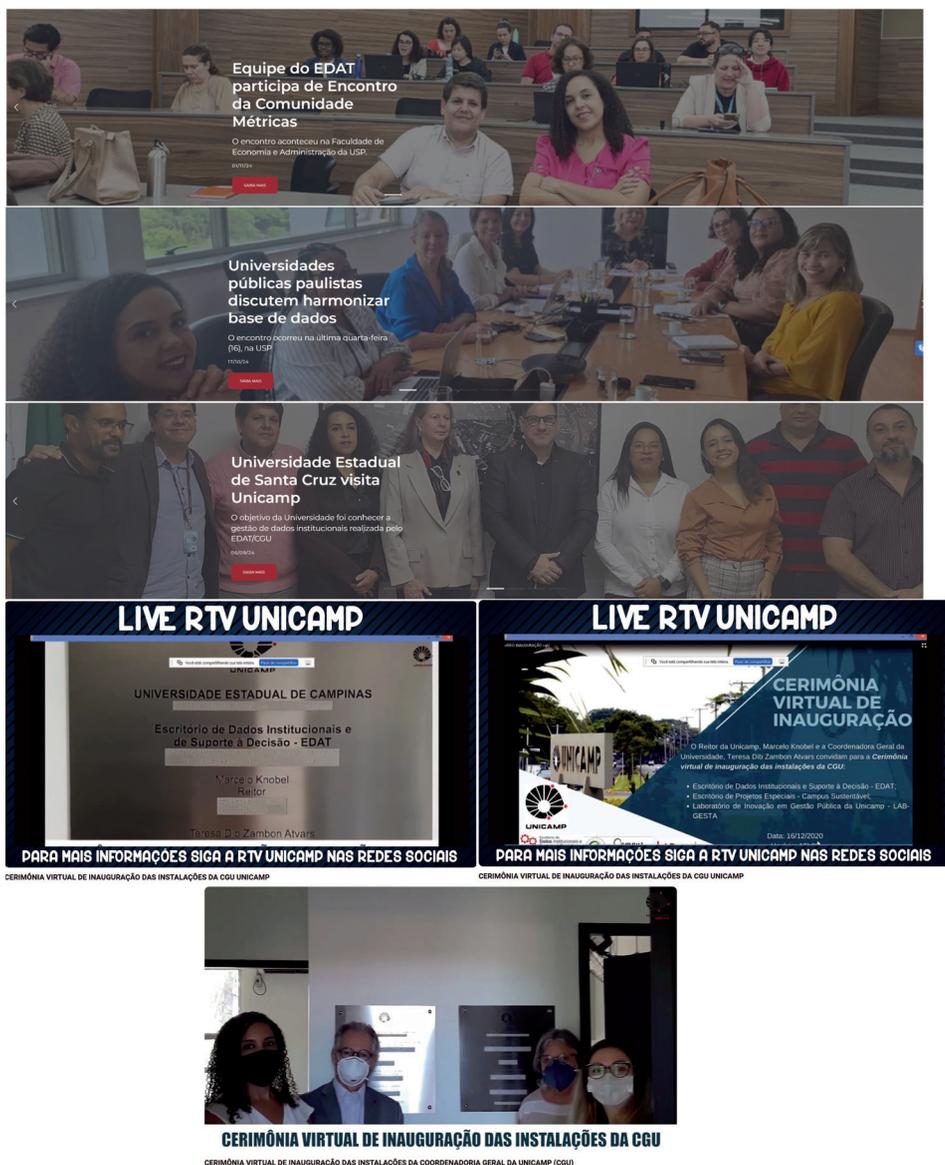
Objetivo 5. Ampliar a visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp.

Projeto 12. Benchmarking com Outras Estaduais Paulistas – Finalizado – de 02/05/2022 até 30/11/2022. Descrição: “[...] o objetivo é levantar dados que viabilizem traçar o perfil dos candidatos que se inscrevem nas 3 universidades estaduais paulistas para, desta forma, propor ações no sentido de ampliar nossa atratividade. Para isso, criar integração com USP e Unesp para troca de informações sobre inscritos, matriculados e realizar análise destes dados. Ganhos do Projeto: Indicadores e informações do perfil dos inscritos e ingressantes das 3 IES de SP” (GEPlanes). Executor: Comvest. Não houve alocação de recursos. Não há indicadores de resultados.

Comentário: O relatório apresentado mostra as dificuldades desse tipo de projeto proposto sem o aval do Cruesp. Na gestão 2017-2021, o Cruesp propôs alguns indicadores acadêmicos, um trabalho coordenado pela Profa. Dra. Milena Pavan Serafim. Foi uma iniciativa do Cruesp e envolveu o Egida (o *Institutional Research* da USP⁸), o EDAT (o *Institutional Research* da Unicamp) e o grupo de dados institucionais da Unesp. Por ser um projeto do Cruesp, o grupo de trabalho teve o respaldo institucional para desenvolver o trabalho, com relatórios parciais apresentados periodicamente ao Cruesp. Voltando mais ao passado, em uma história que, infelizmente, não tem registro a não ser na memória das pessoas, a Aeplan/Unicamp em conjunto com as congêneres da USP e Unesp pactuaram a forma de apresentar o Anuário Estatístico, o que vem sendo feito até hoje. Sem essa pactuação *top-down*, projetos dessa natureza produzem avanços aquém do esperado. O sucesso do EDAT é inquestionável desde seu lançamento, consolidou-se como um espaço intelectual, teve seu espaço físico inaugurado durante a pandemia de Covid-19 e vem ganhando importância ao dialogar com múltiplas instituições brasileiras (Figura 7.21).

8. <https://egida.usp.br/sobre/>

Figura 7.21 – Notícias envolvendo o EDAT da Unicamp



Fonte: CGU.

Projeto 30. Ampliar Disponibilização de Informações em Idiomas Estrangeiros – em andamento – de 01/06/2022 até 31/12/2024. Descrição: “[...] com foco em ampliar sua importância na comunidade científica e acadêmica, através da formação de recursos humanos de qualidade e do aperfeiçoamento da dinâmica interna

acadêmica do campus. Para isso, faz-se necessário maximizar a disponibilização de informações em idiomas estrangeiros. Ganhos do Projeto: 100% dos catálogos de pós-graduação traduzido em inglês/espanhol” (GEPlanes). Executor: PRPG. Valor investido R\$ 30.000,00. Não há relatório nem indicador.

Objetivo 6. Ter currículos atualizados, flexíveis, centrados no estudante, que utilizem recursos tecnológicos e incorporem atividades extracurriculares, cocurriculares e de extensão em todos os níveis de ensino.

Projeto 1. Novas Tecnologias e Atualização dos Currículos – Em andamento – Descrição: “Para a concretização deste objetivo, é fundamental construir uma ampla compreensão sobre as visões de currículo, a incorporação de recursos tecnológicos e novas abordagens pedagógicas nos processos de ensino e aprendizagem. [...] Ganhos do Projeto: 1. Ampliação dos debates acerca das visões curriculares predominantes nos cursos de graduação e das metodologias ativas no decorrer da gestão; 2. Desenvolvimento de banco de dados sistematizado com ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas a inovação e atualização curricular no decorrer da gestão; 3. Desenvolvimento de banco de dados sistematizado sobre recursos tecnológicos e metodologias ativas voltados ao ensino e à aprendizagem no decorrer da gestão; 4. Formação continuada de docentes e pós-graduandos para a socialização das discussões relativas aos campos do currículo, da didática, das metodologias de ensino e aprendizagem e das tecnologias educacionais” (GEPlanes). Executor: PRG. Recursos investidos: R\$ 495.000,00.

Comentário: O projeto trata de novas tecnologias e atualização de currículos, e a execução orçamentária trata de recursos a serem investidos no EA2: marcenaria, diárias e hospedagem nacionais e internacionais, projetos arquitetônicos e elétricos, realização de atividades com os PEDs e com docentes. Esse talvez seja o projeto de maior relevância no cenário atual, de enormes transformações da educação superior com o advento da inteligência artificial. Essa discussão sobre a necessidade de profundas transformações sociais remete a um dos seminários de 2015 organizados pela PRDU como preparatório para a elaboração do Planes/2016-2020 (Capítulo 6). Com a pandemia de Covid-19, o mundo e a Unicamp encontraram novas formas de ensinar. Talvez não tenha sido a forma mais fácil ou metodologicamente correta, mas o que ficou dessa experiência? Nos programas de governo de todos os reitores há referências ao EAD e, mais recentemente, ao ensino híbrido. Essa crítica aparece explicitamente na AI/2014-2018, e a Unicamp continua com a forma de ensinar centrada na sala de aula. O que a Unicamp espera desse projeto além de reformar o EA2 e de fazer eventos? Que índices de eficiência no aprendizado se espera obter?

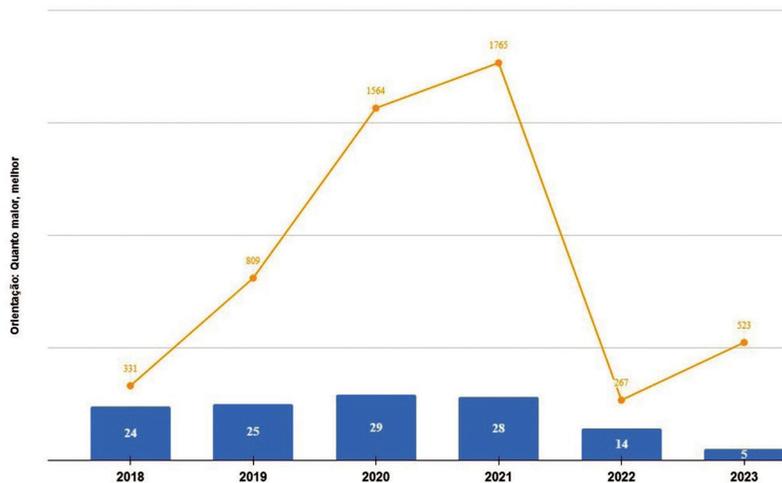
Que novas tecnologias se espera implantar? Há conversas com a Gartner, que conta com grandes especialistas nessa área, para saber o que está ocorrendo no mundo e com que sucesso? Há muitas perguntas que esse projeto deveria estar respondendo, para além de apresentar os dados da Figura 7.22.

Figura 7.22 – Dados sobre eventos realizados pelo EA2 entre 2018 e 2023

Dados até 2023 : Graf_debates

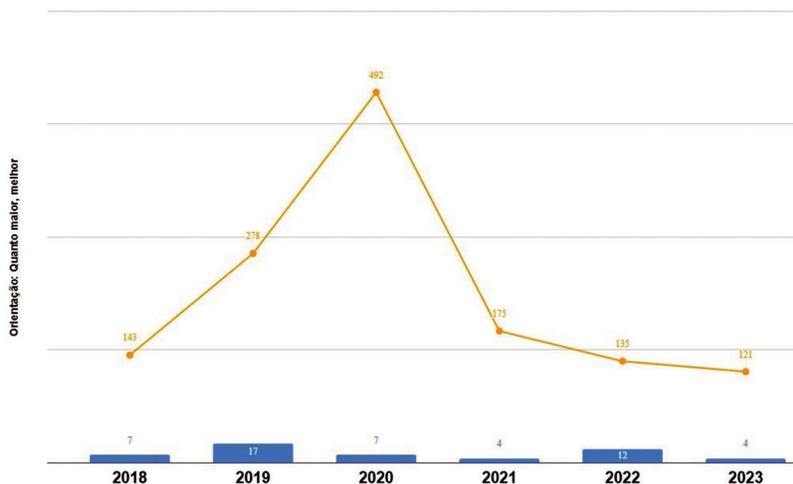
Debates sobre práticas pedagógicas - Graduação

Fonte: EA2



Formação continuada de docentes e pós-graduandos

Fonte: EA2



Fonte: GEPlanes.

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

Projeto 7. Institucionalizar uma Semana Anual de Workshops de Escrita Científica – finalizado – de 02/05/2022 até 30/09/2023. Descrição: “No Brasil, a Unicamp segue liderando as universidades em termos de número de publicações *per capita* por professor. [...] O mais importante é que tais publicações têm se concentrado em periódicos científicos de alto impacto e obtendo o indicador normalizado (Field-Weighted Citation Impact) acima da média mundial esperada. [...] Vinculado ao Planes 2016-2020, o ‘Espaço da Escrita’ vem apoiando a publicação de artigos e livros no exterior, oferecendo serviços de tradução e revisão do inglês e sendo muito bem avaliado pelos docentes e pesquisadores. [...] o projeto irá realizar a primeira edição da Semana Anual de Escrita Científica, oferecendo workshops e cursos de capacitação na produção de artigos científicos de alta qualidade e boas práticas em publicações. Convidar, como palestrantes, representantes das principais editoras que já possuem relação com a Unicamp. **Ganhos do Projeto:** Oferecer a docentes e pesquisadores da Unicamp workshops e cursos de capacitação para o desenvolvimento de habilidades acadêmicas em publicações internacionais e boas práticas em publicações até outubro de 2022 e, posteriormente, com periodicidade anual” (GEPlanes). Executor: PRP/SBU. Recursos investidos: R\$ 50.000,00.

Projeto 21. Ampliação do Protagonismo Institucional da Unicamp em Redes Internacionais de Pesquisa – em andamento – de 01/06/2022 até 30/04/2025. Descrição: “[...] um conjunto de outros objetivos estratégicos direta ou indiretamente alinhados à internacionalização que derivaram da Avaliação Institucional, na qual destacou, [...] entre outros: intensificar a presença em redes internacionais, aproveitando também redes informais de ex-alunos. Por isso, é uma condição necessária a ampliação da atuação da Unicamp nas redes internacionais de pesquisa para atender as demandas explicitadas e, diretamente, impactará em alguns dos indicadores estratégicos, principalmente % de projetos integrados e % de publicações em coautoria. **Ganhos do Projeto:** Reconhecimento internacional, medido pela posição da Unicamp em *rankings* internacionais e pela procura de oportunidades junto à universidade de estudantes internacionais e docentes/pesquisadores estrangeiros” (GEPlanes). Executor: Deri. Recursos investidos: R\$ 600.000,00.

Comentário: Alguns resultados foram apresentados pela Deri relacionados à inserção da Unicamp em redes internacionais. Esses resultados foram mensurados por meio de unidades que participaram de missões internacionais, ao todo 13 missões entre 2022-2024. Cita-se também o lançamento do Edital Deri 44/2024 – Redes de

Pesquisa Internacionais, prevendo a aprovação de até 10 propostas no valor de R\$ 60.000,00 cada. Não há menção ou análise sobre resultados de natureza acadêmica ou sobre consolidação de interações.

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

Projeto 19. Garantir Extensão e Cultura de Qualidade na Unicamp – em andamento – de 02/05/2022 até 31/01/2025. Descrição: “Nos últimos anos algumas iniciativas foram adotadas para minimizar essa questão (Fóruns, Congressos, Oficinas, etc.) mas ainda é possível notarmos dúvidas sobre o conceito de extensão com um certo alinhamento de compreensão. Com o advento da lei da curricularização onde 10% das atividades de ensino na graduação devem incluir ações de extensão, o entendimento do que é extensão e como ele deve se materializar no ensino é essencial para o cumprimento dessa lei. [...] Atualmente há uma estrutura organizacional para a Extensão, tanto na administração central quanto nas unidades, mas são recorrentes as dúvidas sobre o que caracteriza e como integrar a extensão com ensino e pesquisa. Não há uma sistematização dos registros de ações de extensão, realizadas pelas unidades, além daquelas que são patrocinadas pelos editais da Proec. Ganhos do Projeto: Formar 30% do corpo docente em algum curso de extensão nos próximos 3 anos; avaliar 10% das ações de extensão realizadas pelas UEPEs até 2023; realizar, ao menos, uma ação de divulgação institucional de extensão por mês nos próximos 3 anos; aumentar o número de ações de extensão em 20% em cada UEPE até 2024; 100% das ações de extensão registradas até 2024” (GEPlanes). Executor: Proec. Recursos investidos: R\$ 300.000,00. Não há indicadores de resultados.

Comentário: Há registros no EDAT e no anuário estatístico sobre as atividades de extensão. A apresentação dos dados disponibilizados no Portal da Transparência é aquela que consta do Anuário Estatístico e são insuficientes para representar adequadamente as atividades de extensão e de cultura na Unicamp. Tendo em vista todas essas limitações, a Proec deveria trabalhar em parceria com o EDAT, pois pode haver informações muito importantes que devem ser disponibilizadas na forma e com conteúdos adequados à área. O ponto a ser criticado aqui é que há grupos de pesquisa da Unicamp especialistas em dados de produção acadêmica e que poderiam se envolver com esse assunto e obter recursos externos para a realização do estudo. Para demonstrar a viabilidade desse tipo de financiamento, a Fapesp em 2022 aprovou um projeto sobre o impacto na gestão pública das três universidades públicas paulistas, coordenado pela Profa. Dra. Milena Pavan Serafim da FCA. No

IG/Unicamp e no Nepp/Unicamp não faltam especialistas nesses assuntos, basta que os gestores tenham um conhecimento sistêmico sobre o que ocorre na universidade.

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

Projeto 14. Grant Office – finalizado – de 02/05/2022 até 27/08/2024. Descrição: “[...] um pré-requisito para o sucesso deste objetivo [é] a estruturação de um processo para a prospecção de oportunidades e parcerias externas. Ganhos do Projeto: Aperfeiçoamento da gestão de projetos e a ampliação da captação de recursos para o financiamento da pesquisa desenvolvida na universidade” (GEPlanes). Executor: PRP. Recurso investido: R\$ 220.000,00. Não há indicadores de resultados.

Comentário: A criação do Grant Office é contraditória em relação à decisão de praticamente extinguir o escritório de projetos especiais da CGU, implantado sem custo algum na gestão 2017-2021, com o objetivo não apenas de prospectar editais e enviar *e-mails* de divulgação, mas de prospectar fontes de financiamento e elaborar ou ajudar a elaborar os projetos em formato adequado. Além disso, deveria haver um indicador de eficiência como forma de demonstrar que os recursos investidos deram resultados. Um indicador possível seria: número e valor dos projetos aprovados com intervenção do escritório.

Objetivos para excelência na gestão

Objetivo 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.

Comentário: Não foram apresentados projetos relacionados a esse objetivo, apesar dos investimentos em carreira, principalmente promoções, reajustes salariais, criação de cargos remunerados, criação e ampliação de benefícios. Esses investimentos elevaram o comprometimento da quota-parte da Unicamp referente às receitas do tesouro estadual (RTE) a mais de 90%. A partir de janeiro de 2022, quando se extinguiu a validade da Lei Complementar Federal nº 173⁹, ocorreu novamente um

9. Lei Complementar nº 173, de 27 de maio de 2020. Estabelece o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências.

novo descolamento das despesas com pessoal em relação à arrecadação de ICMS (Figura 7.23), situação que, no passado recente, levou a Unicamp à mais profunda crise orçamentária de toda a sua existência (Atvars, 2020c, 2023). O programa de governo da gestão 2021-2024 não menciona o planejamento estratégico, e, portanto, ignorar o Objetivo 11 (Sustentabilidade Financeira) é apenas uma consequência da ausência de compromisso com o Planes/2021-2025. Essa figura mostra que o comprometimento da Unicamp com a folha salarial é o maior das três universidades, e, numa decisão inédita, o reitor o aumenta ainda mais ao longo ao propor novos reajustes e a criação de novos benefícios.

A questão da sustentabilidade financeira e orçamentária da Unicamp foi objeto de análise do comitê internacional de Avaliação Institucional:

Financing

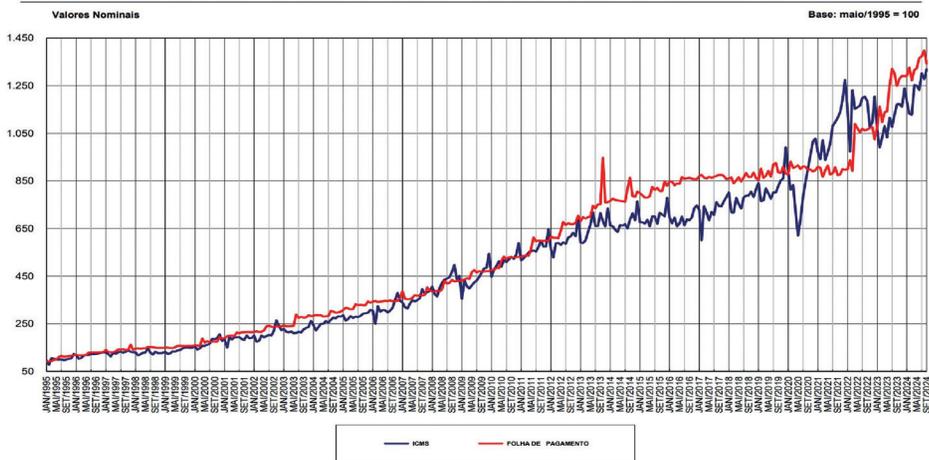
The significant dependence of the institution on the state subsidy has been beneficial since it has assured the flow of economic resources, but at the same time, it has created an organization highly dependent on government subsidies with limited room for diversification of financial sources. On the other side, the fact that Unicamp must absorb the cost of continued salaries and benefits for retirees of the university represents a significant burden on operational expenditures, which has been increasing in recent years, and it signals to become more burdensome in the future. [...] Finally, despite efforts towards diversification of sources of revenues, still, income generated by patents, contracts, research grants, and philanthropic contributions from donors and alumni, is relatively marginal. [...] More efforts are needed to diversify sources of funding. This may look like a suggestion easy to be made but difficult to implement, considering the many constraints, traditions, and the current and expected economic situation. Nevertheless, concerted efforts with achievable goals should be directed towards increasing revenues. This recommendation should be seen as a diversion on the continuously needed support from the state of São Paulo and the federal government (AI/2014-2018, 2020, p. 739, p. 742).

Enquanto esse comitê faz recomendações, a Alesp abre CPI contra as universidades e há uma enorme incerteza quanto ao financiamento das universidades em razão da reforma tributária que extingue o ICMS e, portanto, extingue o Decreto de autonomia com vinculação orçamentária, a atual reitoria expande as despesas acima da RTE.

Figura 7.23 – Evolução relativa da RTE e da Folha de Pagamento

EVOLUÇÃO RELATIVA DA ARRECAÇÃO DE ICMS (BASE UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS) E DA FOLHA DE PAGAMENTO DA UNICAMP

Janeiro/1995 a Setembro/2024



% DA FOLHA DE PAGAMENTO BRUTA "ACUMULADA" S/ AS LIBERAÇÕES FINANC.				MÊS
TOTAL %	UNIVERSIDADE			
	UNESP %	UNICAMP %	USP %	
101,34	101,16	103,64	100,41	JAN
92,60	94,58	98,07	89,29	FEV
89,56	92,04	94,92	86,07	MAR
88,40	90,95	93,83	84,84	ABR
87,76	90,40	93,28	84,12	MAI
87,70	90,49	92,91	84,12	JUN
87,11	89,94	92,28	83,53	JUL
86,47	89,51	91,75	82,75	AGO
85,45	88,74	90,49	81,71	SET
85,45	88,74	90,49	81,71	TOT.ACUM.

Fonte: Aeplan.

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

Projeto 2. Plano de Arborização da Unicamp – em andamento – de 02/05/2022 até 18/12/2025. Descrição: “[...] dentro do grupo de indicadores estratégicos está o item ‘% de cobertura de área verde’. Este projeto inclui a elaboração e implantação de Plano de Arborização para os campi, resultando no aumento da % de cobertura vegetal, contribuindo para o bem-estar da comunidade e evitando problemas futuros de interferência entre árvores com redes, estruturas e mobiliários urbanos” (GEPlanes). Executor: Prefeitura. Recursos investidos: R\$ 321.666,70.

Comentário: O relatório apresentado destaca que será realizado um levantamento das árvores existentes com registro *online* e colocação de 200 placas nos próximos 4 anos. Não há referência ao georreferenciamento que a Depi já realiza.

Esse projeto de sustentabilidade não está listado entre os projetos da Coordenadoria da Divisão de Sustentabilidade (Csus) da Depi (Figura 7.24). Os recursos a serem investidos são substanciais para não estarem previstos pela Csus/Depi. Não está claro em que medida esse projeto está alinhado com as pautas e prioridades da Csus.

Figura 7.24 – Projetos prioritários definidos pela Csus/Depi



Fonte: Depi (<https://www.depi.unicamp.br/csus/>).

Projeto 3. Contratações Integradas para Empreendimentos da Unicamp – finalizado – de 02/05/2022 até 30/06/2024. “[...] grupo de indicadores ‘Execução do Orçamento’ [é] um dos desdobramentos deste objetivo. Este indicador demonstra que para alguns grupos de despesas (como o D, no qual obras estão contidas) a execução é menor do que 50%, o que impacta diretamente nas atividades-fim da universidade devido à demora nas contratações que gera essa não execução do orçamento; há, portanto, uma necessidade de desenvolvimento de iniciativas para a questão de contratações. Por isso, o projeto em questão irá tomar como contramedida a revisão do processo de contratação de obras. Ganhos do Projeto: 1. redução do tempo global de entrega do empreendimento (solicitação de obra até entrega da chave) 2. redução do custo administrativo 3. redução do número de intercorrências no contrato 4. redução do número de intercorrências na licitação 5. redução no número de licitações necessárias para contratação de um empreendimento” (GEPlanes). Executor: DGA. Não há indicadores de resultados. Não houve aporte de recursos para esse projeto além daquele que decorre do esforço de trabalho.

Comentário: Esse é um típico projeto da DGA que não se resolve há muito tempo. Problema conhecido e não resolvido, sempre com busca de soluções internas. Na gestão de 2017-2021 um grupo de funcionários da DGA e de outras unidades participou de um dos cursos de Lean ministrados pela Educorp por proposta da CGU, visando dar uma nova visão relacionada à revisão de processos. O trabalho de final de curso de um desses grupos foi a revisão do processo de contratação pela DGA. Não há elementos objetivos para verificar se esse tipo de metodologia foi amplamente

internalizado pela DGA. A experiência com a DAC entre 2014-2016 mostrou que grandes mudanças ocorreram, e a DAC avançou na digitalização após um período de capacitação envolvendo um grande contingente de funcionários e com a implantação de metodologias ágeis de revisão de processos com a participação de *stakeholders* externos em todas as fases de desenvolvimento dos projetos. A tentativa de fazer o mesmo na DGA fracassou (Capítulo 8). O relatório apresentado no GEPlanes mostra editais publicados de contratação integrada ou semi-integrada de obras. Não mostra resultados em relação aos tempos de contratação, de execução ou dos tipos de problemas de execução e de interrupção da execução. Citam-se também dois documentos: Relatório com dados estatísticos de contratações de empreendimento: 2019 e atual com dados estatísticos de contratações de empreendimentos, e a Prospecção de instituições e realização de *benchmarking*. Esses documentos seriam muito úteis para que a Copei pudesse avaliar a evolução da eficiência da contratação, porém não estão disponibilizados no GEPlanes.

Projeto 4. Corredores Ecológicos na Unicamp – em andamento – de 02/05/2022 até 01/12/2025. Descrição: “Além disso, a Unicamp está monitorando seus indicadores de sustentabilidade e participa de ranqueamentos de universidades sustentáveis, como o *UI GreenMetric*. Desde 2012, a Unicamp possui o projeto dos corredores ecológicos, que fazem a conexão das matas remanescentes, garantindo o fluxo gênico de fauna e flora da região da Unicamp. [...] estando alinhados às ações da Prefeitura Municipal de Campinas. [...] Ganhos do Projeto Construção de 217.000 m² de corredores ecológicos; 92 m de passadores de fauna; 6.500 m de cercamentos de corredores ecológicos; 300.000 m² de área de plantio, considerando corredores ecológicos e APPs – em 4 anos” (GEPlanes). Executor: Depi. Recursos investidos: R\$ 6.207.231,78.

Comentário: A estruturação da Depi na gestão 2017-2021 organizou institucionalmente a administração do território da Unicamp, com projetos estratégicos associados ao Planes/2016-2020, bem apresentados, com objetivos claros e com a incorporação de tecnologias e métodos adequados. Nesse percurso de estruturação, houve um grande desenvolvimento profissional de pessoas, que hoje representam lideranças nas áreas. A gestão de território é um assunto transcendente e permanente na gestão universitária, e avanços ocorrem quando a gestão política não se sobrepõe à da competência técnica. Esse é um projeto bem estruturado, com objetivos claros, e o mapa georreferenciado (Figura 7.25) deixa claros os objetivos e os desafios. O relatório parcial mostra as dificuldades desse projeto pelos relacionamentos com o entorno fora da ingerência da Unicamp. Outra consequência da estruturação da Depi foi a definição clara sobre as decisões relativas a empreendimentos, cujos

recursos passaram a atender a demanda integral do projeto, uma forma objetiva de planejamento plurianual. Esse é um projeto que demora a ser implementado, por isso os recursos têm que estar integralmente alocados, o que foi feito.

Figura 7.25 – Georreferenciamento dos corredores ecológicos a serem implantados na Unicamp



Fonte: Depi (<https://drive.google.com/file/d/16xTgy32tugWv7MXgE3wBpryHDzyLtILb/view>).

Projeto 5. Sistematização dos Investimentos em Sustentabilidade para Unicamp

– Finalizado – de 31/01/2022 até 01/03/2024. Descrição: “[...] a Unicamp está monitorando seus indicadores de sustentabilidade e participa de ranqueamentos de universidades sustentáveis, como o *UI GreenMetric*. Em 2022, a Depi criou a Coordenadoria de Sustentabilidade, órgão que tem a missão de planejamento, concepção, monitoramento e gestão de processos recorrentes e atividades operacionais e de ensino, pesquisa e extensão, orientadas à sustentabilidade na Unicamp, sua comunidade acadêmica e entorno, com os objetivos de assessorar a administração central e articular a comunidade acadêmica para implementação e acompanhamento da Política de Sustentabilidade, representar a Unicamp nas discussões locais, regionais, nacionais e internacionais sobre sustentabilidade em universidades e promover a cultura de decisão apoiada em dados e informações georreferenciadas na gestão da sustentabilidade na Unicamp. Nesse sentido, como algumas ações da Csus não envolvem obras e empreendimentos como produtos finais, mas sim processos padronizados e recorrentes que visam a manutenção da sustentabilidade na Unicamp, é necessário o investimento em uma rubrica específica para esses fins. Ganhos do Projeto: Aumentar o desenvolvimento de projetos de sustentabilidade para os Campi da Unicamp” (GEPlanes). Executor: Depi. Não houve aporte de recursos.

Comentário: A estratégia de atuar na forma como se dão os processos decisórios é fundamental para a gestão do território da Unicamp. O georreferenciamento que evolui muito a partir de 2017 é sem dúvida uma ferramenta essencial para a gestão. Mas, para além de desenvolver projetos, é necessária uma centralização das decisões, dos acompanhamentos dos resultados e do registro das informações, isto é, não basta ter a política, é necessário desdobrá-la em ações consistentes e coordenadas, com ampla divulgação e com produção de conhecimento. Ver outros comentários nos projetos 2, 4 e 5 e a Figura 7.24.

Projeto 8. Revisão do Processo Institucional Manutenção e Conservação Predial

– em andamento – de 01/05/2022 até 31/12/2026. Descrição: “[...] a conservação predial é um tema central para o alcance deste Objetivo, como levantado na Avaliação Institucional de 2014-2018. Entre as dificuldades mais comuns relatadas pelas Faculdades e Institutos estão a falta de espaço físico para laboratórios; desafios relacionados à infraestrutura predial, como a melhoria das instalações mais antigas com reformas completas (AI/2014-2018, p. 638). Ganhos do Projeto: Promover o uso pleno dos sistemas prediais, prolongar a vida útil do ativo e preservação do patrimônio” (GEPlanes). Executor: Prefeitura. Não houve aporte de recursos para esse projeto.

Comentário: Entre as atividades do projeto estão a “aplicação de Formulário Google Forms para levantamento de dados nas Unidades e Órgãos com análise de resultados, elaboração de um plano de ação e levantamento de prioridades, dentre elas os serviços de cobertura, impermeabilização e pintura externa dos prédios modulados padrão [...]. Elaboração de Manual Uso das Edificações Existentes”. Isso é exatamente o que a Depi faz quando em 2018 aprovou o projeto estratégico 6: Georreferenciamento do acervo físico e humano da Unicamp. É impressionante que os órgãos da administração continuem com práticas arcaicas de uso de *Google Forms* para pedir informações às unidades e aos órgãos; também impressiona como a integração das informações e das ações que envolvem mudanças culturais arraigadas é difícil em uma universidade como a Unicamp.

Projeto 10. Prevenção de Resíduos: A FT como Unidade de Referência

– Em Andamento – de 01/05/2022 até 31/12/2024. Descrição: “A universidade é hoje um grande gerador de resíduos, dentre os quais se destacam os resíduos sólidos urbanos (RSU) [...]. Assim, as ações voltadas à gestão dos resíduos devem, ao mesmo tempo, sensibilizar a comunidade para a importância da não geração e redução dos resíduos (prevenção) e da segregação dos resíduos gerados, com vistas ao reaproveitamento

dos materiais. Ganhos do Projeto: 1. Estabelecer indicadores para a unidade que for receber o projeto; 2. Ter uma unidade referência até dezembro de 2023 (FT); 3. Criar uma metodologia replicável para toda a universidade” (GEPlanes). Executor: Depi. Recursos investidos: R\$ 27.700,00. Não há indicadores de resultados.

Projeto 11. Gestão de Água e Energia – Em andamento – de 02/05/2022 até 31/12/2025. Descrição: “[...] consumo de água e energia elétrica são itens passíveis de redução, com impacto tanto nas questões financeiras quanto ambiental. Por isso, o projeto irá desenvolver sistema de controle e monitoramento de água e energia. Ganhos do Projeto: Automatizar a coleta de leituras de hidrômetros utilizando aplicativo com tecnologia de localização por QR code e Trabalho Jun-22-Sep-22 reconhecimento de dígitos por imagem, eliminando erros e retrabalho na coleta de dados, até final de 2023. Fornecer um Relatório Mensal de Consumo de Água e Energia por Centro Orçamentário e individualizado por prédios aos gestores da universidade, unidades e órgãos (conta/fatura), incluindo valores de consumos em m³ e kWh, valores em reais (R\$) dos consumos, históricos de consumos, indicadores de consumos e de qualidade dos insumos fornecidos, até final de 2023. Fornecer um Relatório Consolidado Mensal de Consumo de Água e Energia – Nível Gerencial, incluindo volumes e perdas dos sistemas e base para testes das contas das concessionárias de Água e Energia, até final de 2023. Aumento na detecção de perdas e falhas nos sistemas de água e energia por parte dos gestores, resultando em economia anual estimada de 10% a 15% do consumo para o ano de 2024 (doze meses após a entrega do projeto). Redução no tempo para detecção de ocorrências de 60 a 90 dias para no máximo 30 dias (interstício entre medições mensais), a partir da entrega do projeto (final de 2023)” (GEPlanes). Executor: Prefeitura. Recursos investidos: R\$ 1.000.000,00. Não há indicadores de resultados.

Comentário: Desde 2015 o tema de gestão da água vem sendo tratado em projetos estratégicos pela prefeitura dos campi. Ao implantar o método de Gestão Matricial de Despesas em 2015-2016 (ver Capítulo 8) na prefeitura, foi constatado que era necessário dispor de medidores operando em cada edifício, o que foi providenciado pelo projeto estratégico do Planes/2016-2020. A partir dessas medidas foi possível a elaboração de relatórios de consumo, como mostra a Figura 7.26, o que permitiu a identificação de modificações de padrão de consumo. Aparentemente, nessa nova proposta, busca-se avançar na automação, prospectando tecnologias, *softwares* etc. Segundo os proponentes do projeto, é necessário trocar todos os hidrômetros porque sua vida média é de dois anos. Quem checou essa informação? Parece pouco provável que seja assim. Entretanto, há perguntas a serem feitas que, se respondidas, provavelmente terão um custo muito menor do que o montante alocado ao projeto. Exemplos: por que não se adota a mesma tecnologia

da Sanasa, já desenvolvida e testada em toda a cidade de Campinas? Qual é a relação custo/benefício da adoção de tecnologia? Por que não interagir com a Depi e usar o georreferenciamento como forma de identificar os hidrômetros e vinculá-los às leituras? Por que não se encontra no *site* da Divisão de Água e Energia da Prefeitura esse relatório, que é bastante completo, com o consumo de todos os edifícios, hidrômetro por hidrômetro, a partir de 2018? Não se mediu o consumo em 2022, 2023 e 2024? Se a prefeitura gasta 60 dias para resolver o problema do vazamento, é porque deixou de medir o consumo apesar de estarem instalados os hidrômetros e não pela ausência de *software* para registro e tratamento de dados. Na gestão 2017-2021, a CGU e o GR recebiam mensalmente esse tipo de relatório, e, portanto, esse projeto nada mais é do que fazer o que já se vinha fazendo e que, talvez pela mudança na equipe da prefeitura, não teve continuidade. Dados dessa natureza é que permitiriam ver se os recursos investidos estão dando resultados. Todos os edifícios de terceiros localizados no campus, como no exemplo da Figura 7.26, ressarcem a Unicamp pelo consumo que fazem? O exemplo da Figura 7.26 é apenas um dos casos, e, como em todos os outros, os hidrômetros estão perfeitamente identificados. Basta georreferenciá-los, medir o consumo e registrar em sistema. Qual a fonte de erro?

Sobre a gestão de energia, a Depi – Campus sustentável¹⁰ é que deveria estar gerenciando esse processo. É o Campus Sustentável vinculado à CGU na gestão 2017-2021 e, posteriormente, à Depi na gestão 2021-2024 que rompeu o domínio da Prefeitura do Campus sobre esse assunto. A vinculação à CGU trouxe para o nível estratégico as discussões sobre o assunto, levando à Copei o debate acerca dos projetos estratégicos (Ver Capítulo 6). O resultado foi a viabilização de recursos externos a fundo perdido para eficiência energética, o que permitiu não apenas trocas de lâmpadas, mas também investimentos nas usinas solares e nos ônibus elétricos. Além disso, foi rompido o contrato com a devolução do carro elétrico que não saía da garagem do GR, porque não tinha autonomia para rodar e para o qual a Unicamp pagava o aluguel mensal de *leasing*. O levantamento da situação de consumo do campus permitiu divulgar o que já se sabia, os históricos contratos com superdimensionamento de consumo (ver Capítulo 6). A farta documentação e os estudos realizados pelos pesquisadores do Campus Sustentável levaram a um acúmulo de conhecimento sobre a gestão de energia na Unicamp com diagnósticos do que precisa ser feito. Nada disso está apresentado nesse projeto, que, entretanto, quer tratar do tema. Citando como exemplos de conhecimento acumulado, o Campus

10. <https://campus-sustentavel.unicamp.br/>

Sustentável possui estudos sobre: “Estudo de metodologias de dimensionamento da quantidade de energia; Análise do processo de contratação de energia e identificação de pontos de melhoria; Análise dos contratos de energia e demanda da universidade; Estudo da relação entre comercializadoras e setor público; Estudo da Gestão de Risco” (<https://www.campus-sustentavel.unicamp.br/contratacao/>).

Figura 7.26 – Relatório mensal de consumo elaborado pela Prefeitura do campus

Temas: Processo Concurso Docente de Prof. Doutor Versão: 2 Data: 15/06/18

CONTEXTO
Atualmente, devido a disfunções burocráticas, o tempo entre a realização do concurso docente de Prof. Doutor e o início das atividades de um candidato aprovado, na maioria dos casos, está entre 1 a 2 anos. É importante que se reduza este tempo para evitar prejuízos nas atividades-fim da universidade, levando em consideração a rápida reposição de quadro. Benefícios:
 Evitar sobrecarga docente e realocação de docentes para outras áreas;
 Reduzir o número de concursos sumários realizados em virtude de aposentadorias.

SITUAÇÃO ATUAL
Dados de concurso para Professor Doutor (não contemplam todo o processo – parte da publicação no DOE de edital do concurso até a publicação no DOE do resultado do concurso – ao tempo das partes inicial e final são analisadas contabilmente netas e aumentam em torno de 150 dias o lead time total)

Objetivos
 Reduzir em 50% do tempo do concurso (da elaboração do edital até início das atividades) até setembro/2019.
 Reduzir em 30% a quantidade de etapas para concursos abertos após setembro/2019.
 Aumentar para 95% de concreto e completo em todas as etapas até final de setembro/2019.
Delimitações: Considerando a partir da liberação da vaga para a unidade até o início das atividades, sem contemplar o caso em que o candidato entra com recurso junto à PG (representa 2% do período avaliado).

ANÁLISE

Meios (Causas)

- Material (O que é utilizado?)**: Não se aplica
- Método (Como?)**:
 - A. Não há monitoramento sobre o tempo para execução;
 - B. Não há um sistema informatizado para este processo (apenas 103 uma parte);
 - C. Edital aberto sem um registro e contratação de materiais em corte;
 - D. Processos manuais nas unidades sem necessitação;
 - E. Não há processo de aprovação (longo tempo de espera);
 - F. Processo ocorrendo em sequência sem necessitação.
- Mão-de-obra (Quem?)**: Não se aplica
- Medição (O que é verificado?)**
- Máquina (Qual infra-estrutura?)**
- Meio-ambiente (Onde?)**

Efeito
Demora na execução do concurso de professor doutor

Responsável	Mentor	Colaborador 1	Colaborador 2	Diretor 1	Diretor 2

ESTADO FUTURO: Qual(is) contra-medida(s) propostas e por que?

TP (dias)	Estado atual		Sub-processo 1: Aprovação do concurso e publicação de edital	Sub-processo 2: Início avaliação de provas	Sub-processo 3: Homologação de concurso	Sub-processo 4: Início contratação
	Máx.	Mín.				
TP (dias)	5,18	2,63				
31 (dias)	49	17				
TP (dias)	317	313				
Lead time (dias)	393,38	150,63				
SOC		200%				
% TP LT	1,37%	1,75%				
Atividades	12	12				

Previsão de melhoria com as ações propostas:

Melhorias	Máx.	Mín.
Redução LT (%)	42%	50%
Redução Atividades (N)	3%	2%

1. Redução nas instâncias de aprovações, principalmente sub-processo 5 (contra-medida para B);
 2. Definir prazo limites para os sub-processos (contra-medida para E);
 3. Sincronizar atividades para reduzir tempo de espera, principalmente sub-processo 3 (contra-medida para F);
 4. Criação do sistema informatizado para assegurar entrada de dados padronizada e acompanhamento do andamento dos processos (contra-medida para D e A);

PLANO DE AÇÃO

O que será realizado	Como será realizado	Porque será realizado	Responsável	Início	Fim	Status	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18
Elaborar o plano de trabalho para o edital, lista de pontos e cronograma	Elaborar no google forms um modelo e enviar para as unidades	para reabrir o índice de falhas na elaboração do edital	Guilherme	04/jun	22/jun	em andamento					
Divulgar e treinar unidades	Enviar em contato com as unidades para explicar o uso do formulário no google forms	para que as unidades utilizem o modelo disponível	Rafael	25/jun	15/jul	não iniciado					
Propor alterações na distribuição CONCURSOS	revisar com as responsáveis e validar a viabilidade entre processos a ser confirmados, criar tabela comparativa de situação atual e proposta	sebra incluir prazos entre as etapas, reduzir indicadores de aprovações, colocar atividades em paralelo para reduzir tempo de espera	Rafael	11/jun	30/sep	não iniciado					
Realizar para equipe de avaliar viabilidade de implementação do processo	Realizar para equipe de TI as necessidades técnicas sobre processo para avaliar a possibilidade de informatizar o mesmo (via SISO) no sistema (ou novo sistema)	apresentar proposta, reduzir custos, facilitar o acesso para todos os envolvidos, facilitar inscrição dos candidatos, facilitar o processo de contratação de banco, facilitar a comunicação entre as partes	Rafael	01/ago	30/ago	não iniciado					
Implementar sistema informatizado	Definido para equipe de TI	Para implementar melhoria técnica para equipe	Equipe TI			sem definição, ausência de item técnica					

ACOMPANHAMENTO
 ? Reuniões quinzenais com a equipe do projeto até conclusão do plano de ação;
 ? Indicadores:

Tempo em horas: Concurso - Prof. Dr. (Mín. - Máx.)

% Processos corretos/completos

Fonte: Prefeitura do campus.

Projeto 20. Estruturação e Planejamento de Contratações da Unicamp – finalizado – de 02/05/2022 até 31/12/2023. Descrição: “1. [...] trouxe com um dos grupos de indicadores ‘Execução do Orçamento’ pois há grupos de despesas que não se consegue realizar nem 50% do planejado (como no caso de obras e reformas),

gerando impactos diretos nas atividades-fim da universidade; por isso, possuir um planejamento centralizado de contratações e licitações para certos tipos de compras é necessário para buscar o alcance deste objetivo. 2. Necessidade de adequação à Lei Federal 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações, que exige dos órgãos uma ação planejada de contratações. 3. Contratações descentralizadas nas unidades e órgãos ocasionando perda de economia de escala e elevados custos administrativos/processuais. 4. Inexistência de padronização das contratações, o que impossibilita a implementação de uma política de manutenções. 5. Multiplicidade de contratações de objetos semelhantes. Ganhos do Projeto: 1. Redução do número de dispensa de licitações 2. Redução no número de compras descentralizadas 3. Redução do número de licitações 4. Aumento da economia das aquisições (*saving*) 5. Redução do tempo de contratação 6. Aumento da padronização de itens da universidade 7. Otimização das equipes de compras da universidade” (GEPlanes). Executor: DGA. Recursos investidos: R\$ 30.000,00.

Comentário: Os dados desse projeto mostram que em todos os casos o tempo de contratações ou de aquisições vem aumentando entre 2022 e 2023, ou, dito de outra forma, o que era ruim piorou. Além disso, o número de processos está aumentando, o que é preocupante. Sem uma completa revisão dos processos, com desburocratização e um sistema robusto de gestão, não há solução possível. Na gestão 2017-2021, houve uma discussão envolvendo CGU/Citic/DGA com aconselhamento da Gartner, ao longo de quase um ano, para a compra de um sistema de gestão para a DGA nos moldes do que foi feito na gestão 1998-2002 com a DGRH. Foi elaborado um complexo termo de referência para a abertura de um processo licitatório, que não foi aberto pelo encerramento da gestão. A gestão 2021-2024 declara por meio da Detic que um novo sistema para a DGA será desenvolvido internamente (ver tópico 7.3). Destaca-se que a Unicamp tem levado mais de dez anos para desenvolver seus sistemas de gestão. A conferir.

Projeto 24. Programa de Compostagem dos Resíduos Orgânicos Gerados pelos Restaurantes Universitários – em andamento – de 01/05/2022 até 31/12/2025.

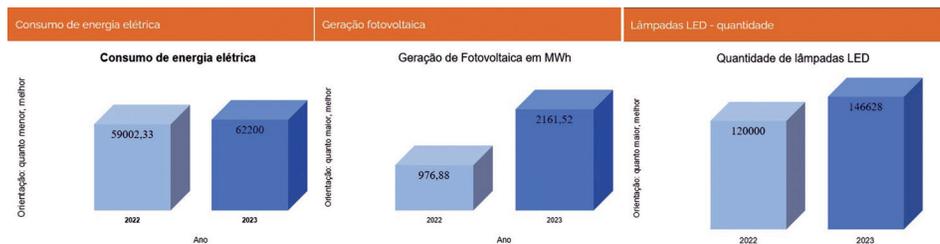
Descrição: “[...] traz um indicador referente à produção de lixo pelos restaurantes, além disso há a questão da legislação que trata da correta destinação dos resíduos, sendo o aterro a última alternativa. Desta forma, além de trabalhar a redução de geração do resíduo, também é necessário buscar alternativa para tratamento destes resíduos. Ganhos do Projeto: Compostar 100% dos resíduos orgânicos gerados pelo RU, RA e RS até 2024; Compostar 100% dos resíduos orgânicos gerados pelos Restaurantes da FCA/Cotil/FT e FOP até dezembro de 2025” (GEPlanes). Executor: Prefeitura. Recursos investidos: R\$ 152.948,70. Não há indicadores de resultados.

Projeto 27. Otimização do Serviço de Transporte Fretado – em andamento – de 01/05/2022 até 19/04/2025. Descrição: “[...] o transporte fretado é uma das principais despesas de custeio da universidade, mas a qualidade do serviço prestado também é um dos indicadores desse objetivo. Portanto o desafio é conseguir reduzir a despesa em questão buscando manter ou até melhorar a prestação do serviço, por isso, um projeto com este tema é necessário para que a universidade concretize seu planejamento. Ganhos do Projeto: Aumentar em 22% a taxa de ocupação (de 53% para 75%) em até três anos após a implementação do projeto” (GEPlanes). Executor: Prefeitura. Recursos investidos: R\$ 60.000,00.

Comentário: Essa é uma das grandes despesas contratuais que a Unicamp faz, e a otimização dos recursos é uma necessidade.

Projeto 32. Eficiência Energética – em andamento – de 28/03/2022 até 11/07/2025. Descrição: A Unicamp definiu como um dos objetivos estratégicos de seu Planes 2021-2025: “[...] dentro deste tópico, a Eficiência Energética é um dos principais direcionadores, pois atua tanto na questão financeira quanto ambiental. Ganhos do Projeto: Reduzir 15% do consumo de energia elétrica até final de 2024” (GEPlanes). Executor Depi. Recursos investidos: R\$ 40.000.000,00. Há indicadores de acompanhamento (Figura 7.42).

Figura 7.27 – Dados referentes aos indicadores do projeto 32



Fonte: GEPlanes.

Comentário: Esse tipo de projeto envolve altos volumes de recursos e é de execução complexa. Há, entretanto, assuntos relacionados à gestão dos contratos que poderiam gerar grandes economias e com essas economias aportar parte dos recursos necessários. Um dos temas é o volume de energia contratado (que não aparece atualizado no *site* da Depi) e o período de contratação, estudos que foram realizados em projetos estratégicos vinculados ao Planes/20216-2020 e sobre os quais não há documentos disponibilizados nos sítios da Depi, da Prefeitura ou da DGA. Os estudos já efetuados pelos pesquisadores do Campus Sustentável dispõem de todas

as informações para que a administração tome as medidas necessárias para gerar essa saudável economia de recursos.

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

Projeto 18. Gestão Integrada à Governança – em andamento – de 02/05/2022 até 30/11/2024. Descrição: “[...] conforme previsto na Resolução GR 009/2020, de 28/01/2020, a Citic é o órgão executivo responsável pela Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Unicamp. Das suas atribuições, e para fins deste projeto, destaque-se do Artigo 2º as seguintes: III. Estabelecer uma Governança de TIC que considere os planos estratégicos da universidade; IV. Acompanhar a implantação das decisões técnicas na área de TIC; V. Otimizar os investimentos da área de TIC; VIII. Promover novas metodologias de trabalho em desenvolvimento de sistemas e operação de serviços computacionais, evitando a duplicação de esforços; XX. Propor e implantar Grupos de Trabalho para apoio às atividades da Citic. Sendo assim, para atender estas diretrizes e para melhor realizar as atribuições acima, e subsidiariamente às suas demais responsabilidades, faz-se necessário rever o modelo de gestão a fim de, em conjunto com os núcleos de TIC centrais e das unidades, assegurar que os investimentos em TIC sejam otimizados, evitem duplicação de esforços e sejam priorizados em consonância com o Planejamento Estratégico Institucional. Ganhos do Projeto: 100% das demandas de investimento ou sustentação de soluções em TIC encaminhadas à Reitoria com primeiro retorno ao solicitante em até cinco dias úteis até dezembro de 2022; 100% dos projetos em andamento sob responsabilidade dos núcleos centrais acompanhados em plataforma única de gerenciamento de projetos até 3 meses após a implantação; adesão de 30% dos núcleos de TIC das unidades à plataforma única de gerenciamento de projetos e atividades em até 12 meses após a implantação” (GEPlanes). Executor: Citic. Não há recursos alocados. Não há indicadores de resultados. Não há relatório apresentado.

Comentário: O Capítulo 9 tratará em detalhes dos retrocessos que esse projeto produzirá na gestão de TIC da Unicamp.

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

Comentário: Apesar desse objetivo estratégico e do montante de recursos drenados do orçamento RTE da Unicamp para essa finalidade, não foi apresentado nenhum projeto estratégico vinculado a esse objetivo. A gestão 2017-2020 deixou em andamento dois grandes projetos que permitiriam equacionar a sustentabilidade da

gestão financeira e orçamentária da área da saúde. Esses projetos eram coordenados pela Deas em estreita relação com a CGU.

Um desses projetos era a implantação do AGHUse nos hospitais, iniciando-se pelo HC, com enormes dificuldades (Capítulo 6, projeto 71 do Planes/2016-2020). Esse projeto, que se inicia com a implantação de um *software* de gestão hospitalar, não se restringe a isso. Não é um mero projeto de TIC. Ele envolve uma revolução gerencial, de processos e de procedimentos não apenas administrativos, mas também de natureza assistencial e de natureza cultural. Por isso, pela complexidade e pelo nível de intervenção na dinâmica dos hospitais que o sistema de gestão vai produzir, a Deas foi a escolha natural para gerenciar o projeto 71 do Planes/2016-2020. Para ilustrar essa dinâmica, logo no início se constatou que o diretor da área de TIC tinha um conjunto de afazeres que limitava sua capacidade de coordenar o projeto. Apresentado o problema nas reuniões de acompanhamento com a CGU/Citic, foi designado um PMO da CGU para atuar no projeto em tempo integral. Essa designação ocorreu sem a transferência do funcionário, dentro de uma política de projetos colaborativos, e seu impacto está mostrado na Figura 6.33 do Capítulo 6: em abril de 2020 (quando o PMO assume) o número de prescrições de enfermagem foi de 488, vai a 1.037 em maio e salta para 7.117 em outubro; as prescrições médicas saltam de 13 em setembro de 2020 para 1.118 em outubro do mesmo ano. Concomitantemente, foram identificadas várias necessidades de investimentos para lhe dar sustentação; elas estão descritas no Capítulo 6, com grandes investimentos, e os críticos da gestão relutam em reconhecer por razões de natureza política.

Paralelamente ao projeto 71 do Planes/2016-2020, deu-se início a uma discussão envolvendo a CGU, a Deas e a superintendência do HC, com o objetivo de contratar uma consultoria especializada em gestão de hospitais públicos para viabilizar um diagnóstico dos problemas de gestão. Isso ocorreu após vários ciclos de conversas com diretores de hospitais públicos e privados, vários deles com contratos permanentes com empresas externas de consultoria. Escrever um termo de referência para um processo dessa natureza não é um assunto trivial, principalmente quando se trata de hospitais complexos, de referência regional, com forte imbricamento com as faculdades, e que não têm tradição de se abrirem para uma avaliação externa de seus processos. Além dessas conversas internas, foram identificadas diversas empresas de consultoria com amplo conhecimento nessa atividade, cada uma delas com uma natureza de abordagem, e, por isso, o termo de referência precisou de vários ajustes ao longo do tempo. O termo de referência é o que norteia o processo de licitação, de contratação e de acompanhamento da execução. Dado o tempo investido na preparação desse termo de referência e dada a

tramitação lenta desse processo na administração da Unicamp, a licitação se viabilizou na gestão 2021-2024: “A empresa foi contratada por meio de licitação e iniciou seus trabalhos no Hospital de Clínicas da Unicamp, em julho de 2022. O objetivo da contratação foi implantar uma gestão econômico-financeira sustentável no HC da Unicamp. Após um período de, aproximadamente, dois anos, os trabalhos foram finalizados, deixando um legado inestimável de melhorias implantadas, por meio de análises e ações, baseadas no olhar para Pessoas, Processos, Gestão e Tecnologia. Esses são aspectos fundamentais para a mudança no DNA de gestão da organização e direcionamento das áreas em prol da sustentabilidade do negócio”¹¹. O que se esperaria é que o relatório da consultoria fosse desdobrado em projetos estratégicos, permitindo que as mudanças necessárias ocorressem, fossem acompanhadas e fossem avaliados os resultados desse investimento, que não foi pequeno.

Figura 7.28 – Notícia do portal da CGU/Unicamp relacionada ao processo de consultoria em gestão hospitalar



Fonte: CGU.

11. <https://cgu.unicamp.br/noticias/2024/06/17/empresa-conclui-consultoria-para-o-hospital-de-clinicas-da-unicamp/#:~:text=Avalia%C3%A7%C3%A3o%20Institucional-,Empresa%20conclui%20consultoria%20para%20o%20Hospital%20de%20Cl%C3%ADnicas%20da%20Unicamp,trabalhos%20em%20julho%20de%202022>

6.4. Projetos do GePlanes sem vinculação com os objetivos estratégicos

Projeto 29. Universidade Trilíngue – em andamento – de 02/05/2022 até 31/12/2024. Descrição: “No último ciclo de avaliação institucional, foi recomendado pela Comissão de Especialistas que a Unicamp buscasse ampliar mecanismos para promover a ‘internacionalização em casa’, missão que se torna ainda mais necessária em decorrência das condições de mobilidade ainda incertas impostas pela pandemia de Covid-19. Adicionalmente, há uma demanda crescente da comunidade da Unicamp pela ampliação da oferta de disciplinas em idioma estrangeiro e pela oferta de cursos de línguas. O projeto propõe ações para oferecimento de disciplinas em/de inglês e espanhol. Ganhos do Projeto: Aumento do número de intercambistas *incoming* na graduação e pós-graduação; aumento de vagas em cursos de idiomas estrangeiros oferecidos pela Unicamp” (GEPlanes). Executor: Deri. Valor a ser investido: R\$ 448.200,00. Não há indicadores.

Projeto 36. Adequação de Infraestrutura – em andamento – de 01/10/2023 até 30/06/2026. Descrição: Este projeto tem como objetivo identificar as demandas de adequação da infraestrutura das unidades administradas pela Deepu: Cotuca, Cotil e DEdIC. Serão elaborados planos de ação para as adequações necessárias, visando à melhoria dos processos de trabalho e de formação dos alunos. As unidades de ensino da Deepu apresentam atualmente demandas de manutenções rotineiras, de adequações para realização das atividades educacionais, além de dificuldade para planejar e executar adequações preventivas. Com a implantação deste projeto, pretende-se solucionar os problemas de infraestrutura das três escolas, que afetam diretamente as áreas fins e meios, bem como planejar adequações para prevenir problemas futuros. Os objetivos estratégicos institucionais 1 e 6 são referências fundamentais para as ações e os produtos gerados por este projeto. Ganhos do Projeto: Adequar a infraestrutura predial do Cotuca, Cotil e DEdIC às necessidades fundamentais; Implantar o processo de gerenciamento da manutenção predial em cada unidade da Deepu. Executor: Deepu. Recursos investidos: 160.000,00. Não há indicadores de resultados.

Projeto 39. Descrição: Ampliação dos Índices de Permanência Estudantil nos Colégios Técnicos – em andamento – de 30/04/2023 até 30/09/2025. Descrição: “[...] a diretoria está sendo estruturada para que possa estabelecer caminhos e condições para que as unidades sob sua gestão atinjam níveis de excelência na promoção dos alunos matriculados [...]. Este projeto objetiva a criação de processos e implementação de ações que visem à ampliação dos índices de permanência estudantil nos Colégios Técnicos da Unicamp [...]. Os objetivos estratégicos institucionais 1, 3, 4 e 6 são referências fundamentais para as ações e produtos gerados por este projeto. Ganhos do Projeto: Redução da evasão escolar; redução da contratação temporária de docentes; eliminação de suspensão de aulas por falta de docentes disponíveis para contratação imediata”. Executor: Deepu. Recursos investidos: R\$ 170.000,00. Não há indicadores de resultados.

6.5. *Elaboração e Execução do Planes/2021-2025 de TIC*

Durante a gestão 2017-2020, deu-se início à elaboração do primeiro planejamento estratégico de TIC da Unicamp, iniciando-se pelas etapas para realizar um bom diagnóstico da realidade. Todo o plano de atividades e a metodologia foram fornecidos pela Gartner. Por óbvio, esse planejamento seria apresentado à Copei para a aprovação e seguiria para as fases de desdobramento das estratégias com a apresentação de projetos à Copei, com acompanhamento da execução, identificação dos resultados e a apresentação ao Consu dos relatórios anuais de evolução do desenvolvimento institucional. Uma das atividades executadas foi a análise de ambientes interno e externo com a ajuda da Gartner a partir da decisão de centralizar a área estratégica de TIC na Citic/CGU em 2017 (ver Capítulo 8).

O tema da TIC vinha sendo abordado em todos os programas de governo da Unicamp pelo menos desde 1998. Por isso, de forma mais objetiva, um dos objetivos estratégicos do Planes/2016-2020 era a Unicamp Digital. Seguindo uma linha do tempo, a gestão de TIC era concentrada no Contic/Ctic e exercida predominantemente pelo superintendente do CCUEC. O fracasso desse modelo estava claramente evidenciado pelo volume de processos administrativos tramitando fisicamente, pelo excesso de burocracia e pelos atrasos na implantação dos sistemas de gestão e dos processos digitais. Portanto, um dos projetos estratégicos propostos no Planes/2016-2020 foi o de estabelecer uma nova governança de TIC, o que foi feito em 2017: o CCUEC continuou responsável pela infraestrutura, pela comunicação e pelos desenvolvimentos internos; o Contic continuou com as atribuições técnicas, porém a Citic assumiu a função estratégica de dar início a um planejamento ao mesmo tempo em que discutia a solução de problemas com os órgãos e implantava formas colaborativas de desenvolvimento de soluções para os processos “sem dono”. Passou a ser diretamente vinculada à CGU, assessorando o reitor nos temas que se fizessem necessários. O coordenador do CCUEC deixou de ser o coordenador do Citic, mas manteve suas outras atribuições. O modelo implantado, com o aconselhamento da Gartner, era coerente com o proposto em 2015, em um dos seminários internacionais organizado pela PRDU (Capítulo 5). Não foi um modelo intempestivo, mas pensado com base na estratégia de mudança necessária, responsável e visando a eficiência como resultado. Os ganhos obtidos a partir de 2017 são inquestionáveis, e muitos dos projetos implantados foram o que permitiu à Unicamp continuar em funcionamento durante a pandemia de Covid-19 (Capítulo 6).

Portanto, não deixa de causar estranheza que a gestão 2021-2024 proponha como único projeto de TIC no GEPlanes uma nova mudança de governança, sem

apresentar um diagnóstico sério dos impactos, riscos e retrocessos dessa nova mudança. Ao propor e aprovar na Copei o projeto, o reitor cria a Detic, um modelo que concentra todo o poder decisório em um único órgão, o GovTIC, equivalente no passado ao todopoderoso CCUEC – uma volta a um passado cujos resultados foram questionados em todos os planos de governo anteriores, desde 1998; uma volta ao passado com roupa nova para disfarçar. Esse assunto será aprofundado no Capítulo 8.

O reitor resolve criar a Detic devido aos conflitos interpessoais e de competição das lideranças entre a Citic (um órgão assessor) e a CGU (um órgão estatutário e estratégico)¹², conferindo à Detic uma completa autonomia para elaborar, coordenar e executar o planejamento estratégico, atuando em paralelo com a Copei. A consequência é que a Detic elaborou e autoaprovou um planejamento estratégico de TIC¹³, autoaprovou os projetos estratégicos, fará o acompanhamento da execução dos projetos e avaliará os resultados. Criou-se, dessa forma, o modelo “jabuticaba unicampiana” de planejar. Diferentemente do GEPlanes, documentos, projetos e resultados não estão disponíveis em sítios abertos.

Conclusões

Há vários avanços nos projetos apresentados no GEPlanes, com especial destaque para a definição de indicadores e dos relatórios com avaliação da execução. Os indicadores estão disponibilizados no EDAT. Destaca-se, entretanto, a ausência do desdobramento de projetos relacionados a diagnósticos que foram executados no Planes/2016-2020 e que precisariam ter continuidade. Exemplos:

Projeto 8 (Capítulo 6). Adequação de Competência de Pessoal às Necessidades dos Processos de Trabalho – GEPlanes 2017-2021 com diagnóstico de várias inconformidades na DGRH, com iniciativa da CGU de acompanhar as modificações necessárias de sistema e de procedimentos.

Projeto 64 (Capítulo 6). Revisão de Procedimentos de RH – diagnosticar e propor encaminhamentos relacionados à gestão da folha, com a perspectiva de conhecer o nível de risco e procurar reduzir o passivo trabalhista, concluído no final de 2019.

12. Deliberação Consu-A-021/2023, de 26/09/2023: Institui a Diretoria Executiva Tecnologia da Informação e Comunicação (Detic) e o Conselho de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (GovTIC) e dá outras providências.

13. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2024-2025 (<https://www.detic.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/38/2024/05/DETIC-PDTIC-2024-2025-1.pdf>).

Projeto 71 (Capítulo 6). Implantação do AGHUse no complexo de Saúde Unicamp, que não se encerrou em 2021, foi transferido da Deas para a Detic, um grande erro estratégico da gestão 2021-2024, que o considera como um processo de TIC. Não é. Trata-se de um sistema de gestão, no qual o *software* é apenas uma pequena parte, como já relatado. Além disso, ao estendê-lo para os outros hospitais além do HC, a gestão se tornará ainda mais complexa, dadas as distintas culturas locais de cada um. Centralizar a gestão em um único órgão implica centralizar outros serviços, inclusive os administrativos. Sem uma gestão centrada na Deas, essa implantação será muito dificultada. Foi justamente por isso que a CGU na gestão 2017-2021 atuava colaborativamente com a Deas e com o HC.

Um dos projetos propostos pela Detic é a gestão de dados como serviços. Isso se contrapõe à política assertiva e baseada em boas práticas institucionais de consolidar na Unicamp o *Institutional Research*, o EDAT. O EDAT não é um serviço, ele é um centro de pesquisa e informações institucionais e, portanto, atua como um braço essencial do planejamento. Seria muito mais produtivo que a Detic cuidasse de assuntos que não estão sendo devidamente tratados em outros órgãos, e, na Unicamp, os problemas não são pequenos.

Além desses comentários pontuais, há duas conclusões paradoxais deste capítulo. Por um lado, o Planes veio se consolidando na Unicamp, com inovações a cada ciclo e com a execução de projetos com resultados mensuráveis. Apesar dos projetos terem impactos diferenciados na transformação institucional, a objetividade dos projetos permite que os resultados sejam efetivos. As diferenças nos impactos dos projetos são normais em organizações complexas, fruto das diferenças de nivelamento conceitual que ocorrem em instituições sujeitas a ciclos de alternância na estrutura administrativa e da complexidade e da amplitude das atividades da universidade. Além disso, se compararmos o histórico do Planes, é evidente que tem havido um progresso institucional, no qual a Copei foi se consolidando como um órgão representativo do Consu para o planejamento e a avaliação institucional. Da mesma forma, a CGU vem se consolidando na coordenação da execução/acompanhamento do Planes. É conhecido da literatura (Costa, 2007) que a gestão estratégica é um processo que envolve conhecimento, requer desenvolvimento metodológico e depende da maturidade organizacional, sendo sempre vulnerável a um ambiente sujeito a ingerências políticas e descontinuidades das equipes.

Apesar da consolidação da Copei e de suas atribuições como órgão estatutário de planejamento e avaliação, as ingerências políticas e as idiosincrasias pessoais às vezes se sobrepõem à institucionalidade, como é o caso da implantação paralela em relação à Copei do planejamento de TIC pela Detic. Esse jogo político é incompatível

com os princípios basilares da boa governança pública. A fratura do planejamento, que retirou da Copei parte de suas atribuições, reduziu a institucionalidade e a transparência que o GEPlanes procura mostrar. São equívocos conceituais e de governança que desconstróem a noção de planejamento e avaliação institucional global e retiram dela a visão holística de desenvolvimento institucional.

Figura 7.29 – Brochura do Planes 2021-2025



Fonte: GEPlanes

Com essa reflexão, pode-se voltar à questão: o planejamento estratégico é uma carta de intenções ou um direcionador de desenvolvimento? O que ocorreu na gestão 2021-2024 tornou a resposta mais difícil. Os resultados dos projetos associados aos Planes e a história que se construiu nesses 20 anos sugeririam que seria um direcionador de desenvolvimento que vai se aperfeiçoando e se consolidando na sequência dos ciclos. A fratura político-institucional que se constituiu por meio de um planejamento paralelo de TIC parece indicar que a prevalência das decisões políticas é uma realidade objetiva e parece também sugerir que os interesses políticos/corporativos prevalecem sobre a institucionalidade. Um claro retrocesso em relação ao que ocorreu com a gestão 2017-2021.

8

Governança de TIC e Planejamento Estratégico

Teresa Dib Zambon Atvars¹, Paulo Lício de Geus², Silviane Duarte Rodrigues³

Neste capítulo está descrito o processo de construção da nova governança de TIC na Unicamp, que se estabeleceu entre 2017 e 2021, iniciando-se pelos planos de governo e dos resultados alcançados desde 1998 para justificar a necessidade de mudanças profundas em um cenário de enormes transformações, pautadas pela pandemia de Covid-19 e pelo advento da inteligência artificial. Para realizar esse processo de transformação da governança, em 2017 foram utilizadas as recomendações de boas práticas fundamentadas em documentos disponibilizados pela empresa Gartner, os quais a equipe da CGU e o coordenador-geral do CCUEC acessaram com frequência. As coautorias deste capítulo se justificam pela participação intensa dos colaboradores no desenvolvimento e na implantação do projeto. Com base nesse histórico, chega-se à nova governança de TIC implantada em 2023, evidenciando o retrocesso ocorrido. Descreve-se também o início do processo de planejamento estratégico em 2017, que incluiu várias discussões na comunidade e o planejamento imposto pela Detic ao implantar uma nova governança centralizadora e dicotômica quanto à Copei.

1. Durante o desenvolvimento do projeto ocupava o cargo de coordenadora-geral da Unicamp – Gestão 2017-2021.
2. Durante o desenvolvimento do projeto ocupava o cargo de coordenador da Citic/CGU – Gestão 2017-2021.
3. Durante o desenvolvimento do projeto ocupava a assessoria da CGU – Gestão 2017-2021.

8.1. Histórico da Governança de TIC na Unicamp nesses últimos 20 anos

Para compreender os desafios de governança de TIC que a Unicamp enfrentava em 2017, este texto apresenta um histórico do assunto ancorado nos planos de governo de sucessivos reitores a partir dos anos 2000, bem como nos seus respectivos relatórios de gestão. Esses documentos mostram que os avanços da área nos diversos órgãos sempre estiveram aquém das necessidades da universidade.

a. Gestão 1998-2002

No programa de governo apresentado em 1998-2002 há uma única menção ao tema, que aparece de forma indireta ao tratar da EAD, citando que essa modalidade de ensino exige o uso mais criativo e intensivo das redes de computador (Unicamp, 1998, p. 20). Apesar da pouca abrangência da proposta, o relatório dessa gestão mostra que ocorreram avanços na informatização, principalmente na DGRH (Unicamp, 2002a):

Foi levada a cabo uma informatização acentuada na DGRH, e iniciativas semelhantes já estão sendo feitas na Secretaria Geral e na DGA (Unicamp, 2002a, p. 18). [...] A gestão de recursos humanos da universidade ressentia-se da falta de uma ferramenta moderna. O novo sistema informatizado, baseado na arquitetura cliente-servidor e com acesso via *web*, implantado no início de 2001, propiciou também um significativo salto no nível de informatização de todas as atividades desenvolvidas pela DGRH (Unicamp, 2002a, p. 56).

Comentário: Nesse período havia uma centralização de todo o desenvolvimento de sistemas no CCUEC, e a estratégia era a de desenvolver sistemas administrativos próprios. Portanto, além de cuidar de toda a infraestrutura e das redes de comunicação, o CCUEC também desempenhava a função de “fábrica de *softwares*”. Como fábrica de software, o CCUEC não era obviamente eficiente, e por esse motivo a gestão 1998-2002 produziu a primeira ruptura nessa forma de administrar a área de TIC, ao buscar um provedor externo para a gestão de RH. Além disso, retirou a equipe de desenvolvimento do CCUEC, transferindo-a para a DGRH, onde foi implantada a área de TIC que passou a ser subordinada à coordenadoria do órgão. O CCUEC continuou a responsabilizar-se pela infraestrutura, porém sem ingerência no desenvolvimento das atividades de TIC da DGRH. Esse processo foi conflituoso,

e os relatos desse embate metodológico infelizmente não fazem parte do relatório da gestão 1998-2002. O provedor externo contratado pela Unicamp foi a Senior, que se mantém até esse momento, e os avanços da DGRH quanto à digitalização de processos em relação a outros órgãos da administração são muito evidentes.

Tentativas de melhorias na digitalização dos processos também ocorreram na Secretaria Geral e na DGA; no entanto, as equipes de desenvolvimentos permaneceram no CCUEC e a implantação dos sistemas fracassou. A partir de 2003 a DGA, em conjunto com o CCUEC, tentou sem sucesso implantar o sistema de gestão desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Maria (Unicamp, 2002a, p. 55-56). Segundo o relatório de gestão, “foram desenvolvidos sistemas administrativos locais como, por exemplo, o módulo de consultas gerenciais” (*ibid.*, p. 56), mas a realidade mostra que em 2024 a DGA continua a apresentar, nos relatórios das sucessivas gestões, afirmações como “foram modernizados os sistemas da DGA”, sem que de fato a Unicamp tenha um sistema de gestão administrativa que seja algo mais do que um sistema de operações.

O relatório ainda destaca o seguinte:

O Sipex⁴, sistema que capta e fornece informações relativas a pesquisadores, produção intelectual, pesquisas e atividades de extensão da Unicamp, foi totalmente reformulado ao longo desta gestão. Alvo de críticas nas administrações anteriores, foi modernizado e está conectado ao sistema Capes. [...] A última fase da reformulação, que está sendo concluída, prevê o acoplamento ao sistema Lattes (Unicamp, 2002a, p. 23).

Comentário: Apesar da afirmação de que o Sipex estaria integrado à plataforma Lattes e à plataforma da Capes, na prática isso nunca funcionou por várias razões, como o fato de que as plataformas externas estavam em constantes mudanças e a lentidão da Unicamp não consegue acompanhar. Em relação à infraestrutura, o relatório destaca que “foram feitos muitos investimentos em *software*, *hardware*, rede de comunicação, portais, segurança, e investimentos no Cenapad-SP” (Unicamp, 2002a, p. 30, 58-59).

O CCUEC atuou de modo contínuo na melhoria da infraestrutura e de equipamentos para EAD e para outras finalidades, destacando no relatório de gestão:

4. O Sipex foi um banco de dados de produção acadêmica, implantado na década de 1990 para dar suporte ao processo de avaliação dos professores da Unicamp. Foi sendo aperfeiçoado ao longo do tempo. Com o advento dos bancos de dados nacionais, particularmente o da plataforma Lattes, foi se tornando em muitos aspectos redundante e sendo gradativamente substituído a partir de 2014.

Nunca é demais lembrar que o sucesso de uma instituição do porte e da complexidade da Unicamp está ligado à **Informatização** de seus serviços. Nesse particular, tivemos avanços no que se refere às matrículas, a cargo da Diretoria Acadêmica (DAC). O mesmo ocorreu com as atividades no âmbito da Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) e na esfera da Secretaria Geral [...]. Quero crer que os investimentos em modernização devem ter continuidade ao longo dos próximos anos, sobretudo na parte administrativa da universidade, de maneira a assegurar-lhe maior eficiência (Unicamp, 2002a, p. 71).

Durante essa gestão, a governança de TIC se estabelecia por meio da Comissão Diretora de Informática (CDI), atuando em conjunto com a superintendência do CCUEC nomeada pelo reitor. O CCUEC era subordinado à PRDU, que era responsável por aprovar investimentos de todos os tipos. Assim, é difícil recuperar documentos ou informações que resgatem a memória dos problemas de governança da CDI.

b. Gestão 2002-2005

O plano de governo 2002-2005 (Unicamp, 2002b) destacou:

Por fim, é preciso estabelecer um plano amplo para informatização da universidade, que torne essa agilização possível. Nesse contexto, será oportuno recuperar as bases do Programa Qualidade da Unicamp instituído em 1997 e extinto em 1998, quando da mudança administrativa da Reitoria. O programa tinha como objetivo elevar os níveis de produtividade e qualidade da universidade através da melhoria de processos e do desenvolvimento organizacional (*ibid.*, p. 61-62).

Uma estrutura de informática a favor da instituição: Um item essencial para tornar a administração da Unicamp mais ágil é a incorporação intensiva de recursos de informática que devem estar a serviço dos objetivos principais da universidade. Podemos perguntar por que tem sido mais importante destinar homens-hora do CCUEC para implantar eleições eletrônicas, ao invés de usar estes mesmos homens-hora para desenvolver um sistema de registro eletrônico dos boletins dos estudantes, os quais, ainda em 2001, os docentes receberam para que “sejam preenchidos a caneta vermelha”. Isto parece ocorrer porque a administração não tem permitido à Comissão Diretora de Informática (CDI) exercer seu papel, de modo que o CCUEC, com toda a capacitação técnica ali existente, acaba por ficar refém de idiosincrasias, frequentemente bem-intencionadas, mas que podem não ser o melhor para a instituição num determinado momento. É assim urgente que se criem as condições para que a CDI possa atuar, elaborando um Plano de Informática para a Unicamp, estabelecendo os objetivos e meios para que os sistemas de informação eletrônica na

Unicamp sejam muito mais eficientes e desempenhem o importante papel que lhe está reservado na consecução dos objetivos da universidade” (*ibid.*, p. 67-68).

Comentário: Segundo se diagnostica por esse plano de governo, a governança que se estabelecia por meio da CDI era pouco efetiva, e seria preciso resgatar sua missão. Essa visão de que era necessária uma instância mediadora entre os usuários e o CCUEC era o que mais se assemelharia a uma proposta de governança. Se bem implementada, poderia ser capaz de priorizar assuntos de TIC de acordo com os objetivos da universidade, gerando um *Plano de Informática* que se aproximaria das boas práticas de governança: possuir e executar um planejamento estratégico, no caso, o de TIC. Para isso, a CDI existente deveria atuar na elaboração do plano e na definição das prioridades, o que não vinha ocorrendo.

Por esse motivo, o reitor baixa a Resolução GR-051/2002, de 11/07/2002, que “Dispõe sobre as atribuições e estrutura da Coordenadoria Geral de Informática – CGI e da Comissão Diretora de Informática – CDI”.⁵ Segundo o Art. 1º dessa GR, “A CGI é um órgão executivo da Reitoria que traça as políticas e programas da universidade na área de informática e, uma vez aprovados pela CDI, coordena a sua execução pelos órgãos executivos”. Seu Art. 4º menciona que o órgão deve acompanhar a implementação do Plano Diretor de informática, coordenando a sua atualização periódica, e cria também o Conselho Técnico Consultivo (CTC), cujas funções e atribuições estão no Art. 9, fóruns consultivos, incluindo o de gestores de sistemas corporativos.

c. Gestão 2005-2009

O plano de governo 2005-2009 destacou vários assuntos relacionados a ou dependentes de TIC, evidenciando a preocupação com o desenvolvimento da área (Unicamp, 2005a):

Educação à distância: “Cuidado especial será dado a esse desafio e a integração dos esforços que já vêm sendo feitos nesse sentido, em conjunto com outros setores estrategicamente destacados da universidade, como os de comunicação, computação e telecomunicação. A introdução da experiência do ‘ensino aberto’, através de um *software* educacional desenvolvido pela própria Unicamp – o TelEduc –, proporcionou

5. <https://www.pg.unicamp.br/norma/1344/0>

ao corpo docente oportunidades de contato mais estreito com as tecnologias de apoio e com o uso de ambiente virtual hoje adotado por mais de três instituições no Brasil e no exterior. Desde 1998 a Unicamp tem realizado investimentos consideráveis em infraestrutura para suportar as suas aplicações em EAD. No entanto, todas estas vêm requerendo um esforço decisivo que leve ao aproveitamento de todos os recursos disponíveis e consolide um projeto institucional na área” (*ibid.*, p. 20).

Investimentos em periódicos: “Análises de mercado indicam que as publicações científicas, fortemente influenciadas pelas tecnologias da informação, convergem rapidamente para o formato eletrônico” (*ibid.*, p. 38).

Tecnologia da Informação e Comunicação: “[...] a atualização e expansão das unidades de informação e a adoção da tecnologia de informação e comunicação (TIC) são pontos fundamentais na modificação da cultura organizacional e dos métodos de trabalho. [...] A Unicamp considera a Tecnologia da Informação e Comunicação como um dos elementos essenciais para a melhoria do ensino e da pesquisa, para o aumento da eficiência das suas operações, para a *otimização* de uso dos seus recursos de forma geral, para a redução de custos e para uma maior interação com outras instituições parceiras e com a sociedade. Nesse sentido, a Unicamp conseguiu consolidar com êxito, em seus órgãos administrativos, a prática do planejamento de investimentos em tecnologia de forma continuada e qualificada” (*ibid.*, p. 64).

Comentário: Esse plano de governo deixa evidente, como nos planos anteriores, que a questão da TIC é extremamente importante, tanto na área acadêmica como na área administrativa, e que a Unicamp não estava adequadamente suprida em nenhuma das duas vertentes.

Houve uma reestruturação na governança de TIC, o que demonstra a necessidade de mudanças profundas na forma como se atua na Unicamp. Por meio da GR-021 de 23/03/2003⁶, o reitor estabelece:

Artigo 1º – De forma a melhor ordenar os assuntos relativos à Tecnologia de Informação e Comunicação na Unicamp são criados o Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação – Contic e a Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC conforme definido nos artigos posteriores. As atribuições do Contic, um órgão deliberativo subordinado à Reitoria (Art. 2), estando dentre suas atribuições: I - estabelecer para a Unicamp políticas e diretrizes na área de TIC as quais se efetivarão por meio dos competentes instrumentos legais; II - aprovar planos corporativos – planos de alcance amplo e voltados primordialmente aos aspectos gerenciais e administrativos – anuais e plurianuais de atividades e de investimentos em

6. <https://www.pg.unicamp.br/norma/1416/0>

TIC no âmbito da universidade. Em relação à CTIC, Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC, cujo coordenador-geral exercia simultaneamente a direção da CTIC e a presidência do Contic, e suas atribuições são definidas no Art. 6, dentre elas as de I- fazer executar e supervisionar a execução das diretrizes gerais e das políticas de TIC da universidade aprovadas pelo Contic; II - responder pela implementação dos planos corporativos anuais e plurianuais de atividades e de investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação, realizando sua atualização periódica; III- disponibilizar informações institucionais de caráter gerencial e baseadas em computador, necessárias ao processo decisório e de relações públicas da universidade. Além disso, o Art. 9 estabelece que: o CCUEC subordina-se à CTIC, devendo apoiar a execução de suas atribuições. §1º - A superintendência do CCUEC será exercida pelo Coordenador da CTIC. §2º - A superintendência associada do CCUEC será exercida pelo Coordenador Adjunto da CTIC. Essa estrutura tem vários problemas de segregação de funções, como por exemplo um órgão ser subordinado a uma coordenadoria e os dois dirigentes serem os mesmos.

O relatório da gestão trouxe várias ações relacionadas ao plano de governo (Unicamp, 2005b):

Gestão: Vários cursos de formação foram ministrados em temas de TIC aos membros do CCUEC e em núcleos de Informática da universidade (*ibid.*, p. 133); no âmbito da DGA várias iniciativas de modernização dos sistemas administrativos foram implementadas (*ibid.*, p. 134); foi criado o **Plano de Adequação Tecnológica Continuada (PATC)** envolvendo 14 órgãos da Administração e quatro da área de Saúde, com a participação da Coordenadoria de TIC e do CCUEC. “O PATC tem por objetivo planejar a renovação e a manutenção de seu parque de TIC, tratando de situações de obsolescência, vencimento de garantia, risco de parada, melhoria, crescimento e/ou expansão dos serviços existentes. O plano envolve também a criação de produtos ou serviços novos ou diferentes dos atuais e trata de modernizações que exigem outros investimentos, adoção de novas tecnologias ou novas necessidades” (*ibid.*, p. 164-166).

Desenvolvimento de Sistemas de Informação Corporativos: Segundo o relatório, “vários sistemas de apoio acadêmico aos cursos de graduação, pós-graduação, extensão e especialização foram feitos e o sistema SIGA em desenvolvimento deverá preencher esta lacuna resolvendo diversos problemas da gestão dos cursos de graduação, pós-graduação. Foi implantado também o novo sistema de consulta de autenticidade via Internet e vários outros sistemas de apoio administrativo”. O relatório destacou que “as estratégias de atualização dos sistemas administrativo e acadêmico tiveram continuidade e se consolidaram neste período com a assinatura de três contratos de migração e de desenvolvimento de módulos” e “que o CCUEC tem se capacitado e preparado toda a infraestrutura de *hardware* e *software* necessária para receber e

assumir o controle, a manutenção e as melhorias futuras destes novos sistemas de informação” (*ibid.*, p. 167).

Redes de Comunicação: “Dentre as ações que trouxeram resultados que beneficiaram toda a comunidade universitária devem ser citadas: a finalização da conexão de todos os órgãos e unidades do campus de Barão Geraldo ao novo *backbone* de 1 Gbps; [...] o aumento da capacidade do *link* com a Internet de 155 Mbps para 1 Gbps; a infraestrutura de telecomunicações para realização de grandes eventos” (*ibid.*, p. 168).

Infraestrutura Computacional Corporativa: “A infraestrutura computacional corporativa foi aprimorada visando proporcionar ambientes com alta disponibilidade, desempenho, segurança dos serviços e balanceamento de carga, [...] ampliou-se a infraestrutura de energia e ar-condicionado do DataCenter elevando a capacidade de hospedagem de novos equipamentos; implantou-se uma autoridade certificadora digital [...]; e implantou-se um sistema de autenticação global que permite acesso a uma ampla gama de sistemas e serviços de TIC utilizando-se um único par usuário-senha” (*ibid.*, p. 168).

Capacitação em Informática e Atendimento ao Usuário: “Para facilitar e agilizar a capacitação dos técnicos do CCUEC e de outros núcleos de TIC nas novas metodologias e tecnologias adotadas pelos órgãos para a plataforma de desenvolvimento de seus *softwares*, foram preparados e ministrados treinamentos específicos para os analistas de desenvolvimento e de suporte” (*ibid.*, p. 168).

Governança: “A antiga Coordenadoria Geral de Informática (CGI), que tinha uma estrutura muito pequena e, às vezes, insuficiente para levar adiante as políticas propostas, foi extinta para dar lugar à Coordenadoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (CTIC), cuja principal diferença para a coordenadoria anterior está no fato de que as funções de coordenador-geral da CTIC e de superintendente⁷ do Centro de Computação (CCUEC) passaram a ser exercidas pela mesma pessoa. O mesmo se aplica às funções de coordenador-associado da CTIC e de superintendente-associado do CCUEC. Assim, a coordenadoria passou a contar mais diretamente com o apoio de toda a infraestrutura do CCUEC para auxiliar nas discussões e na implementação de novas políticas de TIC para toda a universidade. Outro fato marcante foi a completa reestruturação da antiga Comissão Diretora de Informática (CDI), que passou a se chamar Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação (ConTIC) e a contar com 18 membros, entre titulares e suplentes, escolhidos nos mais diferentes setores da Unicamp, incluindo docentes e funcionários que são gestores dos principais sistemas de informação em uso” (*ibid.*, p. 164-166).

Em resumo, a estrutura foi alterada na tentativa de estabelecer uma governança com resultados para a área; porém, em termos de estrutura organizacional, é cometido

7. A designação da função passou de superintendente para coordenador-geral do CCUEC.

um grande equívoco, que é a não segregação de funções: o órgão responsável pela política (o Contic) era dirigido pela mesma pessoa responsável pela execução, a CTIC. O plano de governo citava a necessidade de um planejamento estratégico de TIC, mas isso não ocorreu. O que se implantou foi o PATC para atualizar máquinas e *softwares*, principalmente nos órgãos da administração, com recursos anuais previstos no orçamento.

d. Gestão 2009-2013

O plano de governo 2009-2013 (Unicamp, 2009a) apresentou poucos assuntos relacionados a ou que necessitassem de uma TIC eficiente, e não houve menção à necessidade de melhoria na governança.

O relatório da gestão (Unicamp, 2009b) trouxe várias ações relacionadas a ou dependentes de TIC e que não foram abordadas no plano de governo:

Disponibilização de conteúdos educacionais na internet: “Numa iniciativa inédita no Brasil, a Unicamp lançou em abril de 2011 o Open Course Ware Unicamp (OCW), portal concebido para hospedar conteúdos educacionais em formato digital, originários de disciplinas de cursos de graduação da universidade. [...] O OCW foi concebido pela PRG em conjunto com o Grupo Gestor de Tecnologias Educacionais (GGTE), criado em 2009 para dar suporte ao oferecimento de cursos de educação a distância com os diferenciais de credibilidade presentes nos cursos presenciais da Unicamp. O GGTE veio consolidar ações no uso de tecnologias educacionais desenvolvidas pioneiramente e com muito sucesso na Unicamp desde a década de 1980” (*ibid.*, p. 25).

Rede Alumni: “Criada pela PRG em 2008, mas consolidada em 2009 e 2010, a Rede Alumni constitui mais uma iniciativa para que ex-alunos possam interagir com a Unicamp. Gerenciada pelo SAE, com a colaboração da Agência de Inovação Unicamp (Inova), do Centro de Computação da Unicamp (CCUEC) e da empresa parceira Ujima, incubada no Núcleo Softex, fundada e gerenciada por ex-alunos da Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação da Unicamp (Feeec), a rede é um ambiente de integração e troca de conhecimento entre a Unicamp, seus alunos formados e as organizações que se relacionam com a universidade” (*ibid.*, p. 38).

Sistemas administrativos corporativos: “Com apoio do CCUEC, de 2009 a 2012 foram desenvolvidos e/ou implantados vários sistemas na DGA” (*ibid.*, p. 195, 213-214).

Melhoria da Infraestrutura Bibliográfica: “Um trabalho realizado pelas bibliotecas e o Órgão Colegiado do SBU em 2012 foi a migração de parte da coleção de periódicos científicos internacionais do formato impresso para o *on-line*. [...] Em outubro de

2009 foi encerrada com a digitalização de 100% das teses defendidas na universidade, tornando a Unicamp a primeira instituição do país a ter todas as suas teses com acesso via internet. [...] Em janeiro de 2009, foi implantado o novo *software* corporativo do SBU, *software* SophiA, que possibilitou aumento no número de serviços *on-line* à comunidade acadêmica. Em 2011 foi realizada uma nova contratação da empresa desenvolvedora do *software* SophiA, buscando algumas adaptações solicitadas pelas Bibliotecas da Unicamp, e, para 2013, está prevista uma nova contratação para novos desenvolvimentos e serviços *on-line* [...]. Vários investimentos em infraestrutura e de modernização tecnológica também foram feitos” (*ibid.*, p. 213-215).

Governança: “Dando continuidade à implantação do novo modelo de gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) na Unicamp, o Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação (ConTIC) criou três fóruns técnicos consultivos (FTC) para tratar de assuntos de *software* livre, de conectividade e de segurança da informação. Estes fóruns têm contribuído significativamente com a gestão da Coordenadoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (CTIC), propondo novas ideias, serviços e normas, além de rever algumas já existentes para aprimorar a qualidade dos serviços e promover um uso mais racional dos recursos de TIC da universidade. [...] A CTIC passou a atuar na padronização das especificações, redistribuição e/ou da reciclagem de computadores pessoais, coordenou um processo de avaliação dos *softwares* antivírus disponíveis no mercado; promoveu o estabelecimento de um contrato com a Microsoft, que, por meio de seu Programa Academic Select, foram firmados contratos para aquisição de vários outros produtos com larga utilização na universidade” (*ibid.*, p. 219).

Desenvolvimento de Sistemas de Informação: “As estratégias de modernização dos sistemas acadêmicos tiveram continuidade, sendo contratada uma empresa de *software* para desenvolvimento de novos módulos do novo Sistema de Gestão Acadêmica (Siga) e a migração do atual sistema legado para uma nova plataforma tecnológica aberta. [...] Para melhor apoiar as atividades de pesquisa, foi desenvolvida uma nova forma de integração entre os dados do Sipex e da Plataforma Lattes (CNPq) e houve a reformulação do relatório periódico de atividades Sipex dos docentes, possibilitando a extração deste conteúdo nos formatos abertos. Foi revisto todo o processo do Fundo de Apoio ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão (Faepex). Foram reformulados vários portais, [...] o Sistema de Informações Gerenciais (SIG). [...] implantada a Rede Alumni Unicamp desenvolvida por empresa externa e inspirada na evolução das tecnologias de redes sociais. [...] Criado o endereço de e-mail vitalício em um novo domínio (@alumni.unicamp.br), mantendo o mesmo nome de usuário que o aluno já usava antes de se graduar. Projeto do novo sistema de protocolo” (*ibid.*, p. 220-223).

Comunicação de Dados: “O CCUEC assumiu a coordenação dos comitês para gestão e implantação da Rede Comunitária de Educação e Pesquisa de Campinas (RedeComep – Campinas) que interligará vários centros de ensino e pesquisa de

instituições federais, estaduais e municipais. [...] A rede de dados ganhou novas funções [...] e foi a implantação de uma rede sem fio (*wi-fi*) corporativa voltada para espaços abertos e de convívio no campus de Barão Geraldo. Foi implantado o sistema de acesso remoto e privado à rede da Unicamp (Virtual Private Network – VPN). [...] Foi desenvolvido e disponibilizado um sistema de controle de faturas telefônicas (Sisfatel) para que os órgãos possam acompanhar suas despesas com telefonia. [...] O CCUEC teve participação ativa na conexão à rede da Unicamp dos Ambulatórios Médicos de Especialidades (AME) de Rio Claro, Limeira, Piracicaba, Santa Bárbara do Oeste e Mogi-Guaçu” (*ibid.*, p. 222).

Infraestrutura Computacional Corporativa: “A infraestrutura computacional corporativa administrada pelo CCUEC foi aperfeiçoada com a implantação de um sistema de armazenamento maciço de dados (*storage*) e de uma plataforma de processadores em lâminas (*blade*), com criação de máquinas virtuais. [...] Reforma tanto em seu próprio datacenter como naquele do Centro Nacional de Processamento de Alto Desempenho” (Cenapad) (*ibid.*, p. 223-224).

Videoconferência, Transmissão de Eventos e Vídeos On-Line: “Aprimoramento dos serviços de videoconferência, com conexões remotas feitas via internet, permitindo grandes eventos com participação externa e conversão dos vídeos para formatos mais comumente encontrados atualmente e mais flexíveis” (*ibid.*, p. 224).

Comentário: Durante a gestão 2009-2013, ocorreram avanços na governança de TIC. O ConTIC criou fóruns consultivos para tratar de temas específicos, e o CTIC passou a ter um papel proativo na definição de novos serviços. No entanto, não houve evolução na direção de um planejamento de TIC. O PATC teve continuidade. Na SBU foi implantado um *software* novo, com contratação de provedor externo, inclusive para customizar a solução. No caso da DAC o desenvolvimento do Siga, que já dura quase dez anos, foi feito internamente pelo CCUEC, com contratação de serviços para implantação. O sistema de gestão da DGA e a migração de dados continuam sendo feitos pelo CCUEC há muito tempo, chegando ao nível crítico de inexistência de manutenção no banco de dados da IBM, mesma situação da DAC e de outros sistemas corporativos, como o do HC. Continuam a ocorrer investimentos em infraestrutura e em comunicação, mas há uma completa ausência de informação sobre as gestões de contratos nos relatórios. Não há informações sobre *benchmarking* em nenhum dos casos, e a fragmentação dos contratos impede um levantamento de informações sobre as despesas da Unicamp com TIC, um elemento fundamental da governança, como discutiremos posteriormente e no tópico de Gestão Matricial de Despesas (Capítulo 9).

O plano de governo 2013-2017 (Unicamp, 2013a) apresentou várias propostas relacionadas a ou que necessitariam de uma governança de TIC eficiente:

Sistema de Biblioteca: “As novas tecnologias têm influenciado fortemente as atividades operacionais e o funcionamento das Bibliotecas, onde a disponibilidade de conteúdos no formato eletrônico tem aumentado substancialmente. Nesse contexto, as bibliotecas que compõem o SBU devem ter condições de se estruturar para essa realidade de atuação, na qual acervos ‘híbridos’ (impresso e digital) estarão sendo trabalhados e disponibilizados para que a comunidade acadêmica possa continuar desenvolvendo suas atividades de ensino, pesquisa e relações com a sociedade” (*ibid.*, p. 32).

Atividades administrativas: “Ações que poderiam auxiliar na diminuição da burocracia: Modernização do Sistema de Informação, gerenciamento e tramitação de processos administrativos, com nova plataforma de informática [...]; Apoio ao desenvolvimento de estratégias e mapeamento de processos e organização administrativos nas unidades, visando à integração ao Sistema de Informação Administrativo [...]; Criação de uma câmara para análise e aprovação dos contratos e convênios, com poder de decisão, composta por representantes da PRP, PREAC, DGRH, DGA e Procuradoria Geral” (*ibid.*, p. 45).

Tecnologia de Informação e Comunicação: “Dentre as áreas que apoiam os processos-fim e meio de qualquer organização, incluindo as acadêmicas, a TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação) encontra-se num patamar de grande importância tanto no aspecto estratégico como no tático ou no operacional. [...] Dessa forma, é inevitável que a **TIC deva ser um instrumento necessário de Planejamento Estratégico**, recebendo investimentos e atualização continuada. Nossa proposta de gestão estará orientada para o resgate da missão e atuação efetiva dos órgãos Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação (ConTIC) e Coordenadoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (CTIC), enfatizando três pontos fundamentais a serem fortemente atacados: Infraestrutura/pessoas, Sistemas de Informação e Novas tecnologias” (*ibid.*, p. 55).

Infraestrutura/pessoas (*ibid.*, p. 56).

a) Governança em TI (Tecnologia da Informação) – [...] A necessidade emergente da utilização de informática nos últimos anos resultou na criação de diversos centros de TIC espalhados pelos campi da Unicamp. **É preciso que haja uma Governança de TI com planejamento e perspectiva global**, e com ações organizadas e otimizadas localmente, para que possamos extrair do nosso parque computacional e dos especialistas em TIC

o melhor resultado possível. Nesse contexto é imprescindível o fortalecimento de um órgão central que integre, direcione e compartilhe orientações da mesma forma que capte necessidades, tendências e requisitos da comunidade usuária da tecnologia de informação.

b) Parque Computacional – A atualização dos equipamentos é uma exigência real tanto para os *data centers* como para as estações de trabalho locais, a fim de que novas tecnologias sejam incorporadas com eficiência e eficácia [...].

c) Desenvolvimento continuado de pessoas – Considerando a área de TIC um tema estratégico para a universidade, é fundamental que o profissional de TIC seja valorizado institucionalmente através de contínua atualização de suas competências e habilidades, a fim de que seja mantido o seu desempenho em consonância com as exigências tecnológicas. A valorização desses profissionais deverá ser completada por reconhecimento e recompensa institucional, a fim de trazer e manter profissionais qualificados para as atividades de alta complexidade exigidas pelas áreas.

Sistemas de Informação (*ibid.*, p. 56-58).

a) Integração – Entendemos que implantação e melhoria dos sistemas de informação corporativos e o fortalecimento da integração entre eles deve ser uma prioridade nas políticas de TIC [...].

b) [...] Faz-se necessário repensar o modo de ampliarmos esses sistemas de informação de forma integrada, com acessibilidade apropriada e facilidade de uso visando: melhor aproveitamento das pessoas na universidade [...]; implantação e utilização de sistemas de informação que apoiem processos de trabalhos revisados e racionalizados; revisão dos sistemas de informação locais e sistemas corporativos. Assim sendo, é necessário um olhar e coordenação central de um órgão estratégico de TIC para essas demandas, de forma a identificar sistemas de informação locais que atendam amplamente, com qualidade, e que possam ser disponibilizados de forma sistemática a toda a comunidade [...].

c) Em suma, sistemas de informação, definitivamente, deverão ser uma ferramenta de apoio aos órgãos e unidades para a tomada de decisão em todos os processos de trabalho, independentemente de serem desenvolvidos internamente ou adquiridos por fornecedores externos.

Novas Tecnologias (*ibid.*, p. 58-59).

a) Padronização [...] ; b) Diversidade de tecnologia [...]

c) Base de dados [...]. Entendemos que a política de TIC deva incorporar fortemente a ferramenta de BI (Business Intelligence), cujo objetivo é disponibilizar a todos os setores da universidade informações de nível estratégico, tático e operacional através de consultas que utilizem cruzamento de dados pré-definidos [...].

d) Computação em Nuvem – dentre as orientações que a Unicamp deverá seguir no que se refere à TIC está a Computação em Nuvem. [...] Para isso haverá necessidade da condução de um planejamento estratégico de TIC, com participação efetiva de representantes das diversas áreas da universidade, culminando em ações que exigirão investimentos, participação e esforços diferenciados por parte dos gestores e técnicos da instituição.

Em 2014 ocorreu outra alteração na governança por meio da GR-009/2014, de 19/02/2015⁸, estabelecendo que o “CONTIC é composto por um docente coordenador-geral da CTIC, seu presidente nato (Art. 3.), que o coordenador-geral exercerá a direção da CTIC e a presidência do CONTIC (Art. 8) e que a superintendência do CCUEC será exercida pelo Coordenador da CTIC (Art. 9)”. Essa estrutura estabelece que as direções serão exercidas pelas mesmas pessoas, numa grande centralização de decisões e com um grande potencial de conflitos de interesse. O fato objetivo é que a Unicamp continuou sem um planejamento de TIC e os gestores permaneceram sem dispor de informações substantivas dos problemas da área. A razão parece singela: um mesmo dirigente não consegue acompanhar as múltiplas dimensões da área de TIC em uma universidade complexa e com a descentralização administrativa existente na Unicamp.

O relatório da gestão (Unicamp, 2013b) faz referência a várias ações relacionadas a ou dependentes de TIC, muitas das quais não passaram pela estrutura de governança definida pela GR-009/2014; isto é, foram desenvolvidas de forma independente, porque o CCUEC não viabilizava as soluções. Há duas categorias desses desenvolvimentos: as locais, nas unidades acadêmicas, que buscavam soluções para otimizar a administração interna; e as da administração central, que precisavam digitalizar processos e não eram atendidas pelo CCUEC. Muitos desses processos poderiam ser classificados como “processos sem dono”, termo ao qual nos referiremos com frequência em várias seções. São processos que não pertencem a uma área de negócio dos órgãos administrativos ou que não são das operações nesses órgãos. Consistem, entretanto, em processos que dificultam muito na eficiência da administração das pró-reitorias e na administração acadêmica. Ao não atender a essas demandas, a governança de TIC estabelecida pela GR-009/2014, assim como as anteriores, passou a ser ignorada pelos órgãos acadêmicos e os da alta administração, o que contribuiu para uma completa ausência de coordenação dos projetos e de informação sobre o que se passava na instituição. No relatório de gestão, podem-se

8. <https://www.pg.unicamp.br/norma/3559/0>

encontrar informações sobre o que foi feito, porém não há referência à descoordenação dos processos.

Sistemas corporativos

PRDU e a gestão por processos: “Em consonância com as estratégias do Planes 2016-2020 e devido ao cenário de contenção orçamentária, a administração da Unicamp optou pelo investimento nas ações da excelência na gestão, compreendendo as estratégias de universidade digital, governança corporativa, gestão orçamentária, gestão por processos e gestão de pessoas. Dessa forma, idealizou-se, e está em andamento, o projeto de Formação em Gestão por Processos, em conjunto com uma consultoria externa. O projeto contempla três grandes frentes, [...] implantação do processo de Gestão Estratégica [...]; implantação do processo de otimização de despesas [...] e implantação e treinamento em gestão por processos da equipe da DAC, DGRH e DGA” (Unicamp, 2013b, p. 160-161). Apesar do esforço institucional, com exceção da DAC, os outros processos fracassaram por falta de comprometimento dos dirigentes dos órgãos (ver Capítulo 9).

DAC: Em 2013 a PRDU, em conjunto com a DAC, atuou para viabilizar vários dos projetos em andamento, sendo uma das primeiras providências a transferência da equipe de TIC do CCUEC para a DAC, dando-lhe autonomia de decisões sobre o Siga. A segunda iniciativa da PRDU foi possibilitar novas contratações de desenvolvedores para a DAC, e a terceira foi a contratação de uma empresa especializada em capacitação de equipes em metodologias ágeis de revisão e digitalização de processos (detalhes no Capítulo 9). Não houve consulta à CTIC ou ao Contic nesses casos. Essas iniciativas deram resultado, e o desenvolvimento da DAC foi impressionante (*ibid.*, p. 40).

DGA: “Entre os anos de 2013 e 2017, a DGA implantou diversas ações de melhoria relacionadas à gestão de serviços administrativos, de suprimentos, orçamentários e financeiros na universidade” (*ibid.*, p. 148-150). Como em todas as gestões anteriores, esses relatos dizem muito pouco sobre o que realmente ocorreu, quais os indicadores de resultados, como se mensura a satisfação dos usuários, qual o impacto dos contratos sobre as despesas da universidade e quais os *benchmarkings* que estão sendo feitos com instituições similares à Unicamp. O assunto não foi discutido no âmbito da estrutura de governança de TIC implantada pela GR-009-/2014, porém a DEA foi consultada.

DGRH: A PRDU coordenou e a DGRH executou várias transformações digitais dos chamados “processos sem dono”. Nenhum desses casos foi discutido no âmbito da estrutura de governança de TIC implantada pela GR-009-/2014. Entre os processos digitalizados, estão: “**Relatório de atividades docentes:** o processo de elaboração e tramitação foi revisto e integralmente digitalizado. [...] Além do RAD, outros projetos sob a coordenação da PRDU foram revistos e digitalizados. [...] A execução destes projetos transversais envolveu vários órgãos da administração, em alguns casos outras pró-reitorias e Secretaria Geral e, em muitos casos, houve o envolvimento de unidades acadêmicas,

sendo que a PRDU atuou na definição do escopo e das propostas, na validação da análise do processo e da modelagem do redesenho, na definição das estratégias de treinamento das equipes, no acompanhamento do projeto em desenvolvimento e na fase de implementação do processo de informatização” (*ibid.*, p. 160-162). [...] **Prontuário eletrônico Cecom e DGRH**: “Durante a gestão, foi implementada a integração do prontuário eletrônico Cecom e DGRH” (*ibid.*, p. 175-176). **Sistema Faepex**: “Em março de 2016 a PRP apresentou à Comunidade o sistema Faepex *on-line* [...]. A plataforma, totalmente desenvolvida pelo pessoal do Centro de Computação da Unicamp, é um ambiente de fácil uso e intuitivo. Todo o sistema de informatização do Faepex foi finalizado no período dessa gestão (2013-2016)” (*ibid.*, p. 72).

Sistema de Bibliotecas: em 2013 lançou o Portal e-Unicamp criado pelo GGTE, em conjunto com as PRG e PRPG, “para estimular o uso de tecnologias na área de educação, compartilhando conhecimentos por meio de vídeos, animações, simulações, ilustrações ou por meio de aulas de diversas disciplinas, criadas por professores da universidade com funcionalidades que são acessadas via internet [...]; criação do Portal de Periódicos Eletrônicos Científicos (PPEC); atribuição de DOIs para os periódicos editados pela universidade; institucionalização do Repositório da Produção Científica e Intelectual da Unicamp; desenvolvimento e implantação do *software* do Programa de Competência em Informação (Capacitação de Usuários e Qualificação Profissional); criação e implantação da Biblioteca Digital Zika; implantação do Orcid na Unicamp; [...] Desenvolvimento de um novo *layout* para Portal do SBU [...]; implantação e gerenciamento do sistema antiplágio Turnitin; [...] Implantação do módulo de tombamento do *software* de gerenciamento das bases de dados SophiA; Integração SophiA x Dspace; migração da coleção de periódicos para o formato eletrônico; [...] divulgação das fontes de informação do SBU” (*ibid.*, p. 35-39, 41).

Gestão de documentos e memória: O Sistema de Arquivos (Siarq) “implantou, em 2015, o Sistema de Gestão Arquivística de Documentos (Sigad/Unicamp). [...] Em 2016, implantou funcionalidades de produção e gestão de documentos digitais [...]. No programa de memória, desenvolveu o projeto de digitalização de documentos (800 mil documentos)” (*ibid.*, p. 140-141).

Aplicativos – Unicamp Serviços: “O aplicativo Unicamp Serviços incorporou diversas funcionalidades adicionais, disponível para as plataformas iOS e Android, registrando mais de 36 mil *downloads* (*ibid.*, p. 194); [...] catálogo de serviços do CCUEC, em que cada serviço é descrito detalhadamente, informando, entre outras coisas, o acordo de nível de serviço (*ibid.*, p. 199); gerenciamento de incidentes visando documentá-los e documentar as medidas a serem tomadas quando de sua ocorrência; sistemas de informações gerenciais (*ibid.*, p. 200); revisão do processo do Programa de Atualização Tecnológica (PAT) (*ibid.*, p. 200); repositório colaborativo de ativos de *software* onde são publicados trechos de código e sistemas que possam ser reusados; sistemas de informação corporativos implantando um processo automático de revisão

da qualidade do código-fonte de sistemas; assinatura digital, sendo habilitado o uso do certificado digital ICP-Brasil (*ibid.*, p. 201).

Novas tecnologias: Aprovação pela Copei do projeto estratégico Nuvem Computacional em maio de 2014, em operação desde junho de 2016. O projeto contou com uma infraestrutura básica e o *software* de orquestração Apache CloudStack. “Está praticamente concluída a aquisição dos equipamentos que irão compor a primeira fase do projeto da Nuvem Computacional Unicamp, que inclui *switches* para o *datacenter*, equipamentos para armazenamento de dados (*storage*) tanto para *backup* quanto para produção, revisão dos sistemas elétricos e de refrigeração do *datacenter* e implantação de melhorias na infraestrutura física do *datacenter* para aumento da segurança” (*ibid.*, p. 202-203).

Softwares para uso corporativo: “O acordo com a Google e com a Microsoft, [...] a contratação, para uso institucional, do *software* ArcGIS, utilizado para projetos de geoprocessamento; acordo celebrado com a empresa Autodesk permite o uso sem custo do pacote Autodesk, licenciado o uso dos produtos Embarcadero; adquirido antivírus Kaspersky; implantado o serviço de correio eletrônico e a hospedagem de domínios” (*ibid.*, p. 202-203).

Monitoramento de ambientes: “O ambiente computacional hospedado no *datacenter* do CCUEC é monitorado pela ferramenta Zabbix [...]. Em caso de incidentes, são disparadas notificações de avisos para que os responsáveis possam atuar rapidamente” (*ibid.*, p. 203-204).

Solução de backup: “Com troca de fornecedor, se obteve maior flexibilidade para a expansão do serviço e também facilidade de administração de toda a infraestrutura de backup” (*ibid.*, p. 203-204).

Hospedagem de equipamentos: O *datacenter* do CCUEC hospeda equipamentos computacionais de diversas unidades e órgãos da universidade e tem como meta aumentar a disponibilidade e a segurança dos sistemas corporativos”

Portal Cameraweb: portal de vídeos para publicação de arquivos relacionados com suas atividades de pesquisa e também vídeos institucionais, como as reuniões do Conselho Universitário e reuniões de congregação, dentre outros” (*ibid.*, p. 205).

Redes e Infraestrutura: “Ampliação da cobertura das redes sem fio Eduroam e Unicamp-Visitante; autenticação na rede sem fio e atendimento a demandas de conectividade com várias formas de autenticação [...]: Implantação inicial do protocolo IPv6 na Rede da Unicamp: implantação da nova versão do protocolo internet (IPv6) na Rede da Unicamp, adequando seu *backbone* e suas ligações externas (*ibid.*, p. 206); [...] substituição dos equipamentos que compõem o *backbone* da Rede da Unicamp e expansão da capacidade de transmissão da rede, que passou a operar na velocidade de 10 Gbps [...]; Redecomep Campinas possibilitou a interligação em alta velocidade (1Gbps) das seguintes unidades: CPQBA, Cotuca, CIS Guanabara e Moradia Estudantil (*ibid.*, p. 207); [...] Acesso Remoto Seguro via VPN; [...] reforma dos pontos de distribuição de comunicação (telecommunication closet ou TC) (*ibid.*, p. 208); [...] Implantação de *links* ópticos redundantes entre CCUEC e HC, através

do lançamento de cabos ópticos de 12 fibras, por duas rotas subterrâneas distintas, possibilitando a conexão direta entre o *datacenter* do CCUEC e o *datacenter* do HC. [...] Reforma do sistema de proteção de descargas atmosféricas, do próprio prédio do CCUEC e de todos os pontos de distribuição de comunicação (telecommunication closet ou TC); Melhoria da infraestrutura do datacenter CCUEC” (*ibid.*, p. 209).

Governança: Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação: “O papel estratégico da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) no processo de produção e disseminação do conhecimento científico foi reforçado durante a gestão, com ênfase no avanço da governança corporativa da informação na Unicamp, tendo como base a participação da comunidade e a melhoria da eficiência. Foram desenvolvidas as seguintes ações: recomposição do Conselho de Tecnologia da Informação e Comunicação (ConTIC), criação do Fórum Técnico Consultivo para Assuntos de Nuvem Computacional; alteração na composição do Fórum Técnico Consultivo para Assuntos de Segurança da Informação; estabelecimento do Grupo de Trabalho ‘Governança de TIC na Unicamp’; desenvolvimento do projeto ‘Nuvem Computacional da Unicamp’, no valor de R\$ 15 milhões, apresentado e aprovado no âmbito do edital da Finep (CT-Infra Proinfra 02/2014); e implantação de *link* de 40 Gbps para conexão à internet” (*ibid.*, p. 142).

Comentário: Ficou evidente que no transcorrer da gestão houve uma ampliação do escopo e das atividades de TIC, com resultados relacionados à informatização administrativa, à integração entre sistemas, à implantação de análises baseadas em BI, à implantação da tecnologia em nuvem e à centralização das decisões, o que foi favorecido pela governança. Entretanto, muitas das ações ocorreram nos órgãos e nem sempre contaram com apoio institucional da estrutura formal de governança. O plano de governo incluiu explicitamente a elaboração de um planejamento de TIC. Isso significava, portanto, que o que vinha sendo feito não era suficiente para administrar uma universidade como a Unicamp.

A implantação da nuvem computacional da Unicamp foi um dos projetos estratégicos aprovados pela Copei. Com importantes investimentos da Finep e orçamentários, esse foi um grande passo na direção da modernização da infraestrutura e da gestão de sistemas, viabilizando um dos aspectos centrais da governança de TIC: a centralização da infraestrutura e do controle das redes. Sendo bem gerido, esse projeto permitiria uma grande economia de recursos e aumentaria a segurança dos sistemas.

A infraestrutura física de TIC continuou a avançar no CCUEC sob a coordenação da CTIC, com melhorias no próprio centro e na conectividade com os outros campi. Apesar de vários avanços, não houve a elaboração de um planejamento estratégico de TIC na universidade, e muitas das decisões demandantes de

investimentos substanciais continuaram a ser tomadas *ad hoc* pela alta administração. A falta de coordenação que a estruturação de um planejamento imporia criou situações nas quais as decisões tomadas no âmbito do CCUEC confrontavam orientações que ocorriam no nível estratégico, como, por exemplo, a decisão de habilitar o uso do certificado digital ICP-Brasil ao mesmo tempo em que na PRDU a orientação ao Siarq/DAC era na direção da implantação das assinaturas digitais com interoperatividade entre sistemas.

Ocorreram avanços pontuais em alguns órgãos, como foi o caso da gestão de TIC na DAC, e “processos sem dono” foram revistos e digitalizados por demanda da PRDU. Nesse período ocorrem as transferências das equipes de desenvolvimento do CCUEC para a DAC e a DGA, visando ganhos de autonomia e eficiência. Isso significava que o CCUEC tinha qualificação técnica para desenvolver sistemas para sua área de negócio, mas continuava a ter dificuldades de suprir as demandas das outras áreas administrativas. Problema similar havia ocorrido nos anos 2000 com a DGRH, voltando a ocorrer em 2013 com a DAC e a DGA. A lição aprendida nesses casos é que o CCUEC tem qualificações para atuar na infraestrutura, na comunicação, na hospedagem de sistemas e no desenvolvimento de *softwares* suprimindo suas necessidades internas, mas não é eficiente no desenvolvimento de sistemas corporativos.

A universidade continuou com grandes problemas relativos aos dados institucionais, e o esforço para consolidar o anuário estatístico era enorme. A Aeplan demanda, anualmente, os dados dos múltiplos órgãos da universidade e os administra em planilhas Excel. Os dados do Sipex eram muito pouco confiáveis e não eram coincidentes com os do RAD. Esse é um caso típico de governança: os dados baixados no RAD a partir do Sipex eram, segundo os próprios docentes, errados, e as correções eram realizadas com a edição do formulário pelos docentes, sem corrigir a informação no banco de dados. Ocorria que parte dos dados do Sipex era extraída de fontes primárias alimentadas pelos coordenadores de cursos ou de outras fontes, evidenciando que as inserções nas fontes primárias estavam também erradas ou eram erroneamente extraídas. Havia, portanto, necessidade de corrigir todo o processo, não apenas o que ocorria no Sipex. Identificar essa dicotomia entre os dados existentes no bancos e o conteúdo dos relatórios e compor um conjunto de estratégias para resolvê-lo dependia da atuação dos níveis estratégicos da administração e não da equipe técnico-tática do Sipex. Da mesma forma, os dados para a gestão de pessoas eram difíceis de serem obtidos, e todas as análises da CCRH e de suas Câmaras eram prejudicadas pela demora ou, em alguns casos, pela indisponibilidade desses dados.

Fazer análises prospectivas nos âmbitos das CVD, CVND, CCRH ou mesmo da COP, das atividades diurnas da PRDU, exigia muito esforço e frequentemente fracassavam. Exemplifica-se o grave problema de governança dos dados institucionais com o seguinte fato: o relatório anual que a Unicamp apresentava ao Inep continha erros de definição e de conceitos e era preenchido manualmente. Entre 2009-2010 o GR constituiu um grupo de trabalho para corrigir dados equivocados, o que foi feito com o apoio da DAC e da DGRH. O primeiro passo foi entender cada dado demandado, definir a forma de extração, modelar o processo de revisão e estabelecer os novos fluxos da tramitação e elaborar um manual com todas as informações para orientações futuras. Feita toda essa parte conceitual, a DGRH gerou uma plataforma espelho para a DAC fazer o *upload* dos dados, que eram validados pelo GT; depois, a PRG enviava o relatório. Ao compreender o dado demandado, a DAC avaliava a disponibilidade ou passava a exigir novas informações no cadastro dos alunos. Nesse ponto, houve uma negociação de alto nível com o Inep, na qual a Unicamp assumia, institucionalmente, o compromisso de resolver as lacunas, o que levou o Inep a excepcionalizar a Unicamp quando um dado obrigatório estava indisponível. Houve, portanto, além de uma completa revisão do processo com digitalização, uma governança que se estruturou a partir do GR, passando ao largo da CTIC – esta muito mais envolvida com os aspectos táticos e operacionais relacionados à infraestrutura, comunicação e disponibilização de *softwares* – e com a gestão do CCUEC.

Em resumo, apesar dos avanços rumo à digitalização em alguns órgãos e dos avanços na infraestrutura e na comunicação, a Unicamp continuou atrasada na governança de TIC, na gestão de dados institucionais, no desenvolvimento de sistemas de interesse dos docentes ou dos órgãos administrativos e avançou pouco na área acadêmica em termos do uso da EAD em atividades de graduação e de pós-graduação. Apesar de dispor de PATC, do programa de governo e do Planes/2016-2020 que definiam como prioridade a Excelência na Gestão com foco na Unicamp Digital, a universidade continuou sem um planejamento estratégico de TIC e a se desenvolver aquém do necessário.

f. Gestão 2017-2021

O plano de governo 2017-2021 (Unicamp, 2017a) apresentou diretrizes gerais a serem seguidas em relação aos temas que demandam uma TIC dinâmica e eficiente:

Processos de Trabalho e Informatização: “O Planes Unicamp 2016-2020 definiu

como uma das estratégias corporativas a ser implantadas a chamada Unicamp Digital. Acreditamos que é possível e necessário inovar nos procedimentos de trabalho, que, aliados ao uso de novas tecnologias, permitirão aprimorar a tramitação de processos administrativos, tornando-os mais ágeis e eficientes, resultando numa ampla desburocratização na administração universitária. A governança de Tecnologia da Informação na Unicamp é um de seus maiores desafios de gestão para se viabilizar a Universidade Digital até 2020, desta forma, e coerentemente com o Planes 2016-2020, propomos: no curto prazo, discutir e implantar um novo tipo de governança de TI. Na parte de processos há muitas propostas, dentre as quais destacamos: implantar metodologias para acelerar os processos e reduzir os custos de desenvolvimento; realinhar o contingente de pessoal de TI dos órgãos da administração, com treinamentos de atualização tecnológica, na busca de objetivos comuns e com vistas à implantação da Universidade Digital até 2020; estudar a implantação de um grupo virtual de desenvolvedores para cooperar em projetos de desenvolvimento de sistemas administrativos e de apoio ao ensino e à pesquisa, utilizando as competências disponíveis nos diversos quadros de pessoal de TI; implantar o Portal da Transparência na Unicamp, integrando-o com o sistema de dados gerenciais e de avaliação institucional, possibilitando o acompanhamento contínuo dos indicadores de progresso da Unicamp e de todos os seus órgãos; incentivar a realização de parcerias, a fim de fomentar a atualização tecnológica da universidade, bem como formar e treinar recursos humanos para projetos de modernização institucional; procuraremos informatizar os procedimentos administrativos, eliminando sempre que possível a circulação de papéis; implantaremos um Escritório Central de Processos; daremos continuidade ao desenvolvimento do Sistema Integrado de Dados Gerenciais; informatizaremos a Aeplan e implantaremos um sistema *online* aberto, de acompanhamento centralizado das ações e dos resultados dos diversos Planes dos órgãos da administração” (*ibid.*, p. 25-28).

Gestão Financeira e Orçamentária: “Por isso, temos como linha programática: desburocratização e informatização de processos no órgão central e nas diversas unidades da universidade, além do mapeamento das atividades passíveis de compartilhamento. Com a maior racionalização e o uso intenso da informática, será possível obter aumento de produtividade e economia de recursos. Além de uma minuciosa reavaliação e readequação dos investimentos autorizados e planejados, faz-se necessário estabelecer instrumentos de gestão e de decisão sobre investimentos apenas por meio de órgãos colegiados. Dessa maneira, criaremos mecanismos de comparação que permitam avaliar e, se necessário, rever nosso padrão de despesas com construções, reformas e manutenção, devendo os órgãos administrativos implantar uma forma de gestão de custos com disponibilização pública dos mesmos no Portal da Transparência; discutir e implantar sistemas de gestão de água, telefonia, energia e transportes, visando à redução do consumo e do desperdício” (*ibid.*, p. 35-36).

Comentário: Apesar desse programa de governo ser bastante genérico, a CGU compatibilizou essas diretrizes gerais com o Planes/2016-2020, identificando coerências e sinergias entre os dois documentos. Essa análise foi apresentada aos dirigentes que assumiram em abril/maio de 2017, e desse trabalho conjunto foram desdobradas as estratégias (Ferri *et al.*, 2020), gerando projetos associados ao Planes em diversos órgãos, muitos deles na área de TIC. Vários dos resultados relacionados à TIC que ocorreram nessa gestão estão elencados no Capítulo 6. Por isso, o foco deste Capítulo 8 é o planejamento de TIC e um novo modelo de governança, ambos baseados em boas práticas de gestão.

8.2. Construindo o novo modelo

Seguindo o plano de governo e o Planes/2016-2020, um dos projetos apresentados pela CGU foi o de Governança de TIC, de natureza estruturante e voltado a resolver problemas já identificados pelos órgãos ou pelo nível estratégico da universidade – aspecto que o atual modelo não resolveu ao longo de décadas. Esse objetivo retoma uma discussão de 2015, a qual tratava justamente da governança e da importância para o desenvolvimento da universidade em face das inovações que já ocorriam naquela época (ver Capítulo 6, Figuras 6.7 e 6.8). Naquelas discussões, tornavam-se cada vez mais evidentes a defasagem e a inoperância da estrutura de governança de TIC, e era essencial que esse tema fosse equacionado na perspectiva de uma universidade complexa e academicamente dinâmica, como a Unicamp. Por isso, o Objetivo da Unicamp Digital do Planes/2016-2020 estava tão longe de ser atingido e também por isso a CGU propôs o projeto 18:

“Governança de TI: “Definir uma nova forma de trabalho para atingir o objetivo estratégico da Universidade Digital em 2020. Para isto é necessário: um modelo de governança modificando as atribuições do Citic e do Contic, organizando as demandas, os investimentos e as prioridades, buscando novas soluções de TIC baseadas no amplo conhecimento existente dentro e fora da universidade. **Ganhos do Projeto:** Atender melhor os usuários e demandantes; Reduzir o tempo de desenvolvimento de sistemas; Reduzir as demandas por novas contratações; Eliminar as redundâncias de desenvolvimentos de sistemas e de investimentos” (GEPlanes).

Não bastava apenas mudar uma GR, como vinha acontecendo desde o início dos anos 2000 – não havia uma solução simples e imediata para resolver problemas estruturais complexos. Em muitos casos as soluções não são incrementais; exigem conhecimento, capacidade para inovar, coragem para empreender e humildade para buscar ajuda externa. Por isso, as lideranças da universidade, notadamente na CGU, fizeram aquilo que se faz na área científica de uma universidade: estudaram o assunto da governança de TIC nas melhores instituições do mundo ocidental, formularam a hipótese de como fazer a mudança organizacional, exercitaram a nova forma de governança e buscaram institucionalizar a prática no processo de certificação da CGU.

Para adquirir conhecimento, entre as estratégias usadas, estava a contratação da empresa de aconselhamento Gartner, que disponibilizou materiais e viabilizou encontros com especialistas, para discutir modelos adaptáveis à realidade da Unicamp. Essa discussão envolveu intensamente a CGU e suas assessorias e a coordenação geral do CCUEC. Não foi um processo trivial, nem uma discussão simplista; foram geradas tensões, as quais não foram ignoradas entre redutos que queriam manter o *status quo*, e para quem as mudanças criavam um cenário de incertezas e riscos de natureza política – o que quer que isso significasse. Envolvia, também, perda de prestígio na interpretação de alguns, de forma muito similar ao que ocorreu no passado com a saída da esfera de influência do CCUEC das equipes de TIC do DGRH, da DAC, do Siarq e da DGA. Essa tensão ocorria apesar de a alta administração reconhecer a importância e a excelência do CCUEC como provedor de infraestrutura e de rede de comunicação para toda a universidade.

O contrato com a Gartner tratou de vários temas, como mostra o escopo das atividades que vieram a ser objeto do contrato e que permitiram aqueles colaboradores do corpo técnico que, gradualmente, fossem adquirindo conhecimento. Destaca-se que a Gartner disponibilizou para consulta um sem-número de publicações e de notas técnicas a todos os interessados e apresentava relatórios periódicos de acessos que demonstravam que os principais temas pesquisados foram: em 2018 – Educação Digital – políticas para a digitalização da Unicamp; em 2018/2019 – Revisão do Plano Estratégico e Plano de TIC; Orçamento de TIC da universidade e otimização dos custos; Análise de Maturidade de TIC; em 2018/2020 – Business Analytics; em 2019 – Pessoas na Gestão Estratégica; Modelo de Governança; Levantamento de *skills* da TIC; Migração do ERP no HC; 2019/2020 – LGPD; 2020 – Educação Digital (Figura 8.1).

Figura 8.1 – Exemplo de relatório com os principais temas de TIC consultados em documentos ou discutidos com especialistas da Gartner

Grupo Gestor – Iniciativas Diversas

Tema	Responsável	Descrição/andamento
Nuvem	Prof. Paulo	Entendimento de cenário de adoção e principais players de mercado. Resultado: 03/12 compartilhamos material com Paulo Moraes para apoio no levantamento de custos atuais.
Business Intelligence	Prof. Paulo	Nesta semana recebemos o Termo de Referência elaborado para aquisição da ferramenta de Visualização de Dados que será comentado por um de nossos analistas. Resultado: analista sugeriu rever os serviços de treinamento e capacitação. Termo foi ajustado pelo time da Unicamp. Revisão de estratégia com foco em governança de dados e data lake
Indicadores	Silviane	Apoio na criação de indicadores chave. Resultados: Conversa com a Analista Cathleen Blanton e leitura de notas de pesquisa com modelos de indicadores. Validação dos indicadores adotados para medir digitalização de processos.
Ferramentas Workflow	Silviane	Conhecer as principais soluções do mercado bem como práticas para garantir sucesso nos projetos com este tipo de solução. Resultados: Analista Rob Dunie recomendou que a Unicamp avalie as soluções de IBPMS. Enviado material de leitura para análise. Sugerido a Unicamp conhecer a experiência do Município de São Paulo na Digitalização de Processos
Ambientes on-line de aprendizagem	Prof. Marco	Conhecer e Explorar tecnologias e players deste mercado.
Laboratórios virtuais	Prof. Marco	Entender vantagens e desvantagens de laboratórios virtuais vs físicos.
LGPD	Silviane	Roadmap para implementação da LGPD na UNICAMP. Resultados: reuniões periódicas com analistas e através de revisão de documentos apoiaram na velocidade e consistência do projeto, economizando tempo e assertividade através da experiência sobre LGPD e também GDPR (Inglaterra).
ERP para Administração	Prof. Paulo	Contratação de uma software de ERP para processos básicos na administração da UNICAMP. Resultados: apoio na demonstração do conceito "ERP pos moderno" e indicação de empresas para apoio na qualificação de ofertas de mercado vs demandas funcionais e técnicas.
Estratégia de tecnologias educacionais	Prof. Marco	Entender posicionamento de outras instituições na área de educação on-line, e como estão se estruturando para tal. Resultados: apresentações e conexão com pares para entender boas práticas e buscar similaridades
Web Governance	Prof. Paulo	Modelo de governança para informações que serão publicadas na web. Resultados: tema explorado através de pesquisas e durante evento exclusivo de Research Briefing com analista Jan-Martin.

RESTRICTED DISTRIBUTION
© 2021 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner.

Fonte: Relatório Gartner, 2021.

As críticas à contratação da Gartner não foram poucas; esses críticos, porém, não explicavam os atrasos na digitalização da universidade, não propunham a forma de superar os entraves administrativos, técnicos e operacionais, tampouco apresentavam para a alta administração um mapa de riscos no ecossistema de TIC da Unicamp. Também não explicavam a cadeia de decisão da área, nem expunham o montante de investimentos anuais na área. Por exemplo: quando a CGU assumiu em 2017, foi nomeado pelo reitor um novo diretor para o GGTE. O diretor do GGTE, ao tomar conhecimento da situação dos sistemas de apoio acadêmico da Unicamp, apresentou uma proposta – que foi aceita – de subordinar o órgão à CGU, por entender que atuava nas atividades de suporte tecnológico e metodológico para as PRG, PRDP e Preac (depois Proec). A PRG teve uma forte resistência a essa mudança estrutural e conseguiu reverter a vinculação, porém o diálogo entre a CGU e o GGTE continuou, dada a inoperância da PRG em resolver a maioria dos problemas. O principal sistema de apoio acadêmico sob responsabilidade do GGTE era o TelEduc, cujo diagnóstico foi de obsolescência, desatualização das máquinas, impossibilidade de migração para máquinas mais modernas e uma enorme vulnerabilidade a riscos. A recomendação da CGU foi inequívoca: desativar o sistema dentro de um prazo razoável, para que os docentes pudessem se preparar disponibilizando o material em outras ferramentas de apoio ao ensino. Essa decisão foi oficializada pela CGU e pelo GGTE e Citic. As

máquinas estavam abrigadas no CCUEC e deveriam estar por ele protegidas. Em algum momento houve uma contraordem em algum âmbito obscuro, e o sistema não foi desativado. Usando as vulnerabilidades do sistema e uma senha de administrador, criou-se uma via de acesso hackeando o sistema da DAC, o que causou um enorme transtorno para a Citic e a CGU resolverem, bem como um trabalho insano de semanas pelo pessoal de TIC/DAC para recuperar dados e desenvolver uma nova camada de proteção.

Outro exemplo de diagnóstico conhecido de todos e não trabalhado anteriormente está no relatório de Geus (2021⁹):

A falta de atualização constante define vários desses acidentes/riscos tecnológicos, alguns estimados, outros com data marcada. Temos no momento [em 2017] o enorme problema de substituição do sistema de DBMS que sustenta os principais sistemas corporativos. O DB2 (comercial) deverá ser substituído por solução de uso livre nos próximos 2 anos, devido à inviabilidade de licenciamento do DB2 para o ambiente de nuvem, seja privada (da Unicamp) ou pública (de algum provedor externo).

Esse risco foi trabalhado ao longo do período 2017-2021, e muitos sistemas fizeram a substituição recomendada pela Citic, o que envolveu projetos colaborativos em muitos momentos. Sem a Citic essas ações no âmbito do CCUEC não ocorreriam, como já não estavam ocorrendo.

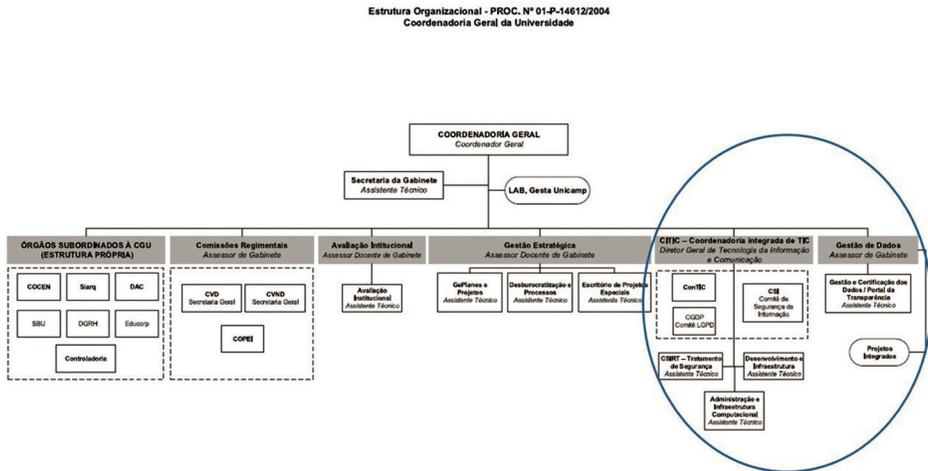
Perguntas permaneciam sem respostas: a Unicamp dispunha de quantos sistemas vulneráveis? Onde eles estavam? Qual o nível de segurança que existe em um cenário de centenas de *datacenters* espalhados pela universidade? A alta administração não sabia as respostas e nunca recebeu um relatório técnico do CCUEC sobre esse tema. Por óbvio a governança precisava mudar, e para mudar era necessário que se soubesse em que direção e com qual modelo.

O que se buscou, portanto, foi uma nova governança, inspirada em experiências bem-sucedidas de instituições de ensino superior e que trouxesse novos rumos ao que não estava funcionando há décadas, conforme fartamente demonstrado nos tópicos iniciais deste capítulo. A estrutura organizacional para uma nova governança deveria estar baseada em processos de trabalho e em uma clara definição dos papéis dos níveis estratégico, tático e operacional. Deveria também, por pressupostos evidentes, manter a estrutura do CCUEC em tudo aquilo que vinha executando com

9. https://drive.google.com/file/d/1hKymS2pCV53O___MBZBykw_mj7MZnnwg/view

excelência, o Contic como um órgão técnico e de análises para subsidiar decisões da administração, e o Citic com novos papéis, desempenhando uma função mais estratégica para dar encaminhamento a soluções de problemas em todos os órgãos da universidade, definindo-se dessa forma outro organograma para a CGU (Figura 8.2).

Figura 8.2 – Organograma da CGU na gestão 2017-2021

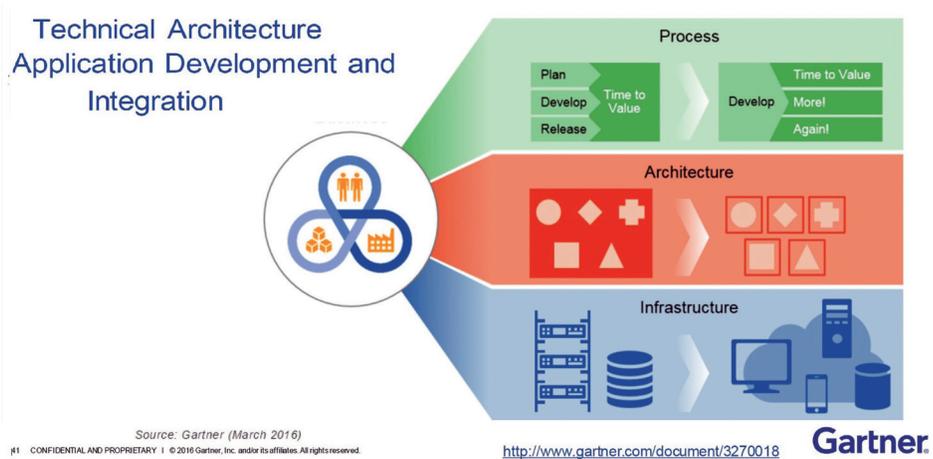


Fonte: CGU.

A estrutura organizacional para uma universidade digital partia do conceito de que uma estrutura geral de TIC requer infraestrutura, arquitetura e processos (Figura 8.3), e em cada um desses planos há que se ter diagnósticos, análise de riscos, uma prospecção de futuro e um nível de governança que, no seu conjunto, comporia a governança de TIC da instituição. Foram esses os pressupostos que nortearam as decisões e que geraram o modelo de governança vinculado à CGU e, portanto, à Copei.

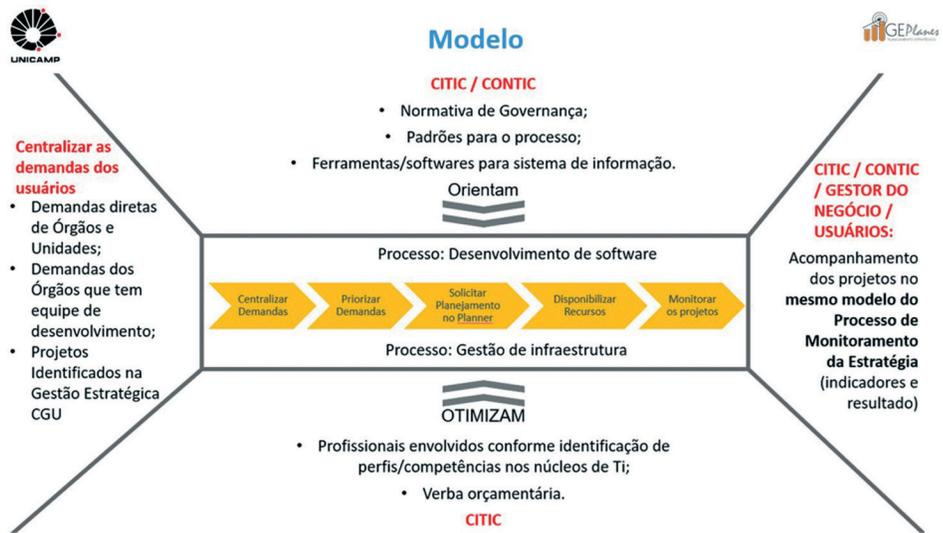
No modelo proposto, a estrutura de governança foi definida a partir dos processos com uma cadeia decisória mais clara, com o Citic e o Contic atuando de forma complementar, propondo normativas de governança aos órgãos estratégicos da universidade e definindo tecnicamente as melhores soluções a serem implantadas, essas sempre de forma centralizada. Esse modelo é muito similar ao que ocorre na execução do PATC, no qual as orientações são dadas pelo Contic. A diferença é que o Citic passaria a organizar outras demandas para além do PATC, principalmente aquelas que decorrem de grandes investimentos ou de desenvolvimento de sistemas que não sejam da operação de cada órgão (Figura 8.4).

Figura 8.3 – Esquema com temas que devem fazer parte de um planejamento estratégico de TIC para uma universidade digital



Fonte: Gartner.

Figura 8.4 – Primeiro modelo de concepção da nova governança de TIC baseada nos seus processos

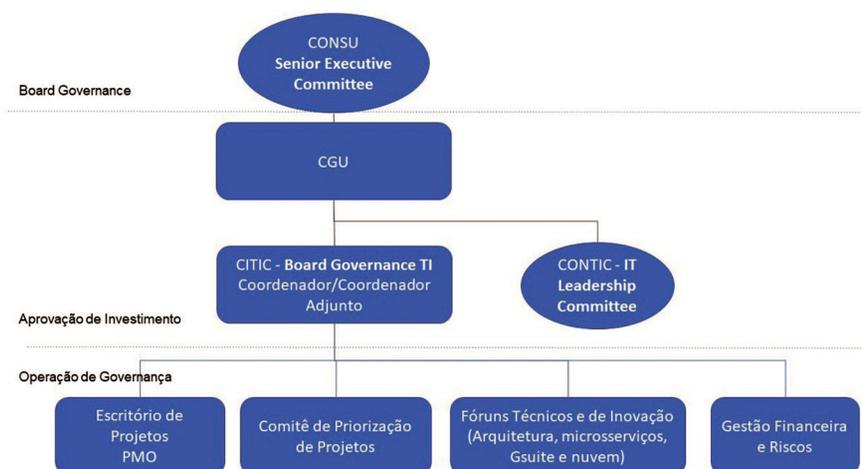


Fonte: CGU.

Em termos de cadeia decisória, a governança se estabelece a partir do Consu e das comissões estatutárias subordinadas a ele (CAD e Copei), tendo como nível estratégico executivo a CGU, cujas funções são exercidas na qualidade de vice-presidente do Consu, vice-presidente da CAD e como presidente da Copei.

Portanto, a governança de TIC está diretamente subordinada às instâncias decisórias de nível estratégico (Figura 8.5), como recomendam as boas práticas da gestão de TIC em organizações complexas e com estrutura colegiada de decisões. Nesse contexto, o papel da coordenação da Citic deixa de ser o de coordenador-geral do CCUEC, coordenador da CTIC e coordenador do Contic. Há uma segregação de funções: o coordenador da Citic não gerencia o CCUEC. O Coordenador do CCUEC permanece na presidência do Contic, porque esse é um órgão técnico. O Coordenador da Citic coordena as ações de TIC de todos os órgãos da reitoria e se vincula à CGU (Figura 8.6). O CCUEC, como um órgão estratégico responsável pela infraestrutura, pela arquitetura, pela comunicação e pela gestão de contratos de TIC, passa, naturalmente, por afinidade de processos, a ser subordinado à DEA.

Figura 8.5 – Estrutura decisória da nova governança de TIC



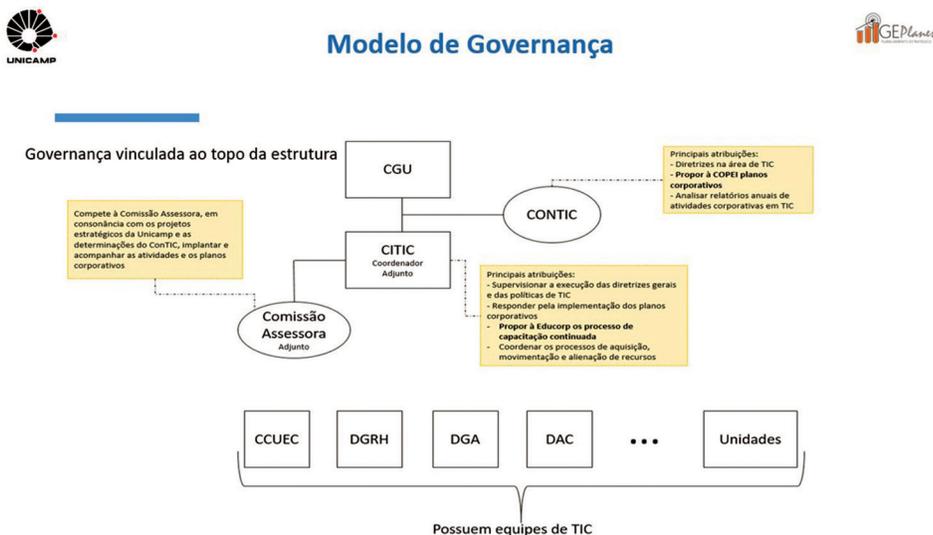
Fonte: CGU.

É importante observar que a governança de dados no organograma da Figura 8.2 está subordinada diretamente à CGU e não à Citic, pela simples razão de que, apesar de usar intensivamente TIC, sua função é de um *Institutional Research*, como os que existem nas melhores instituições ocidentais (Beppu *et al.*, 2020; Atvars, 2020a). Para isso, foi constituído o EDAT. É um grande equívoco conceitual considerar um escritório de dados como o EDAT enquanto órgão de TIC, e não é isso que se observa nas melhores instituições ocidentais¹⁰. Esses exemplos, entre muitos outros, demonstram

10. <https://www.weber.edu/financialservices/institutionalresearch.html>; <https://ir.mit.edu/>; <https://oira.harvard.edu/huir/>; <https://news.fsu.edu/news/university-news/2024/10/21/florida-state-universitys->

inequivocamente que o EDAT é um órgão de estudos para planejamento, não de TIC, e esse entendimento foi construído a partir dos estudos realizados. O EDAT e o Citic são órgãos complementares da estratégica de TIC, possuem uma esfera ampla de influência sobre muitos órgãos e atividades da universidade; por isso, são subordinadas à CGU. Porém, suas finalidades são completamente distintas.

Figura 8.6 – Estrutura hierárquica de governança de TIC com as responsabilidades de cada órgão



Fonte: CGU.

Quando um modelo existente de estrutura organizacional não revela resultados satisfatórios, a metodologia científica propõe que se formule um novo modelo, uma nova estratégia e que essa solução seja testada com base nos resultados alcançados. Portanto, para avaliar se a nova estrutura de governança está sendo adequada, basta responder às questões: deu resultados? Resultou em boas práticas de gestão pública? É um erro orientar a necessidade de mudança como parte de um jogo de poder ou de idiosincrasias pessoais! No caso específico da implantação da nova governança de TIC, podem-se buscar respostas às perguntas formuladas nos relatórios de gestão

office-of-institutional-research-shines-at-academic-research-conference/; <https://www.uottawa.ca/about-us/administration-services/institutional-research-planning>; <https://www.cud.ac.ae/departament/institutional-research-and-planning>; <https://ardc.edu.au/article/universities-unite-for-consistency-in-research-data-management/>; <https://alwasl.ac.ae/en/centre-for-institutional-research-and-quality-assurance/>; <https://philair.ph/index.php/irj>

e em outros documentos disponibilizados pela instituição em portais abertos. Essas evidências, se existirem, são as respostas a serem buscadas.

A primeira evidência de que o novo modelo implantado a partir de 2017 deu certo aparece no portal GEPlanes, no qual estão descritos 39 projetos estruturantes submetidos e aprovados pela Copei, a maioria deles sem aporte de recursos financeiros, que foram executados entre maio de 2017 e abril de 2021, com a participação direta ou indireta da CGU/Citic (Tabela 8.1). Isso representa 55% dos projetos apresentados e executados no período. Esses projetos estavam relacionados à área de infraestrutura, predominantemente tendo o CCUEC como responsável, e à de digitalização de processos, com atuação principalmente da DAC, da CGU, da PRG, do Siarq, da Cacc, do HC, das pró-reitorias e da SG, sendo que o Citic ajudou na validação das propostas, na articulação das equipes de revisão de processos e de digitalização, que, de forma cooperativa e sem se desligarem dos órgãos de origem, desenvolveram soluções para os problemas que se apresentaram (Atvars, 2021b; Atvars *et al.*, 2021b; Atvars *et al.*, 2021).

Tabela 8.1 – Projetos do Planes/2016-2021 com atuação direta ou indireta da Citic

Projetos	Executores
2. Gestão de Dados de Pesquisa	PRP
6. Georreferenciamento do Acervo Físico e Humano da Unicamp	Depi
7. Plano Diretor Integrado	Depi
14. E-dac 1.0 – Disponibilização dos 5 principais serviços para os alunos	DAC
15. Projeto de Internacionalização: adequação de processos acadêmicos para mobilidade estudantil (<i>incoming</i>)	DAC/Deri
18. Governança de TI	CGU
19. Centralização – Infraestrutura Computacional	CCUEC
20. Centralização – Autenticação Única de Sistemas Computacionais	CCUEC
23. Parcerias com Egressos da Graduação – PEG	PRG
24. Smart Campus I – IoT nos Serviços da Prefeitura	Prefeitura
25. Permanência – Revisão das políticas de bolsas e benefícios de permanência	PRG
26. GestaGrad – Promoção de mecanismos para a Gestão do fluxo acadêmico	PRG
28. Centralização – Migração de E-Mail Corporativo para G Suite	CCUEC
32. SIGAD – Processo Digital	Siarq
33. Web Map dos ambientes internos da Unicamp	Depi
34. Revisão dos Processos de Gestão de Contratos	DGA
35. Centralização – Segurança do Ambiente	CCUEC

Projetos	Executores
36. Sistema integrado e digitalizado de convênios e contratos	Cacc
37. Reestruturação do Programa de Estágio Docente	PRPG/DAC
38. Gestão de Empreendimentos/BIM	Depi
40. Ensino Híbrido	PRG
45. Gestão integrada de dados e de indicadores institucionais e estratégicos	CGU/PRDU
46. Análises Métricas da Produção Científica da Unicamp	SBU
47. Integração e interoperabilidade dos sistemas DAC e SBU	SBU
49. Informatização do processo de solicitação e aprovação de vagas não docentes (carreira Paepe)	CGU/SG
50. Consórcio Redecomep Campinas	CCUEC
52. Centralização – Ampliação da Rede WiFi	CCUEC
53. Povoamento do Repositório da Produção Científica e Intelectual da Universidade	CCUEC
55. PME Conectado	CCUEC
56. Portal da Transparência	CGU
58. LGPD	CGU
61. Observatório Institucional Unicamp	CGU/Cesop
63. Revisão e regularização de gratificação incorporada	CGU/PRDU/DGRH
64. Concurso Livre-Docente	CGU/SG
67. Projeto SIC	CGU/SIC
68. Centralização Readequação e expansão da Cabine Primária do CCUEC	CCUEC
69. Portal do Docente e do Pesquisador	CGU/PRP
70. Métricas Fapesp	CGU/PRDU/PRG
71. Implantação do AGHUse no complexo de Saúde Unicamp	Deas

Fonte: GEPlanes.

A participação da CGU e da Citic também foi determinante nos encaminhamentos institucionais que passaram a ser obrigatórios, validando, por exemplo, as recomendações do Contic, que eram sistematicamente ignoradas pelas unidades e pelos órgãos, como as situações mostradas na Tabela 8.2. Ao atuarem institucionalmente, apresentaram propostas de deliberações à CAD e ao Consu, e nos casos mais simples propostas de resoluções ao GR, o que tornou obrigatório o cumprimento dessas normas. Essa é a primeira vez na história da Unicamp que se assegura uma institucionalidade das decisões do Contic por meio de Deliberações CAD ou Consu. Não há, portanto, dúvida de que a nova governança assumiu outro papel na estrutura organizacional.

Tabela 8.2 – Exemplos de Deliberações CAD relacionadas com TIC e as atividades do Citic

Deliberações	Resumo do conteúdo
Deliberação CAD-A-005/2017, de 06/06/2017 ¹¹ , que dá origem ao projeto estratégico 20	<p>Artigo 1º – A Unicamp adotará um mecanismo de senha única para acesso em todos os seus sistemas computacionais.</p> <p>Parágrafo único – O Centro de Computação da Universidade Estadual de Campinas (CCUEC) será o órgão encarregado de disponibilizar a tecnologia e prestar serviços necessários para essa implantação, dentro dos parâmetros de qualidade de serviços compatíveis com as demandas dos usuários.</p>
Deliberação CAD-A-005/2018, de 04/09/2018 ¹² , que dá origem ao projeto estratégico 35	Fixa diretrizes para migração do serviço de <i>e-mail</i> corporativo do domínio @unicamp.br e subdomínios para a plataforma do programa G Suite for Education, da Google, conforme a decisão Contic D-18/2017, de 26 de outubro de 2017.
Deliberação CAD-A-003/2020, de 06/10/2020 ¹³ , que dá origem ao projeto estratégico 58	Dispõe sobre a criação do Comitê Gestor da Privacidade e Proteção de Dados no âmbito da Universidade Estadual de Campinas, aprova a Política de Privacidade e dá outras providências em cumprimento à Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI) e à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, Lei nº 13.709, publicada em 14 de agosto de 2018, e a Lei nº 13.583, publicada em 8 de julho de 2019, que altera a Lei nº 13.709, estabelecendo o Artigo 1º – Fica aprovada a “Política de Privacidade da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp”, que integra esta Deliberação como Anexo I e que contém princípios e diretrizes gerais aplicáveis à proteção dos dados e privacidade das informações tratadas pela universidade.
Resolução GR-102/2020, de 06/10/2020 ¹⁴	Cria o Comitê de Segurança da Informação na Universidade Estadual de Campinas, Artigo 1º – Fica instituído o Comitê da Segurança da Informação (CSI) no âmbito da Universidade Estadual de Campinas, subordinado à Citic para propor, definir e orientar a implementação da estratégia de Segurança da Informação apoiada por Política de Segurança, Normas e Procedimentos.
Deliberação Consu-A-031/2020, de 04/08/2020 ¹⁵ , alterada pela Deliberação Consu-A-057/2020 ¹⁶	<p>Artigo 1º – Fica aprovada a “Política de Segurança da Informação da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp”, que integra esta Deliberação como Anexo I e que contém princípios e diretrizes gerais aplicáveis à segurança das informações custodiadas ou de propriedade da universidade. E institui dentro dessa política o Comitê de Segurança da Informação (CSI) vinculado ao Citic, tendo como referências legais e normativas: ABNT ISO GUIA 73:2009 – Gestão de riscos – Vocabulário – Definições de termos genéricos relativos à gestão de riscos; ABNT NBR ISO/IEC 27001:2013 – Tecnologia da informação – Técnicas de segurança – Sistemas de gestão de segurança da informação – Requisitos; ABNT NBR ISO/IEC 27002:2013 – Tecnologia da informação – Técnicas de segurança – Código de prática para controles de segurança da informação; Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014) – Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil; Instrução</p>

11. <https://www.pg.unicamp.br/norma/9149/0>
12. <https://www.pg.unicamp.br/norma/12350/0>
13. <https://www.pg.unicamp.br/norma/23852/0>
14. <https://www.pg.unicamp.br/norma/23849/0>
15. <https://www.pg.unicamp.br/norma/22826/0>
16. <https://www.pg.unicamp.br/norma/25897/0>

Deliberações	Resumo do conteúdo
	Normativa ConTIC IN-01/2019 – Dispõe sobre as normas e os procedimentos para o uso dos Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação na Unicamp.
Resolução GR-054/2017, de 27/09/2017 ¹⁷ , que dá origem ao projeto estratégico 32	Estabelece procedimentos para o uso de assinaturas digitais e outros meios de comprovação de autoria e integridade de documentos arquivísticos digitais da Universidade Estadual de Campinas, e demais procedimentos, em conformidade com as Leis nº 12.683 de 9 de julho de 2012, o Decreto Federal nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, a Resolução nº 25, de 27 de abril de 2007, do Conselho Nacional de Arquivos (Conarq), a Resolução nº 37, de 19 de dezembro de 2012, do Conarq: Artigo 1º – Fica implantado na Universidade Estadual de Campinas, em substituição ao Sistema de Protocolo, o Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (Sigad/Unicamp).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Essa forma de atuação da CGU e do Citic criou uma nova institucionalidade e consolidou boas práticas da administração pública, entre as quais se destacam a segregação de funções, isto é: os grupos técnicos realizam estudos, e os níveis estratégicos tomam decisões por meio de órgãos colegiados. Essas deliberações, uma vez aprovadas, passam a ser mandatórias, e cabe aos órgãos nos níveis táticos e operacionais transformá-las em projetos, programas ou ações. Cria-se, portanto, um processo participativo e institucional, com decisões sendo tomadas nas esferas adequadas da estrutura organizacional. Do ponto de vista da metodologia de trabalho, o papel da Citic foi o de estabelecer uma coordenação entre órgãos, o que permitiu que os riscos identificados pela inoperância do modelo anterior fossem minimizados.

Outros resultados objetivos relacionados à atuação da Citic também foram descritos por Geus (2021):

[...] talvez uma das ações mais significativas no âmbito do desenvolvimento de sistemas tenha sido a constituição de equipes interunidades para tal, em busca das melhores capacitações específicas para os desafios tecnológicos, maior disponibilidade conjunta de pessoal, aceleração do processo, garantir melhor integração com outros sistemas da universidade e disseminação entre os órgãos participantes das melhores práticas empregadas em cada um. Alguns exemplos foram o Sistema de Convênios (DGA-CGU-Siarq-CCUEC-DAC), a integração SAE-DAC, o sistema PED e a integração PDA/DAC-DGRH-DGA.

Entre as ações finalizadas até meados de 2017 por meio de soluções técnicas encontradas conjuntamente com os órgãos, podem ser citadas:

17. <https://www.pg.unicamp.br/norma/3868/0>

1. Conversão dos processos administrativos em papel (“capa azul”) para uso do módulo de Processos Digitais do Sigad-Siarq. [...] Em jan./2021, mais de 1.300 servidores já foram capacitados para uso do PD-Sigad [...].
2. Estabilização dos sistemas SAE, que estavam em situação crítica e cujo desenvolvimento foi absorvido como operação DAC, rodando agora na nuvem Unicamp.
3. Aquisição de *software* de Business Intelligence (BI) para apoio estratégico à alta administração da universidade.
4. Desenvolvimento do Portal da Transparência, [...] expandido para prover muitos dados de produtividade das atividades-fim da universidade, de interesse e consumo da comunidade da Unicamp e público externo.
5. Implantação de “data lake” centralizado para consolidação dos dados disponibilizados via Portal da Transparência [...] (EDAT).
6. Constituição de equipe especializada de TIC e infraestrutura escalável para apoio ao Escritório de Dados (EDAT).
7. Facilitação das comunicações entre os grupos de interesse de TIC, dentre outras medidas pela implantação do Evolveo, evento bimensal para troca de experiências, realizações e disseminação de novas soluções tecnológicas [...]. Disponibilização de portal de trabalhos cooperativos [...] incentivando tal experiência e facilitando a migração de boas práticas entre grupos distintos.
8. Consolidação de equipes menores em grupos maiores, como SAE-DAC, Extecamp-Proec (esforço Proec), GGBS-DGRH (em estudos) etc.
9. Modernização do controle de acesso, via disponibilização de controle de acesso por aproximação em vez de por contato, assim como de versão digital da identidade funcional.
10. Implantação de módulo de controle de insalubridade/periculosidade no sistema de RH (HCM da Senior).
11. Implantação de módulo de Ponto Eletrônico no sistema de RH.
12. Implantação de módulo de Posto de Trabalho no sistema de RH.
13. Desenvolvimento e integração de cadastro de docentes colaboradores, visitantes e de pós-doutorado no sistema de RH.
14. Estabilização e disseminação do serviço Moodle centralizado pelo GGTE, para diminuição de esforço nas unidades com manutenção do mesmo serviço.
15. Incentivo à adoção do serviço centralizado de *wi-fi* (Eduroam) pelas unidades/órgãos, hoje com 70% das unidades/órgãos e 50% dos Access Points, o que permitirá significativa economia financeira com a atualização dos controladores *wi-fi* nas unidades/órgãos e também redução do esforço de pessoal.
16. Implantação dos sistemas de Convênios, PED, Catálogo, CVND/CVD e Professor Colaborador/Visitante.
17. Implantação da aderência à LGPD na universidade, com a realização de *workshops* tanto localizados quanto gerais, que por sua vez disparam as ações internas nos diversos órgãos e unidades, visando a adequação de processos e sistemas.

18. Modernização do sistema de RH (HCM da Senior) na DGRH, de forma a melhorar a experiência do usuário via *web* (Vida Funcional *Online*).
19. Estudos para modernização do sistema de informação estudantil (SIS), ou sistema acadêmico, da DAC.
20. Estabelecimento de grupo de estudos e troca de experiências para definição de arquiteturas e tecnologias de novos sistemas computacionais da Unicamp.
21. Continuidade e aceleração da implantação do *software* de gestão hospitalar AGHUse no HC e demais unidades da Área da Saúde. A CGU nomeou um PMO do seu quadro funcional para acompanhar todo o desenvolvimento do sistema.
22. Concepção e desenvolvimento do aplicativo AVISU, em convênio com a empresa Totvs de Campinas, para acompanhar os membros da comunidade no processo de retomada pós-pandemia, através da informação mandatória, por parte de cada membro da comunidade, do seu estado de saúde (com ou sem sintomas), pelo aplicativo, com alertas automáticos ao comitê de crise Covid-19 da Unicamp. Os membros da comunidade são detectados em presença nos campi através do monitoramento da entrada automática dos seus *smartphones* na rede Eduroam da Unicamp.
23. Elaboração de edital de contratação de serviço ERP em nuvem, para substituição do sistema Siad na DGA.

Além dessas ações executadas pela Citic-CGU, destacaram-se as realizadas durante a pandemia de Covid-19, com a suspensão das atividades presenciais. Dadas as facilidades já disponibilizadas pelo EA2 e GGTE para os professores, a Citic dedicou-se a preparar um conjunto similar de guias para a área administrativa, de forma a manter a universidade funcionando tanto quanto possível:

1. Preparação emergencial de guias rápidos para uma série de atividades que viabilizassem o trabalho remoto, disponíveis em <https://www.cgu.unicamp.br>, aba “Ferramentas Úteis”, geralmente utilizando as ferramentas do convênio Google (G Suite). Dentre esses guias estavam/estão, dentre outros, realização de eventos/reuniões por teleconferência, acesso remoto a computadores pessoais da universidade através de VPN, mecanismo de trabalho telepresencial, instruções sobre segurança e privacidade em teleconferências, montagem de listas de *e-mail*, instruções de uso do Google Drive para permitir compartilhamento de arquivos a partir de computadores caseiros e desvios de ramais telefônicos e uso do ramal móvel (aplicativo Rainbow).
2. Coordenação com GGTE para complementar o tipo de informação disponibilizado no *site* da CGU em relação ao do GGTE/EA2. Estabelecimento de *links* cruzados entre os *sites*.
3. Finalização do módulo de Processos Digitais do Sigad e otimização de desempenho deste último, que permitiu o trâmite de todos os processos ainda não informatizados de maneira digital.

4. Incentivo e aceleração da substituição dos servidores locais de arquivos pelo uso do Google Drive, viabilizando o trabalho remoto na maioria das unidades/órgãos.
5. As facilidades vitais para o ensino via teleconferência Google Meet (gravação de aulas e classes até 250 participantes) foram disponibilizadas sem custos por tempo limitado pela Google, como parte do Google G Suite for Education. Logo após o início da pandemia e assimilação das necessidades administrativas e didáticas dos servidores, iniciamos os esforços para contratação do produto comercial Google G Suite Enterprise for Education, hoje Google Workspace Enterprise for Education. Devido às restrições de uso de recursos públicos, mesmo sob regras emergenciais da pandemia, o processo de contratação foi extremamente extenuante para se conseguir a não interrupção dos serviços ao final do período de graça (30/set./2020). A Citic liderou uma “força-tarefa” composta pelo CCUEC, DGA, PG e Funcamp, que atingiu seu objetivo através de contratação conjunta Unicamp-Funcamp.
6. Estabilização emergencial do serviço Moodle do GGTE, em consequência da invasão computacional sofrida em jan./2020 e do aumento significativo de uso da plataforma como consequência da pandemia.
7. Aceleração do projeto de melhoria de cobertura *wi-fi* no campus, de forma a prover cobertura até então inexistente aos pacientes internados do HC.
8. Viabilização de teleatendimento pelo HC, que instrumentalizou o esforço da FCM contando com professores e alunos voluntários (mais de uma centena) para atendimento remoto inicial dos doentes com Covid-19. Com as facilidades da nova central telefônica IP, a equipe do CCUEC implementou um *call center* virtual, sem que os alunos voluntários precisassem sair de casa para cooperar no projeto.
9. A aceleração da implantação da nova central com telefonia IP no campus permitiu a muitos funcionários utilizar o ramal virtual Rainbow ou implementar desvios dos seus ramais para seus celulares pessoais, e assim continuar provendo sua função organizacional, mesmo que trabalhando remotamente.
10. Viabilização de espaço para instalação de antenas de operadoras de celular, uma das quais já foi instalada na Sobrapar (vizinha à Unicamp) e já proporcionou melhor cobertura a boa parte do campus.
11. Aceleração da implantação do sistema AGHUse no HC, cuja melhora de gestão permitirá melhor retorno financeiro a partir do SUS e já tem melhorado a eficiência operacional do atendimento, especialmente com a maior pressão no atendimento por conta da pandemia.
12. Concepção e desenvolvimento do aplicativo AVISU, em convênio com a empresa Totvs de Campinas, para acompanhar os membros da comunidade no processo de retomada pós-pandemia, através da informação mandatória por parte de cada membro da comunidade, do seu estado de saúde (com ou sem sintomas), pelo aplicativo, com alertas automáticos ao comitê de crise Covid da Unicamp. Os membros da comunidade são detectados em presença nos campi através do monitoramento da entrada automática dos seus *smartphones* na rede Eduroam da Unicamp.

13. Contratação emergencial de licenças extras do *software* de VPN, que permite aos servidores trabalharem remotamente e acessarem seus computadores de trabalho na universidade, além de poderem acessar serviços administrativos críticos que são normalmente restritos ao acesso dentro da universidade, por questões de segurança computacional.

Portanto, uma das principais conclusões desse modelo de governança é que os avanços foram sistêmicos; isto é, ocorreram em todos os órgãos da universidade, mas, como em outros momentos, aconteceram de forma heterogênea, com alguns mais suscetíveis às mudanças e, assim, com melhores resultados do que outros. Nenhuma atividade em andamento foi descontinuada ou sofreu ingerências de natureza política, e mesmo naqueles órgãos mais resistentes os avanços foram perceptíveis. A maior evidência disso é que a Unicamp operou seus processos administrativos durante as atividades não presenciais. Outros resultados mais detalhados estão no Capítulo 6, no qual estão descritos os resultados do Planes/2016-2020.

g. Gestão 2021-2024

O plano de governo 2021-2024¹⁸ apresentou diretrizes gerais a serem seguidas até dezembro de 2024, em relação aos temas que demandam uma TIC dinâmica e eficiente. Apesar de não se referir em nenhum momento ao Planes/2021-2025, esse programa de governo trata em detalhes de uma proposta para TIC (Unicamp, 2021, p. 40-43):

Frente a esses desafios, destacamos alguns exemplos de ações que serão priorizadas no âmbito da gestão administrativa.

1. Prosseguir a revisão de processos de trabalho, identificando e revisando processos críticos a partir de prioridades estabelecidas. Essa estratégia, que deve ter um caráter contínuo, não implica em novas contratações, podendo ser realizada com despesas de pequena monta com assessorias. Além disso, em alguns órgãos e unidades, existe pessoal técnico e docentes capacitados para oferecer esse apoio.
2. Finalizar a implantação do processo eletrônico.

18. O Consu aprovou a Deliberação Consu-A-026-2020 de 04/08/2020, alterando excepcionalmente a duração do mandato do reitor da Unicamp que se inicia em abril de 2021: Artigo 1º – A duração do mandato do Reitor da Unicamp que se iniciará em abril de 2021 se encerrará em 31 de dezembro de 2024, não se lhe aplicando, excepcionalmente, o quanto previsto no § 1º do artigo 58 dos Estatutos da Unicamp. Ciente desse fato, o atual reitor elaborou um programa de governo para o período 2021-2024. Uma vez nomeado, tomou a decisão de permanecer no cargo, ferindo a autonomia universitária exercida no âmbito do Consu, e permanecerá até abril de 2025, portanto sem programa de governo. <https://www.pg.unicamp.br/norma/22821/0>

3. Atualizar o parque de equipamentos de processamento de dados da administração, seja em estruturação de arquivos (*storage*), seja no processamento e operação de sistemas.
4. Buscar soluções técnicas que, a partir do conjunto de dados coletados na universidade, sejam capazes de apoiar processos decisórios.
5. Prosseguir a adequação do sistema Cics, antigo e de desenvolvimento local, para equipamentos modernos. Essa estratégia se contrapõe à iniciativa de adquirir e operar sistemas gerenciais “prontos”, que estão consumindo expressivo volume financeiro e não geram resultados efetivos.
6. Descentralizar e desburocratizar os processos sob responsabilidade dos órgãos da administração central – da DGA, passando pela DAC até a Secretaria Geral. Essa iniciativa deve ser feita em conjunto com as unidades e órgãos envolvidos com os respectivos processos, de modo que seja possível entender discontinuidades no fluxo desses processos. Sobretudo, é preciso estabelecer metas cooperativas, os seus respectivos indicadores e mecanismos de acompanhamento das ações propostas.
7. Desenvolver um programa de atualização dos profissionais sobre gestão por processos, valendo-se da qualificação profissional existente, com o apoio da Educorp e dos diferentes órgãos e unidades. Uma consequência de tal ação é a valorização das inovações que ampliem a cooperação entre os diferentes órgãos envolvidos em processos de gestão (*ibid.*, p. 27-28).

Comentário: Na visão da área de TIC expressa nesse programa listando as ações necessárias para tornar a administração eficiente, eficaz e dinâmica, os proponentes ignoraram o histórico de eficiência desde os anos 2000, e as inovações realizadas com resultados objetivos na gestão 2017-2021, que, em alguns casos, contrariaram interesses corporativos dos órgãos. É o caso, por exemplo, da modernização que ocorreu na DAC e no Siarq, que viabilizou o funcionamento da Unicamp durante a pandemia de Covid-19. Mas o mais surpreendente dessa proposta é a referência à plataforma Cics do HC, obsoleta e com grande risco de colapsar todo o funcionamento do hospital, sendo que os próprios dirigentes do HC elegeram o AGHUse como aderente às suas necessidades e a Deas definiu que deveria ser implantado em toda a área de saúde da Unicamp. Esse sistema foi desenvolvido e é utilizado em hospitais públicos brasileiros. O retrocesso dessa proposta só pode ser resultado da ignorância de alguns saudosistas.

O segundo aspecto preocupante dessas propostas é a descentralização, por um lado, e a concentração de poder, por outro. O dilema entre centralizar e descentralizar na administração pública foi resolvido há décadas. Não há descentralização administrativa possível em uma universidade complexa se não houver digitalização¹⁹,

19. Digitalização não significa tramitação eletrônica de documentos ou formulários; significa revisão de processos com completa informatização.

acompanhamento e controle – e esses elementos não estão presentes em grande parte dos processos administrativos da Unicamp. Há boas práticas implementadas na administração pública das universidades federais, com sistemas bem estabelecidos de avaliação da gestão (Brasil, 2020; Brasil, 2021), mas isso não está presente na Unicamp. O diagnóstico realizado pela CGU/gestão 2017-2021 do que se passa na DGRH é a prova cabal disto (ver Capítulo 6, projetos estratégicos 6 e 63, por exemplo). Os desvios de conduta, apurados e exemplarmente punidos, mostram a ausência de um eficiente controle interno.

No que diz respeito à TIC, o programa de governo 2021-2024 (Unicamp, 2021) destacou:

A coordenação e gestão da área estão a cargo da Coordenadoria Geral da Universidade, na figura da Coordenadoria Integrada de Tecnologia da Informação e Comunicação (Citic), assessorada pelo ConTIC (Conselho de Tecnologia da Informação e Comunicação). Conforme determina a resolução GR-009/2020, a Citic é a autoridade máxima sobre assuntos de TIC na Unicamp. [...] As características dinâmicas e complexas da área de TIC dificultam muito o seu planejamento, especialmente em meio a dificuldades de financiamento como as que afligem a universidade. No entanto, o enfrentamento dessas dificuldades deve se pautar pela atuação solidária da comunidade, valorizando as pessoas em instâncias administrativas que levem em conta as qualificações dos diferentes grupos, com ações positivas que favoreçam o engajamento. Apesar da evidente validade desses princípios, a universidade pouco tem feito para a sua aplicação (*ibid.*, p. 40).

Alguns exemplos desse descompasso estão apresentados a seguir:

- A adoção crescente de sistemas externos importantes [...] tem reduzido as equipes de TIC a intermediários da conexão com tais sistemas externos, com consequências como alienação, desestímulo, e constante estado de ansiedade acerca do futuro e das perspectivas de crescimento profissional. A agravar esse estado de coisas, a ausência crônica de um plano de carreira que contemple as particularidades da área também contribui para a atual sensação de “apagar das luzes” experimentada por nossos profissionais da área. Essa percepção é mais evidente em alguns órgãos que sofrem maior impacto com a operação de sistemas geridos e mantidos externamente, como o CCUEC (*ibid.*, p. 40).

Comentário: Esse é o exemplo evidente de que os proponentes têm uma visão corporativa dos processos de TIC, sem olhar as demandas da comunidade

por eficiência, agilidade e segurança. O olhar se baseia em uma hipotética perda de prestígio da área de TIC da Unicamp diante de tempos pretéritos, quando a opção era a compra de sistemas de fornecedores externos. As compras que ocorreram não foram por opções preferenciais por fornecedores externos, mas porque não houve resposta adequada por parte dos desenvolvedores internos na execução dos serviços demandados. Exemplificando-se: há muitos *datacenters* de pesquisa espalhados pela universidade. A CGU, ao perguntar a esses coordenadores de projetos se eles teriam interesse em instalá-los no CCUEC, que poderia se responsabilizar pela manutenção das máquinas, nenhum deles manifestou interesse. Houve, e continua a haver, resistências em transferir os *datacenters* administrativos para o CCUEC, e isso somente foi reduzido pela ação de convencimento por parte da Citic em cada um deles. Seria vantajoso do ponto de vista técnico e operacional se o CCUEC abrigasse os sistemas, dados e arquivos dos órgãos administrativos. Ao mostrar neste livro como está se dando a evolução da TIC na Unicamp a partir dos anos 2000, evidencia-se que o programa de governo 2021-2024 é completamente equivocado:

Além do impacto nas equipes de TIC, essa terceirização das responsabilidades sobre nossos valiosos ativos de informação traz, para toda a comunidade acadêmica, um aumento de dependência e perda de autonomia. [...] Como toda adição, ademais, o preço para sua manutenção pode se tornar progressivamente intolerável: no ano de 2020, pela primeira vez, houve a necessidade de celebração de um contrato oneroso para a manutenção de uma plataforma de apoio ao ensino. Acreditamos que, com algum planejamento, a Unicamp seja perfeitamente capaz de adaptar uma plataforma aberta para seu uso, empregando seus próprios talentos (*ibid.*, p. 40-41).

Comentário: Nenhum sistema corporativo desenvolvido pela Unicamp foi concluído em menos de dez anos, o que na área de TIC é uma eternidade. O sistema Siga da DAC demorou 12 anos. Iniciado em 2004, somente entrou em operação em 2015, quando a PRDU viabilizou politicamente a saída da equipe de TIC, indo instalar-se na DAC, destituindo-se o comitê gestor, e contratou uma empresa para qualificar a equipe da DAC em desenvolvimento ágil de revisão de processos. Quem imagina que foi um processo fácil e tranquilo desconhece os bastidores desse processo de ruptura! Se os módulos do Siga não tivessem sido implantados, a Unicamp teria paralisado suas atividades acadêmicas na pandemia de Covid-19 (ver resultados do Planes/2011-2015 – Capítulo 5 e Planes/2016-2020 – Capítulo 6). A aquisição de sistemas para a DGRH, o Siarq, o SBU, o HC não tem sido o problema, mas a solução. A operação remota da Unicamp na pandemia de Covid-19 não podia

esperar o desenvolvimento de plataformas por anos, e a Unicamp não é uma fábrica eficiente de *softwares* corporativos.

Diferentemente do que sugere o programa 2021-2024, o cálculo custo de desenvolvimento *versus* custo de compra de *softwares* deve ser feito utilizando-se metodologias adequadas, que existem e podem ser facilmente acessadas. Pessoas pouco familiarizadas com gestão rigorosa de recursos costumam não computar custos por horas trabalhadas ao afirmar que é mais barato desenvolver do que licenciar um *software* proprietário. Convenientemente ignoram também os dispêndios com a necessária manutenção permanente, da atualização e da frequente necessidade de incorporação de rotinas não previstas inicialmente. Afirmar que o desenvolvimento interno seria mais barato é um erro grotesco de aritmética elementar. Essa ausência de rigor poderia influenciar incautos, mas não deveria influenciar os tomadores de decisão.

Outro fator que tem acentuado, em anos recentes, a sensação de alienação, não só entre os profissionais de TIC mas também entre o corpo docente, é a crescente centralização do planejamento, gestão e execução de políticas de TIC em um mesmo órgão da CGU, a Citic, com esvaziamento de instâncias tradicionais como o ConTIC. Medidas que afetam toda a comunidade de forma indiscriminada, como a terceirização que mencionamos acima, não são discutidas de forma ampla (*ibid.*, p. 41).

Comentário: Falar em alienação é ignorar a quantidade de eventos de TIC realizados no período 2017-2021. Muitos desses eventos foram organizados ou demandados pelos próprios interessados com o patrocínio do Citic. Além disso, diferentemente do que se afirmou, as atividades do Contic não mudaram; ele continuou a ser presidido pelo coordenador-geral do CCUEC e teve suas decisões apoiadas pela CGU, as quais, sempre que necessário, foram transformadas em normas institucionais. Os saudosistas que conviviam com um Contic sem legitimidade provavelmente ficaram descontentes. Se, nesse caso, houve alguma centralização, foi nas decisões institucionais por órgãos colegiados. Em resumo, os que escreveram essa proposta ignoraram a nova representatividade que o Contic alcançou.

Uma dificuldade organizacional importante da área de TIC é a pulverização das equipes entre as unidades da Unicamp, sem uma gestão unificada. Com isso, soluções são desenvolvidas ou adquiridas pelas unidades sem o devido cuidado de integração na infraestrutura da Unicamp e esforços são duplicados pela falta de integração. Esse estado de coisas sobrecarrega as atividades das equipes e deixa pouco tempo para uma gestão efetiva (Unicamp, 2021, p. 41).

Comentário: A pulverização das equipes tem uma longa história que este capítulo procurou contar a partir de fatos, não de boatos. A descentralização se deu porque o CCUEC não apresentava agilidade para atender as demandas. É justamente por essa pulverização que passou a haver a exigência de uma coordenação centralizada, capaz de desenvolver ações cooperativas entre órgãos que dispunham de competências complementares. E a Citic conseguiu algo inédito na Unicamp, que desenvolvedores de distintos órgãos se dispusessem de modo voluntário a participar de equipes de desenvolvimento de uma solução específica sob coordenação da CGU/Citic. Exemplificando: o desenvolvimento da plataforma Solicita foi realizado sob a coordenação de uma pequena equipe de desenvolvimento da CGU e contou com a participação de técnicos de vários órgãos, que se prontificaram a colaborar. Um dos vários desenvolvimentos dessa plataforma foi a inscrição de docentes em concursos, uma demanda apresentada à CGU pelo Imecc. A revisão do processo foi feita sob a coordenação do time de processos da CGU (duas pessoas), com a adesão de colaboradores de vários outros órgãos. Foi inicialmente feita uma revisão do processo com base na metodologia Lean, com a colaboração do Labgesta, e após foi desenvolvido e implantado o processo digital. Ocorreram vários outros processos colaborativos de natureza similar (Atvars *et al.*, 2021; Atvars, 2021b; Ferri *et al.*, 2020). Em diversos casos o Citic contatou especialistas de empresas, que colaboraram de modo *pro bono* para a solução de problemas para os quais não foi encontrada competência instalada na Unicamp. Infelizmente esses projetos de desburocratização e de digitalização foram descontinuados pela equipe que assumiu a Citic a partir de maio de 2021, impedindo avanços mais substanciais na digitalização da universidade.

Esta candidatura tem como um de seus compromissos centrais a valorização das pessoas e da capacidade de buscar soluções para nossos desafios que promovam não só a efetividade como também o engajamento e o compromisso com a universidade. Isso inclui o respeito ao direito sobre os ativos científicos produzidos pelas milhares de pesquisas aqui desenvolvidas, o que pressupõe independência e pluralidade com relação a soluções tecnológicas adotadas de provedores externos. Também nos pautamos pela recusa ao imediatismo, preferindo, sempre que possível, não sacrificar interesses estratégicos em favor de motivações econômicas de curto prazo. Em vista desses imperativos, expomos a seguir as propostas para área de TIC, divididas em três eixos: visão estratégica, governança e financiamento, respectivamente.

1. Considerar essenciais, do ponto de vista estratégico, a manutenção da soberania, autonomia e capacidade técnica decisória em relação às tecnologias adotadas na universidade. Para esse fim, é imprescindível atentar à questão da progressão na carreira e à atualização constante das equipes de TIC. Especificamente, listamos as propostas a seguir.

- (a) Adotar soluções externas de grande porte somente após intenso debate com a comunidade. Soluções como *e-mail*, mudanças de domínio, sistemas de apoio ao ensino ou pesquisa ou administrativos que levem a um futuro de dependência de tecnologias proprietárias devem ser evitadas a todo custo.
 - (b) Privilegiar soluções desenvolvidas internamente ou, quando isso não for possível, que se adaptem as baseadas em *software* livre. Na impossibilidade dessas alternativas, não deveríamos ficar restritos a soluções proprietárias que impliquem em dependências de longo prazo.
 - (c) Retomar a progressão na carreira, sob um plano que contemple competências importantes para o desempenho das tarefas de análise, desenvolvimento e manutenção de sistemas, e não a simples titulação.
 - (d) Promover a atualização constante das equipes de TIC da universidade, de forma a manter seu vigor e autoconfiança no enfrentamento de novos desafios.
 - (e) Viabilizar treinamentos em áreas mais básicas junto às unidades capacitadas a oferecer tais treinamentos.
 - (f) Viabilizar treinamentos em tecnologias específicas recentes junto às próprias fornecedoras de tais tecnologias, também como forma de sua disseminação junto aos nossos discentes.
2. Reformular a governança de TIC de forma a contemplar uma divisão racional de responsabilidades, sem sacrificar a agilidade e eficiência na tomada e implementação de decisões.
- (a) Promover o ConTIC ao mesmo nível hierárquico da Citic, em vez da centralização absoluta na Citic que vivenciamos hoje. À Citic deve ser deixada a tarefa exclusiva de executar as políticas analisadas e propostas pelo ConTIC. Em particular, é imperativo que as decisões na área de TIC deixem de ser propostas e executadas apenas por uma pessoa. Além das consequências alienantes que discutimos acima, a concentração de poderes no diretor-geral de TIC cria personalismos indesejáveis.
 - (b) Reorganizar a representatividade e funcionamento do ConTIC de forma a dar-lhe a agilidade necessária, eliminando o vácuo de comunicação com os profissionais de TIC da universidade.
 - (c) Restabelecer o diálogo e a confiança mútua entre a Citic e as equipes de TIC, de forma a viabilizar a execução de políticas por meio da mobilização ágil de grupos e equipes de trabalho.
 - (d) Estabelecer um padrão racional de encaminhamento e monitoramento dos projetos de TIC da universidade, com uma recepção centralizada e auto-organização de equipes, sob acompanhamento da Citic quando for o caso.
 - (e) Promover a participação de discentes da área como estagiários nas equipes de desenvolvimento, com planos de estágio atraentes em projetos desafiadores.
3. Planejar o financiamento da área de TIC de forma criativa, com estratégias de curto, médio e longo prazo de atualização do parque computacional. Algumas

formas de criar reservas financeiras extraorçamentárias para a área de TIC são listadas a seguir.

- (a) Articular com as unidades e as agências de fomento a inclusão em projetos de pesquisa de rubricas para financiamento de um fundo específico para a área de TIC na universidade.
- (b) Discutir com as agências de fomento formas de articular financiamentos periódicos destinados à atualização tecnológica, que não sejam vinculadas, necessariamente, a projetos de pesquisa específicos.
- (c) Viabilizar doações de empresas parceiras para fins específicos de atualização tecnológica. Têm especial apelo aqui as empresas produtoras de artefatos de TIC que absorvem regularmente nossos estudantes nos seus quadros (Unicamp, 2021, p. 41-43).

Comentário: Vários desses assuntos contêm contradições intrínsecas, evidenciam um completo desconhecimento sobre o histórico da ineficiência da área de TIC da Unicamp e sobre a forma como a Citic atuou, além de confundirem funções e hierarquias. Isso mostra que os proponentes não leram as deliberações que mudaram a governança de TIC e que não atentaram para os resultados quando comparados aos períodos anteriores. Exemplificando: nivelar o Contic à Citic é ignorar que o primeiro é um órgão que discute e apresenta soluções técnicas à administração e que, quando essas soluções precisam de apoio institucional, são transformadas em normas pelos órgãos colegiados. Por isso, instruções/normas/resoluções do Contic que eram ignoradas no passado passaram a ser mandatórias quando aprovadas pela CAD ou pelo Consu. Um órgão técnico não define políticas, e esse é o princípio básico da boa governança pública, chamado de segregação de funções e dos marcos internacionais da governança de TIC. Não faltaram documentos disponibilizados pela Gartner sobre esse assunto, que estavam acessíveis a toda a universidade. Talvez o que tenha incomodado os proponentes do programa 2021-2024 tenha sido o dinamismo e o protagonismo da área de TIC na gestão 2017-2021 sob a coordenação da CGU/Citic.

O que ocorreu com essas propostas já se faz sentir na instituição, apesar de não haver um relatório da gestão 2021-2024. No caso específico da CGU, todos os projetos de revisão de processos com digitalização foram interrompidos, muitos deles de interesse direto dos docentes e pesquisadores, como, por exemplo, a tramitação inteiramente digital dos concursos e progressões nas carreiras de docentes e pesquisadores. A plataforma Solicita não teve um único processo digital adicionado após abril de 2021. Tudo isso sobrecarrega a Secretaria Geral, sem agregar valor à instituição, com processos *online* reproduzindo a tramitação em papel sem a necessária desburocratização. A DGA continua com enormes problemas simplesmente porque

foi descontinuada a discussão sobre adquirir uma ERP que transformaria a gestão do órgão, reduziria o retrabalho, daria transparência e previsibilidade aos processos, permitiria *benchmark* com outras instituições congêneres, facilitando a comparação das despesas nas aquisições e nos contratos, e daria aos dirigentes da universidade uma visão clara da execução orçamentária em tempo real, com projeções para o futuro. Isso resolveria o grande problema das compras da área de saúde, um processo integralmente mapeado em 2020 e ignorado pela DGA, com uma enorme quantidade de retrabalho, que agrega dificuldades e morosidade, leva a compras emergenciais com valores muito mais altos e às disparidades entre compras do mesmo produto em distintos órgãos. Achar que a chamada modernização do sistema de compras da DGA vai resolver esse problema é ignorar o que vem ocorrendo desde 2000, situação demonstrada na retrospectiva deste capítulo. Nos relatórios de todas as gestões, consta a modernização do sistema da DGA, mas com certeza a reitoria e a DEA não sabem do que se trata.

A aquisição de um sistema externo de ERP para a DGA foi exaustivamente discutida com o órgão ao longo de 2019-2020. Foram realizadas dezenas de reuniões com as equipes de dirigentes, de TIC e de processos da DGA e com a DEA, até chegar a um termo de referência aceitável para viabilizar uma licitação. Não houve falta de participação ou de discussões amplas; havia resistências dos saudosistas, mas o que deveria prevalecer são os interesses institucionais, e não há dúvida de que o sistema desenvolvido pela DGA pode até atender os requisitos de operação do órgão, mas não é um sistema gerencial no sentido de dar elementos aos níveis estratégicos da universidade do que se passa no e com o órgão. Há vários exemplos no Capítulo 6 e no Capítulo 9 dos problemas relacionados à DGA e de como há grupos dentro dela que resistem às mudanças.

Talvez a única estratégia razoável nas propostas apresentadas no programa 2021-2024 é que ele reitera o que já se sabe: a necessidade de um planejamento de curto, médio e longo prazos para a área de TIC, um dos objetos de contratação da Gartner (Figura 8.1). Esse planejamento avançou muito entre 2019-2020, mas as premências impostas pela pandemia de Covid-19 não permitiram a concretização na gestão 2017-2021. E o planejamento foi descontinuado a partir de 2021.

8.3. Construindo o Planes/TIC

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que, em organizações complexas como é o caso de universidades abrangentes, pode se desdobrar em

planejamentos temáticos, tais como planejamento financeiro, de *modern learning*, de sustentabilidade, de TIC etc. (Atvars, 2020b). Os Capítulos de 1 a 7 mostraram no caso da Unicamp que, desde 2004, a universidade dispõe de um planejamento estruturado e também de planejamentos mais específicos nos órgãos e unidades acadêmicas. Esses planejamentos específicos não foram abordados neste livro. Há, entretanto, planejamentos temáticos que interferem em todo o desenvolvimento institucional; um deles é a TIC, e, por isso, em muitas instituições há um planejamento específico de TIC. Na Unicamp ações de planejamento de TIC aparecem, em certa medida, no planejamento do CCUEC, por ser esse o único órgão responsável por parte dos temas (arquitetura, infraestrutura, conectividade, entre outros). Entretanto, o planejamento do CCUEC não aborda a totalidade dos grandes problemas, principalmente o caso dos sistemas corporativos ou de infraestrutura interna aos órgãos ou mesmo do que se passa nas áreas acadêmica e educacional. Os órgãos da administração, por sua vez, abordam parte dos problemas de sistemas corporativos, mas sempre dentro da visão desfocada do geral, uma visão voltada à operação e não à gestão estratégica.

Isto tudo leva ao diagnóstico que foi encontrado em 2017: a alta administração da Unicamp desconhecia o que se passava nas áreas de TIC dos órgãos; não havia um relatório geral sobre o tema; os dispêndios de TIC eram desconhecidos e as demandas crescentes. Um grave problema de governança. Esta é mais uma evidência do fracasso da governança que existia. Por isso era premente que se elaborasse o Planes/TIC, pela primeira vez na história da Unicamp, e, dada a inexistência de conhecimento sobre o assunto, contar com a assessoria da Gartner era fundamental. Em outros capítulos deste livro (Capítulos 9 e 10), estão discutidos outros aspectos sobre a importância de programas ou de estratégias para a aquisição de conhecimento a fim de viabilizar alguns processos de transformação. Adquirir conhecimento e viabilizar um planejamento estratégico de TIC era, portanto, uma meta a ser alcançada.

Conforme mostravam os acervos documentais da Gartner, o processo de planejamento passava por etapas, em cada uma sendo necessária análise de documentos (os *inputs*) (Figura 8.7). Como a Unicamp não possuía documentos analíticos internos sobre a realidade da área de TIC nos seus principais órgãos e a única fonte disponível de informações eram os relatórios de gestão, no modelo adotado de planejamento da Unicamp a primeira fase da elaboração do planejamento era a de análise do ambiente interno, e se realizava com a participação de interessados. Portanto, era necessária a elaboração de um diagnóstico para subsidiar o planejamento que precisava ser feito, e o modelo adotado foi o recomendado pela Gartner com uma proposta de modelo, etapa de discussão, análise de materiais sugeridos pelos participantes até que se chegasse a uma proposta de processo (Figura 8.7).

Figura 8.7 – Exemplo de planejamento de TIC na forma recomendada pela Gartner e que foi utilizada pela Unicamp

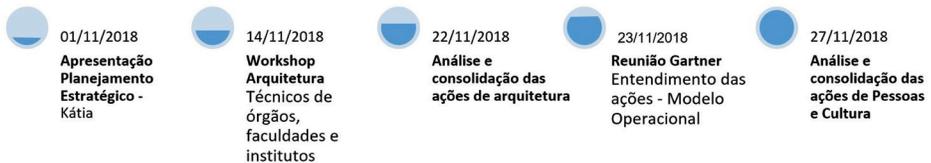
Planejamento Estratégico de TI



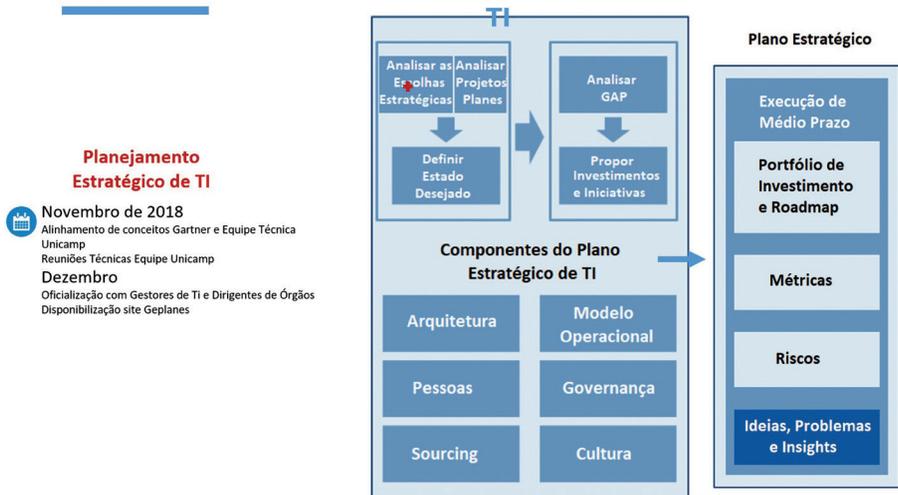
Situação: Realizado com Plano de Ação e Documentos Estruturantes em Construção

Timeline - Planejamento Estratégico

2018 – Processo Realizado



Processo Para a Elaboração do Planejamento Estratégico de TI



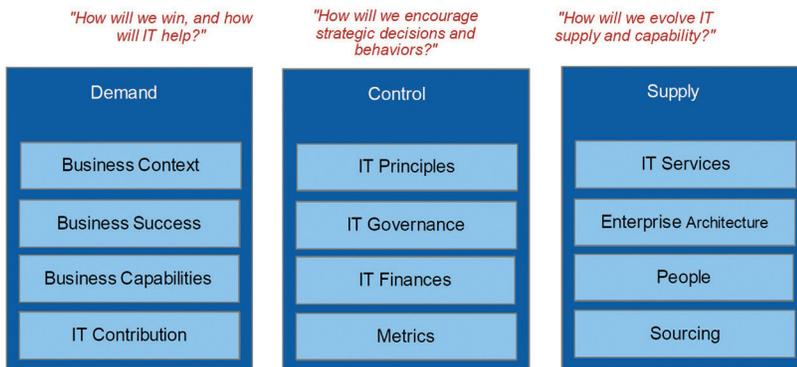
Fonte: Gartner.

Ainda segundo a Gartner, o planejamento deveria contemplar as estratégias de Demanda, Controle e Suprimento (Figura 8.8), sendo, pois, multidimensional e complexo em uma universidade abrangente, com atividades acadêmicas, administrativas e assistenciais, com interações com vários tipos de *stakeholders* e que interage fortemente com entidades externas públicas e privadas de naturezas muito distintas

(Atvars *et al.*, 2022; Atvars *et al.*, 2024). Além disso, no modelo de desdobramento das estratégias que a Unicamp utiliza (Ferri *et al.*, 2020), é necessário que essas estratégias sejam gerenciadas, monitoradas e que sejam fruto de uma governança que viabilize o desenvolvimento institucional, modelo esse muito similar ao proposto pela Gartner (Figura 8.9). Esse não é, portanto, um assunto trivial em uma universidade complexa, e menos ainda em uma universidade federada como a Unicamp.

Figura 8.8 – Componentes da estratégica de TIC

IT Strategy Components

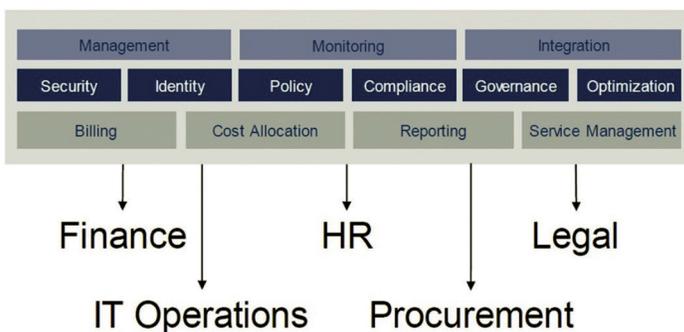


6 CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY | © 2016 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner

Fonte: Gartner.

Figura 8.9 – Desdobramento das Estratégias da governança de Planes/TIC



Fonte: Gartner.

Assim, o Planes/TIC deveria procurar responder a várias das questões que foram inicialmente formuladas em 2018 pela Gartner à CGU e ao Citic: qual é

a força de trabalho em TIC da Unicamp, e, por decorrência desta, quem e com que metodologia se avalia a necessidade de contratações? A resposta dada naquele momento foi: não sabemos qual a força de trabalho. As contratações são deliberadas pela CAD a partir de orçamento proposto pelo Consu, mas a avaliação de mérito é muito difícil, porque não há critérios para que o órgão demandante justifique a demanda. Outra pergunta formulada: quanto a Unicamp investe em TIC por ano? Resposta: não se pode saber consultando a forma como se estrutura o orçamento. Outra pergunta: quem decide sobre os investimentos? Resposta: muita gente, nem sempre com prioridade e nem sempre com análise de mérito. Muitas decisões são tomadas nos últimos momentos do vencimento dos contratos por morosidade na elaboração e no trâmite das propostas. Outras perguntas: quem avalia os resultados dos investimentos? Resposta: ninguém. Qual o grau de risco que existe e quem avalia? Resposta: não se sabe. Em outras palavras, na área de TIC, que requer grandes investimentos anuais e que possui uma folha de pagamentos bastante substancial em termos relativos se comparada a outros órgãos, a alta administração tem muito pouca informação sobre o que ocorre no “chão da fábrica”.

Diante desse cenário, foram desenvolvidas várias ações para dar início a um projeto que levasse ao Planes/TIC da Unicamp, sob a coordenação da CGU/Citic, com a colaboração da coordenadoria geral do CCUEC, o envolvimento dos técnicos da CGU e a assessoria da Gartner.

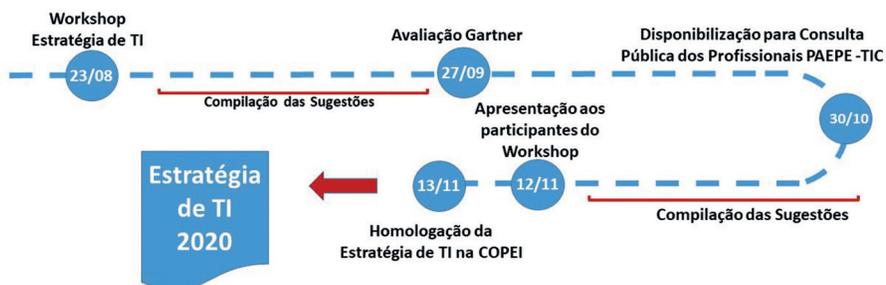
a. Workshop de *kick off*:

Após muito estudo e consultas aos especialistas da Gartner, em 23 de agosto de 2018 foi realizado o primeiro *workshop* com as pessoas da área de TIC para apresentar a proposta inicial de trabalho. Esse foi o *kick off* do projeto (Figura 8.10). Nesse *workshop*, foram mostrados os objetivos da contratação da Gartner, a forma de acesso dos documentos e os tipos de documentos que se buscaria usar para elaborar os diagnósticos; também foi informado que o Citic seria o órgão de coordenação do processo pelo seu vínculo com a CGU e, por decorrência, com a Copei. Nessa ocasião, foram coletadas sugestões sobre os temas de interesse dos participantes, que foram consolidados e enviados para comentários e novas sugestões (Figura 8.10). Observa-se que essa é a mesma metodologia utilizada para a elaboração dos Planes. A partir da compilação das sugestões, foi preparada uma proposta de temas prioritários a serem discutidos e que necessitavam de diagnósticos para, a partir deles, dar-se início à elaboração do Planes/TIC.

Figura 8.10 – Cronograma das ações praticadas pela Citic em relação ao início das discussões sobre o Planes/TIC



Processo de Elaboração da Estratégia de TI 2020



Fonte: Elaborado por Rodrigues/Citic/CGU.

Dois aspectos foram definidos como prioridades: a determinação do *IT Score* e a do *IT Budget* da Unicamp (definições nas Figuras 8.11 e 8.12), elementos essenciais para a elaboração do Planes/TIC. A Citic elaborou um cronograma, divulgado aos dirigentes de todos os órgãos e unidades, com atividades de TIC, sendo oficialmente apresentado em outro *workshop*, realizado em 01/11/2018. Nessa apresentação, foi mostrado o que se buscava fazer no curto (primeiro semestre de 2019), no médio e no longo prazos (2020) para elaborar o Planes/TIC (Figura 8.13). Para subsidiar cada passo a ser dado, eram levantados documentos correlacionados ao assunto, e apenas após os estudos e a validação pela Gartner as ações eram operacionalizadas. A base desse tipo de operação é o processo formativo dinâmico; com aquisição cumulativa de conhecimento, é construído, exercitado, adaptado à realidade e às circunstâncias locais, e dessa forma se viabilizam as transformações de que a organização necessita. Serve também de aprofundamento do diagnóstico, e por ser um processo participativo gera concomitantemente informações necessárias para o planejamento.

Figura 8.11 – Definição do *IT Score* sugerida pela Gartner

Designed to help you measure, prioritize, and improve your function's performance

Measure the maturity of the IT function

Assess your function's maturity and performance by answering a series of questions, gaining a baseline understanding of IT's contribution to business strategy.

Prioritize areas of improvement

See your maturity levels at a glance and your priorities in rank order, and immediately see what to prioritize to drive business goals.

Identify next steps to improve maturity

Build a roadmap for improving effectiveness based on insights and recommendations from IT Score, and receive related resources to support you in areas with the most significant opportunities for improvement.

IT Score was designed to help CIOs with:

Strategic and annual planning

Gain deep insights into the current performance and maturity levels of the IT function. Strategically align resources and initiatives with market opportunities and business objectives to drive growth and efficiency.

Assessing current maturity level

Understand how well the IT function is performing in its current state and at higher levels of maturity, as well as how well information and technology (I&T) across the enterprise is performing in its current state.

Functional transformation

Support short-term and long-term planning by clearly identifying next steps and associated resources.

Identifying target maturity level

Identify your target level of maturity, based on your enterprise's digital ambition.

Resource allocation

Ensure strategy and resources align with market opportunities and business needs.

Planning maturity transformation

Support short- and long-term planning by clearly identifying next steps to improve maturity levels.

Fonte: Gartner (<https://www.gartner.com/en/information-technology/research/gartner-it-score-for-cios>).

Figura 8.12. Definição do *IT Budget* sugerida pela Gartner

Information Technology
Insights
Expert Guidance
Tools
Connect with Peers

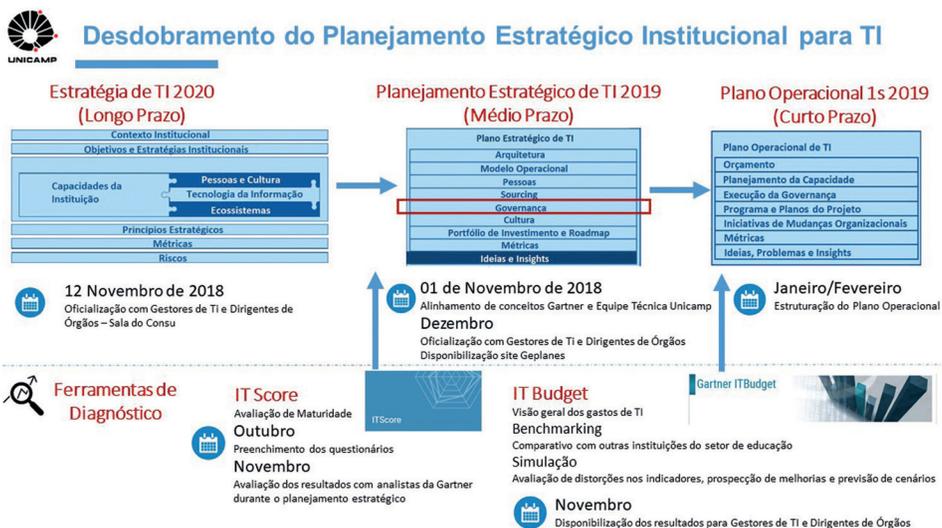
Gartner Glossary / Information Technology Glossary / I / IT Budget

IT Budget

The IT budget is the enterprise's total allocation of IT spending over a 12-month period. IT spending/budget can come from anywhere in the enterprise that incurs IT costs, and it is not limited to the IT organization. It includes estimates by enterprises on decentralized IT spending and/or shadow IT. The IT budget covers hardware, software, personnel, outsourcing, disaster recovery and occupancy costs associated with supporting IT within the enterprise. Costs also include all taxes (except value-added tax where it is recovered or refunded to the organization).

Fonte: Gartner (<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/it-budget>).

Figura 8.13 – Desdobramento das estratégias para elaborar o Planes/TIC, envolvendo a etapa de diagnóstico utilizando a metodologia Gartner de gerar o *IT Budget* e o *IT Score*, que estimam as despesas e o grau de maturidade da organização e de seus órgãos



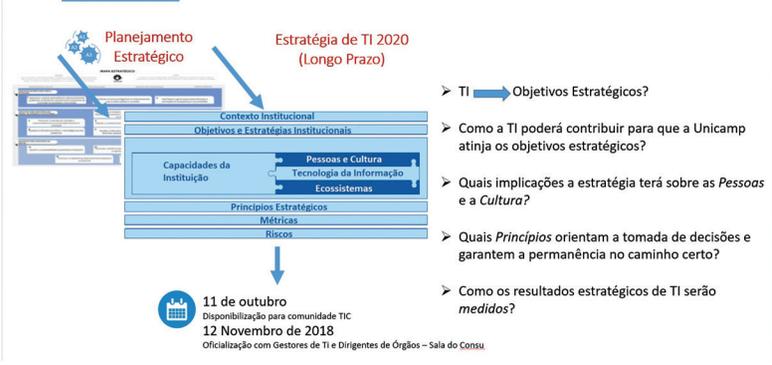
Fonte: Rodrigues/Citic/CGU, adaptado do modelo Gartner.

O Planes/TIC deveria ser coerente com o Planes/2016-2020, e por isso os documentos que subsidiavam esse planejamento deveriam estar alinhados com o Mapa Estratégico, com os objetivos estratégicos e com a identidade institucional (Capítulo 6). Essa correlação entre o Planes/TIC e o Planes/2016-2020 foi apresentada pela CGU/Citic no *workshop* realizado em 12/11/2018 aos interessados da área de TIC como forma de envolvê-los no processo de elaboração do planejamento. A Figura 8.14 mostra um dos exemplos desse alinhamento, que, além disso, permite o nivelamento de conceitos, visando o desdobramento das estratégias de TIC. *Slides* similares foram apresentados para os outros objetivos estratégicos.

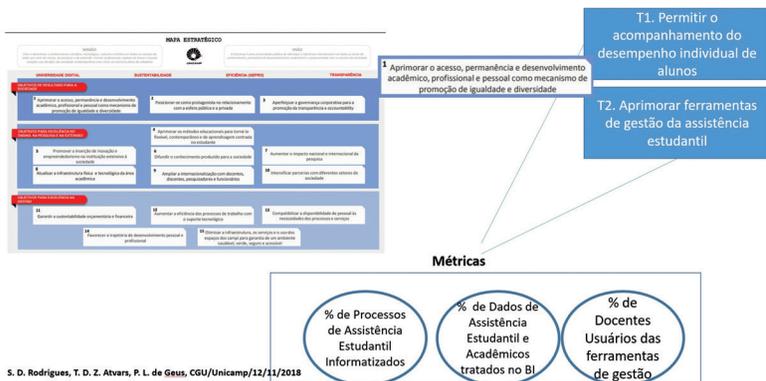
Figura 8.14 – Esquema com a correlação entre o Planes/2016-2020 e o que se espera do planejamento de TIC, ilustrando as possibilidades de desdobramento das estratégias de TIC



S. D. Rodrigues, T. D. Z. Atvars, P. L. de Geus, CGU/Unicamp/12/11/2018



Contribuições da Tecnologia da Informação



S. D. Rodrigues, T. D. Z. Atvars, P. L. de Geus, CGU/Unicamp/12/11/2018

Fonte: Rodrigues/Citic/CGU, adaptado do modelo Gartner.

Os objetivos estratégicos de TIC baseados nesse alinhamento com o Planes/2016-2020 foram propostos para cada um dos 15 objetivos estratégicos do Mapa Estratégico da Unicamp, cada um deles com as respectivas métricas (Tabela 8.3).

Tabela 8.3 – Resumos dos objetivos estratégicos de TIC discutidos nos *workshops* e alinhados com o Planes/2016-2020

Objetivos estratégicos – Mapa Estratégico 2016-2020	Objetivos estratégicos de TIC
Objetivo 1. Aprimorar o acesso, permanência e desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal como mecanismo de promoção de igualdade e diversidade	T1. Permitir o acompanhamento do desempenho individual de alunos T2. Aprimorar ferramentas de gestão da assistência estudantil
Objetivo 3. Aperfeiçoar a governança corporativa para a promoção da transparência e <i>accountability</i>	T3. Viabilizar Repositório Central de Informações de alto nível estruturado T4. Prover ferramentas de BI e de IoT para gestão, predição, medição e acompanhamento de recursos, eficiência e transparência.
Objetivo 4. Aprimorar os métodos educacionais para torná-los flexíveis, contemporâneos e de aprendizagem centrada no estudante	T5. Tecnologias de apoio ao ensino T6. Learning Analytics
Objetivo 6. Difundir o conhecimento para a sociedade	T3. Viabilizar Repositório Central de Informações de alto nível estruturado T7. Canais de divulgação em redes sociais
Objetivo 7. Aumentar o impacto nacional e internacional da pesquisa	
Objetivo 9. Ampliar a internacionalização com docentes, discentes e funcionários	T8. Prover e aprimorar ferramentas de TI que agilizem os serviços administrativos envolvidos
Objetivo 11. Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira	T4. Prover ferramentas de BI e de IoT para gestão, predição, medição e acompanhamento de recursos, eficiência e transparência.
Objetivo 12. Aumentar a eficiência dos processos de trabalho com o suporte tecnológico	T9. Gestão digital dos processos institucionais por meio de ferramentas de TI T10. Métodos ágeis de revisão de processos e de desenvolvimentos de sistemas T11. Redução do impacto das atividades administrativas na rotina acadêmica por meio de serviços ágeis, amigáveis e funcionais
Objetivo 13. Compatibilizar a disponibilidade de pessoal às necessidades dos processos e serviços	T12. Revisão dos processos de trabalho visando desburocratizar e otimizar procedimentos antes de informatizá-los
Objetivo 15. Otimizar a infraestrutura, os serviços e o uso dos espaços dos campi para garantir um ambiente saudável, verde, seguro e acessível	T13. Implantação de IoT e sistema de consolidação de dados
Contribuições estruturantes de TIC	T14. Estudo de viabilidade de sistemas alternativos T15. Otimização dos investimentos em parques computacionais privilegiando nuvens T16. Revisão da tecnologia T17. Prospecção de novas tecnologias

Fonte: Rodrigues/Citic/CGU.

Essas discussões geraram também os princípios a serem seguidos pelos envolvidos com a área de TIC (Figura 8.15), sendo norteadores das decisões a serem tomadas na medida que viabilizassem avanços institucionais.

Figura 8.15 – Principais princípios a serem seguidos pela área de TIC

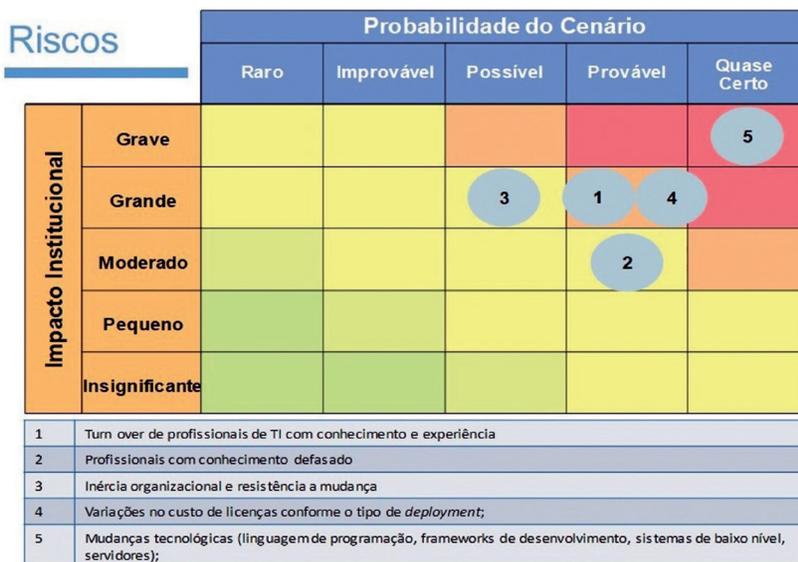


Fonte: Rodrigues/Citic/CGU, adaptado do modelo Gartner.

Dessa forma, ao realizar a dinâmica de discussão dos vários assuntos com os grupos de interesse, foi gerado um diagnóstico estruturado que permitiu uma visão geral da área e uma primeira avaliação institucional dos riscos a que a área está submetida. Um resumo dos principais pontos levantados e seus riscos mostraram uma percepção preocupante dos participantes, sendo que cinco das principais preocupações têm impactos de grau moderado a grave (Figura 8.16). Essa é, sem dúvida, mais uma demonstração de que a governança de TIC na Unicamp precisaria mudar e de que um planejamento era necessário.

Além disso, o questionário aplicado às equipes de TIC gerou dois produtos importantes para o planejamento: um *score* por assunto, que permite uma avaliação de maturidade da área de TIC na instituição, e um conjunto de sugestões sobre os principais tópicos com os quais as pessoas trabalham (Figura 8.17). Na metodologia de planejamento estratégico que a Unicamp utiliza, essas sugestões são insumos para a organização e a priorização dos projetos estratégicos a serem desenvolvidos após a definição dos objetivos estratégicos institucionais (Capítulos 5 a 7). Esse tipo de atividade compõe os elementos da análise de ambiente interno.

Figura 8.16 – Análise de cenários e impactos das cinco principais ameaças expressas pelos participantes do *workshop* organizado pela CGU/Citic



Fonte: Rodrigues/Citic/CGU, adaptado do modelo Gartner.

Figura 8.17 – Principais resultados dos questionários aplicados ao pessoal de TIC

Item da Estratégia	Nota Média da Avaliação (notas de 1 a 5)	Qtde de Sugestões
Capacidades da Instituição	3,73	18
Pessoas – Trabalho Colaborativo	3,37	27
Pessoas - Liderança	3,59	18
Pessoas - Capacitação	3,59	23
Pessoas - Reconhecimento	3,14	23
Pessoas – Novos Papéis e Competências	3,49	15
Ecosistema	3,57	16
Tecnologia da Informação	3,69	14
Princípios Estratégicos	3,67	17
Riscos	3,47	16
Observações adicionais	---	17

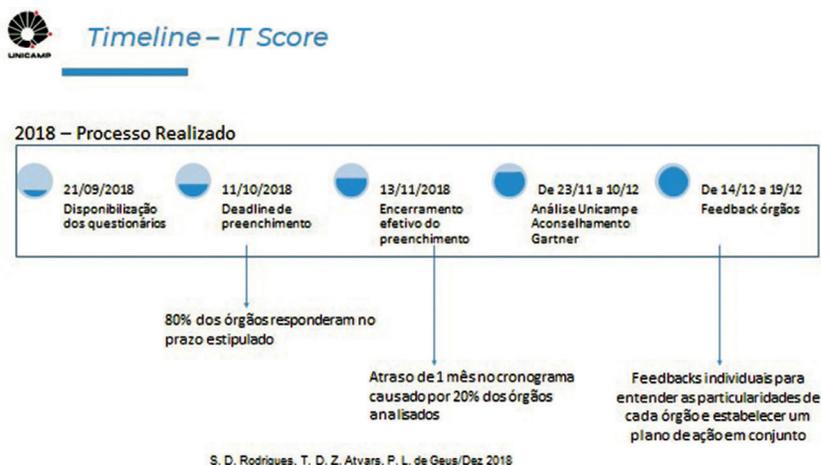
Fonte: Rodrigues/Citic/CGU, adaptado do modelo Gartner.

b. IT Score (Gartner)

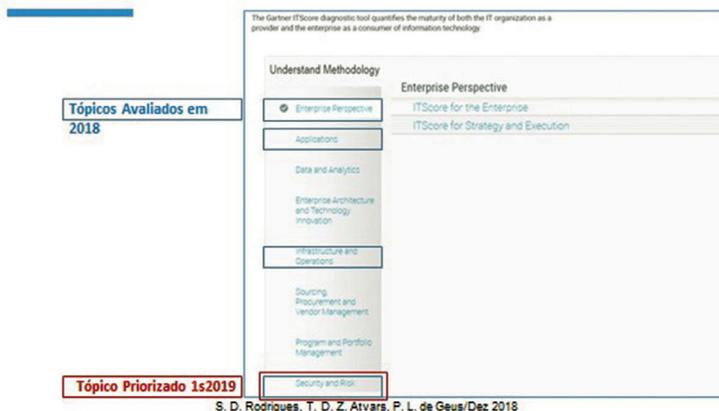
A disponibilização de metodologias pela Gartner foi muito útil para vários tipos de levantamento de informações e dados necessários para a elaboração do Planes/

TIC. Entre essas metodologias estava a de construir um indicador que permitisse avaliar o grau de maturidade da instituição e de seus órgãos, o que na Unicamp era particularmente útil, por ser uma organização com TI descentralizada. A Figura 8.18 mostra como a Citic coordenou o processo de aprendizagem da metodologia e de levantamento dos dados para estimar o nível de maturidade em cada caso. A ideia central desse tipo de proposta é compor um ciclo de PDCA, isto é, a partir do levantamento inicial, seriam implementadas ações, avaliados os resultados e novamente se mediria o nível de maturidade, até que se chegasse a um nível considerado ideal. O segundo aspecto importante é o de poder se comparar com outras organizações similares, pois a documentação da Gartner fornece esse *benchmark*.

Figura 8.18 – Projeto de mensuração do IT Score da Unicamp



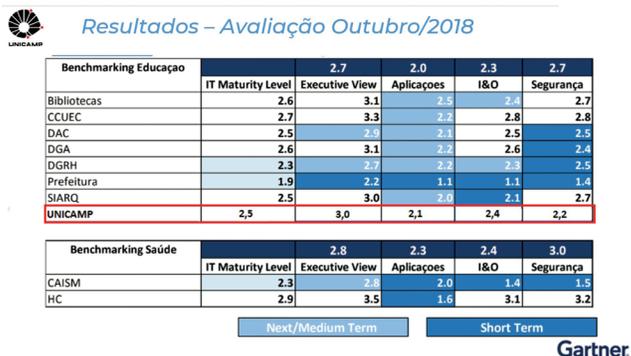
Entendendo a Metodologia



Fonte: Rodrigues *et al.*, 2018, adaptado de Gartner.

Para esse primeiro exercício, foram escolhidos alguns tópicos a serem mensurados (perspectivas, aplicações, infraestrutura e operações, segurança e riscos) (Figura 8.19). Os resultados permitem depreender a média da Unicamp comparada a outras IES: alguns órgãos, como a Prefeitura e o Caism, estão em níveis de maturidade bastante abaixo da média. Ao conhecer esses perfis, o órgão deveria implementar ações para evoluir em cada critério avaliado.

Figura 8.19 – Resultados da primeira mensuração realizada pela CGU/Citic do IT Score de vários órgãos da Unicamp utilizando a metodologia da Gartner



Resultados Individuais

	Siarcq	Prof	DGRH	DGA	DAC	CCUEC	Education	UNICAMP
Security Governance	2.7	1.1	2.3	2.6	2.1	2.8	2.9	2.5
Planning and Budgeting	2.8	1.2	2.5	2.6	2.1	2.8	3.0	2.5
Organization	2.6	1.3	2.6	2.4	2.4	2.9	2.7	2.6
Controls Framework	2.6	1.4	2.6	2.5	2.9	2.7	2.8	2.7
Architecture and Engineering	3.1	1.3	2.4	3.1	3.2	2.6	2.6	2.9
Process & Operations	2.4	1.2	2.5	2.2	2.8	2.7	2.6	2.5
Communications and Awareness	3.6	2.5	3.2	3.0	2.7	3.4	2.9	3.2
Event Detection & Response	3.0	2.3	3.8	2.7	3.6	4.2	2.9	3.5
Threat & Vulnerability Management	2.3	1.0	2.3	1.9	2.4	2.4	2.6	2.2
Risk & Controls Assessment	2.5	1.1	2.0	1.7	2.1	2.3	2.5	2.1

- Os níveis de maturidade dos órgãos foram obtidos no relatório IT Score - Gartner. A média Unicamp foi calculada a partir dos valores fornecidos.

Resultados Individuais

	HC	CAISM	Healthcare Providers
Security Governance	3.5	1.3	3.1
Planning and Budgeting	3.4	1.7	3.2
Organization	2.7	1.5	2.9
Controls Framework	3.0	1.2	2.9
Architecture and Engineering	3.2	1.4	2.8
Process & Operations	3.0	1.2	2.8
Communications and Awareness	3.6	2.3	3.3
Event Detection & Response	3.4	2.1	3.4
Threat & Vulnerability Management	3.2	1.1	2.7
Risk & Controls Assessment	3.2	1.1	2.7

Fonte: Rodrigues *et al.*, 2018, adaptado de Gartner.

Com base nesses resultados, foi proposto um cronograma para abordar alguns dos problemas encontrados, evidenciando claramente os papéis a serem desempenhados pela Citic e pelo Contic. As propostas elaboradas pela Citic deveriam ser analisadas e aprovadas pelo Contic (Figura 8.20).

Figura 8.20 – Macrocronograma das ações relacionadas ao IT Score com Segurança da Informação na Unicamp

Macrocronograma										
Ações	Início	Término	Responsável	2018		2019				
				Dez	Jan	Fev	Mar	Abri	M	
Fase 1 - Definir										
1. Estabelecer um comitê de segurança da informação	07/12/2018	20/04/2019	CGU/CITIC/CONTIC							
2. Elaborar a Diretriz Corporativa de Segurança da Informação	07/12/2018	18/01/2018	CGU/CITIC/CONTIC							
3. Utilizar frameworks de segurança para desenvolver a visão de estado futuro desejado do programa de segurança, incluindo as políticas relacionadas e práticas.	21/01/2019	31/03/2016	Comitê de Segurança							
4. Desenvolver o catálogo de processos que detalhe as práticas de segurança.	21/01/2019	31/03/2019	Comitê de Segurança							
5. Levantar investimentos necessários.	01/04/2019	15/04/2019	Comitê/CITIC							
6. Encaminhar itens 2,3,4 e 5 para aprovação do CONTIC	15/04/2019	20/04/2019	CGU/CITIC/CONTIC							
Fase 2 - Implementar										
7. 1º checkpoint - reuniões de acompanhamento CITIC	22/04/2019	31/07/2019	CITIC/Órgãos IT Score							
8. Analisar Diretriz Corporativa de Segurança da Informação/Programa de Segurança/Catálogo de Processos	22/04/2019	26/04/2019	Membros CONTIC							
9. Formalizar e implementar o processo de comunicação e colaboração interórgãos.	01/05/2019	31/07/2019	Comitê/CITIC							
10. Implementar um programa de comunicação	01/05/2019	31/07/2019	Comitê/CITIC							
11. 2º checkpoint - reuniões de acompanhamento CITIC	29/07/2019	31/07/2019	CITIC/Órgãos IT Score							

S. D. Rodrigues, T. D. Z. Atvars, P. L. de Geus/Dez 2018

Fonte: Rodrigues *et al.*, 2018, adaptado de Gartner.

A partir desse cronograma, várias ações foram desenvolvidas no âmbito da Citic, sendo a primeira delas estimular que grupos de interessados compusessem um GT para definir uma política de segurança. Esse grupo se autonucleou sem nenhuma interferência da CGU/Citic, iniciou suas atividades e apenas em dezembro de 2020 foi formalizado pela Citic por meio de uma Portaria: “O diretor-geral da Coordenadoria Integrada de Tecnologia de Informação e Comunicação (Citic), no uso das atribuições conferidas pela Resolução GR nº 09/2020 de 28/01/2020, em conformidade com a Resolução GR-102/2020 de 06/10/2020, designa os membros do Comitê de Segurança da Informação no âmbito da Universidade Estadual de Campinas)”²⁰, tendo como relatora Daniela Regina Barbetti, especialista do CCUEC nesse assunto. Esse grupo elaborou a primeira Política de Segurança da Informação da Unicamp, instituída pela Deliberação Consu-A-031/2020, de 04/08/2020, cujo documento preliminar foi validado pela Gartner. O Comitê constituído esteve subordinado ao CCUEC e contava com a participação de técnicos de vários outros órgãos.

20. Portaria interna Citic nº 01/2020, de 11 de dezembro de 2020.

c. IT Budget (Gartner)

O segundo grande desafio da Citic foi o de estimar os dispêndios da Unicamp relacionados à TIC, e para isso a assessoria da Gartner disponibilizou uma metodologia adequada. Partindo da definição de *IT Budget* (Figura 8.12) e utilizando os documentos concedidos pela Gartner, a CGU/Citic customizou uma proposta para implantar a coleta de dados que permitisse ao mesmo tempo estimar as principais despesas da universidade e compará-las com as de outras IES. A partir dessa definição, a CGU/Citic elaborou um plano de ação, com cronograma para coleta de dados, que permitisse com que a Unicamp dispusesse de um relatório detalhado contendo um diagnóstico e um conjunto de informações para montar o planejamento de TIC (Figura 8.21). Nesse sentido e dada a desestruturação das informações da universidade nessa área, o primeiro desafio metodológico foi definir quais dados deveriam ser coletados e de que forma se realizaria a coleta. Por isso, um dos assuntos a serem estruturados de maneira adequada foi a coleta de dados, um tema que pode parecer trivial em muitas instituições, mas esse não era o caso da Unicamp. Com esse intuito, foram criadas as chamadas “Regras da Unicamp”, que compatibilizavam o que era demandado pelo modelo Gartner, o que deveria ser provido pela universidade e a fonte da informação (Figura 9.23). Portanto, ao mesmo tempo em que se adquiria o conhecimento metodológico, havia um exercício a ser praticado, que era customizar o método à realidade institucional, o que envolveu fortemente a Citic.

A coleta de dados envolveu a DGRH, no que dizia respeito aos recursos humanos, e a DGA, no que dizia respeito a contratos e patrimônio. A validação das informações geradas representou um esforço institucional considerável da Citic, o que novamente evidenciou as dificuldades da alta gerência da universidade em obter informações e as deficiências dos sistemas de operação da DGA em disponibilizar relatórios gerenciais (Figura 8.22).

A importância do uso da metodologia Gartner é que ela permite comparações com o que ocorre com as IES da América Latina e com uma média do que ocorre em outras IES no mundo (Figura 8.23). Comparativamente com as médias de dispêndio nas IES latino-americanas e mundiais, os dados mostraram claramente que a Unicamp gastou de forma crescente entre 2018 e 2019 relativamente com pessoal muito mais do que com *datacenter* e gestão (mais que o dobro da média) e menos que a média com aplicações para os usuários (*end-user*).

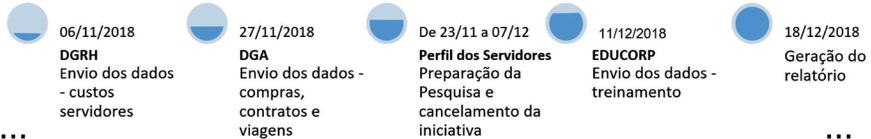
Figura 8.21 – Cronograma e proposta de trabalho para gerar o relatório do *IT Budget* da Unicamp

IT Budget

Situação: Realizado com Plano de Ação Parcial



2018 – Processo Realizado



Estudo, análise e estruturação para o contexto Unicamp



Análise do relatório, refinamento, identificação de ações

Produtos Finalizados - Regras Unicamp IT Budget

- Estrutura do questionário Gartner
- Regras de coleta dos dados
- Fonte do dado
- Tabelas de valores

	Ano		Total
	2017	2018	
Custo Servidores Pessoal TIC	\$59.964.384,43	\$47.263.717,46	\$117.228.101,89
Custo Tratamentos Internos Educorg	\$13.218,95	\$19.307,19	\$32.526,14
Custo Tratamentos Externos Educorg	\$12.294,89	\$13.832,09	\$26.126,98
Total Salários e Benefícios	\$75.495.008,27	\$67.384.956,74	\$142.879.965,01

6. QUAL É A DISTRIBUIÇÃO POR ATIVOS DO SEU ORÇAMENTO DE TI?

Total IT Spend Distribution (CapEx+OpEx)

What is the distribution of your total Capital and Operational IT Budget, between the following categories?

	2017 Budget	2018 Estimate
Hardware %		%
Software %		%
Personnel Salaries & Benefits %		%
Facilities / Occupancy %		%
Software as a Service (SaaS) %		%
IaaS and other public cloud services %		%
Network Transmission %		%
Outsourcing (incl. Public Cloud and Transmission) %		%
Total	100%	100%

Figure 3: Tela da ferramenta IT BUDGET - Sessão Qual é a distribuição por ativos do seu orçamento de TI?

Dado Gartner	Regra Unicamp	Cenário Unicamp
Hardware	Solução de armazenamento de dados corporativos, equipamentos de virtualização e armazenamento de dados, unidade de armazenagem de dados storage, pontos de acesso remoto, equipamento para o piloto do projeto nuvem e banco de dados, ambiente de orquestração de nuvem apache cloudstack, equipamentos de videoconferência, microcomputadores, equipamentos de informática, notebook, transceivers, apresentador wireless.	Fonte: Planilha DGA

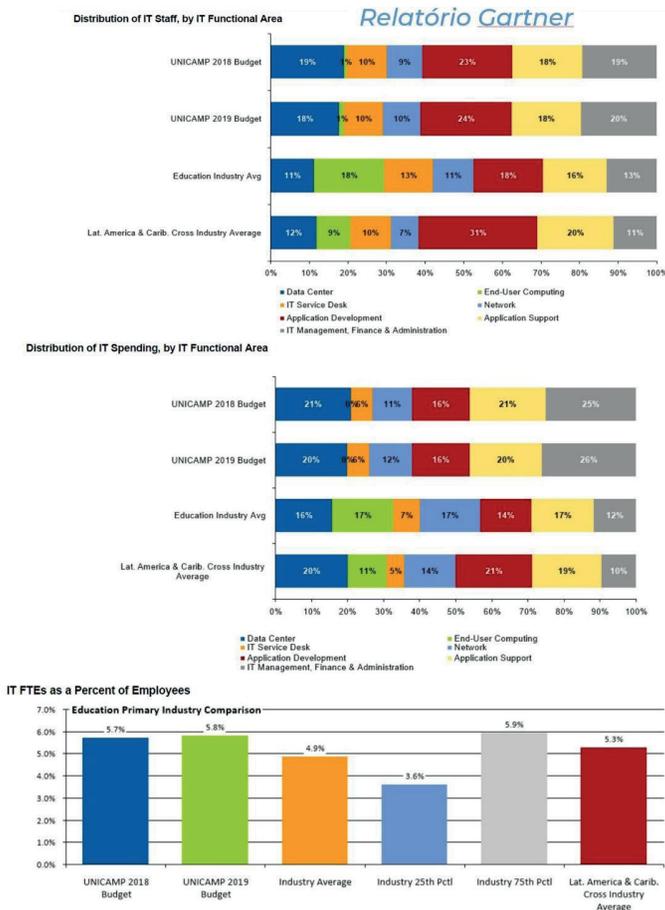
Fonte: Rodrigues *et al.*, 2018, adaptado de Gartner.

Figura 8.22 – Regras utilizadas na coleta de dados para gerar o *IT Budget*

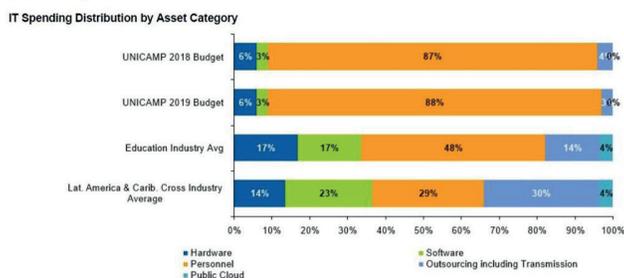
Área Funcional	Perfil DGRH	Área Funcional	Perfil DGRH
DATA CENTER	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico de Programação de Operações - Operador de computador - Analista de suporte computacional 	APPLICATION DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> - 50% dos analistas de desenvolvimento - Programador de sistemas de informação - Web designer - Programador de internet - 50% Administrador de banco de dados
END USER COMPUTING	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico de suporte computacional; 	APPLICATION SUPPORT	<ul style="list-style-type: none"> - 50% dos analistas de desenvolvimento - 50% dos Administrador de banco de dados
IT SERVICE DESK	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador de sistemas operacionais - Técnico de apoio ao usuário de informática- helpdesk 	CORPORATE IT MANAGEMENT	Servidores com designação ativa
NETWORK TRANSMISSION	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador de redes; - Analistas de redes e de comunicação de dados - Analistas de redes 		

Fonte: Rodrigues *et al.*, 2018.

Figura 8.2 – Alguns resultados obtidos a partir da coleta de dados para elaborar o relatório de *IT Budget* da Unicamp – período 2018-2019



Source: Gartner IT Key Metrics Data 2018



Fonte: Rodrigues *et al.*, 2018, adaptado de Gartner.

Portanto, quando o programa de governo 2021-2024 destaca que existe desmotivação e que falta pessoal, a pergunta é: baseada em que dado?

Além disso, os dados mostraram que, enquanto a Unicamp gastou em 2018-2019 uma média de 87% com pessoal de TIC e 6% com *hardware*, a média mundial das IES foi 48% e 17%, e da América Latina foi 29% e 14%, respectivamente. Isso ocorre a despeito dos investimentos do PATC. Essa é uma informação estratégica para ser utilizada pelos órgãos quando forem elaborar planos de ação consistentes com diagnósticos objetivos e coerentes com o Planes/TIC em fase de formulação. Ao analisar esses dados e o histórico de governança de TIC na Unicamp, constata-se que há um grande desafio de eficiência que não está sendo considerado pelos modelos de governança adotados até o momento.

d. Plano de Comunicação

Entre as recomendações da Gartner está a de que se elabore um plano de comunicação para que o processo lento de mudança cultural comece a se estabelecer. Planos de comunicação são processos estratégicos discutidos em muitas outras referências da literatura (Abraham, 2013; Alemu, 2016; Amit; Zott, 2001; Atvars, 2023; Cavalcante; Lotta, 2015; Falqueto *et al.*, 2015; Frølich *et al.*, 2019; Gornitzka *et al.*, 2017; Mendonça, 2022). Por isso, um dos projetos a ser desenvolvido foi o de comunicação (Figura 8.24). Nesse projeto, estavam previstas: a criação de um GT de apoio à Citic com a finalidade de atuar na comunicação e na organização de eventos relacionados à TIC e a elaboração de um *site* que organizasse e centralizasse a informação. Esse plano foi razoavelmente bem-sucedido na organização de eventos técnicos.

Figura 8.24 – Plano preliminar de ações de comunicação de TIC-2018

<u>Ações de Comunicação</u>	
Site	- Pendente
Comunicações oficiais por e-mail - profissionais TIC	- Trabalho em andamento com Fabiana - CCUEC
Seminário Técnicos Mensais	- Planejado para iniciar em Fevereiro, local Auditório Educorp

Fonte: Rodrigues *et al.*, 2018.

Entre as ações bem-sucedidas estão os eventos organizados por grupos de interesse, como o Evolve, “uma iniciativa da Coordenação Geral da Unicamp (CGU) e da Coordenadoria Integrada de Tecnologia da Informação e Comunicação (Citic), e foram realizados quatro encontros durante 2019”. Segundo Paulo Lício de Geus, (Citic), esses eventos

[...] são momentos em que a CGU descobre talentos na equipe de TI. Além disso, o Evolve se constitui um espaço de formação e de estímulo para que os funcionários descubram novas ferramentas e como aplicá-las no cotidiano. [...] O Evolve, ainda, segundo a assistente técnica da CGU, Silviane Duarte Rodrigues, é importante para se ter uma visão dos projetos que estão sendo desenvolvidos nos diferentes setores da universidade. Nós chamamos os servidores para que eles falem o que estão estudando ou os projetos que já desenvolveram. O objetivo é mostrar o que o desenvolvedor foi buscar de diferente, o que estudou e o que implantou internamente e já tem resultados para compartilhar, com a ideia de que outros possam replicar o que ele conseguiu dentro da sua unidade ou órgão (Geus *et al.*, 2019) (Figura 8.25).

Outros encontros ocorreram no período entre 2018 e 2019, porém foram interrompidos pela pandemia de Covid-19, como o Encontro de Administradores de Rede de 2020 (Figura 8.26), o Cinfotec²¹ (Figura 8.27), o encontro de Política da Educação Digital, trazendo o debate do uso das tecnologias com a participação de uma especialista estrangeira da Gartner (Carvalho, 2019) (Figura 8.28), e o *workshop* de arquitetura (Figura 8.29).

21. https://cinfotec.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/25/2023/08/Capacitacao_dos_profissionais_de_TIC.pdf

Figura 8.25 – Reportagem sobre o 2º Evolve realizado no auditório da Educorp com a participação da Citic e do CCUEC

| 22, mai - 2019 | 15:20 | COMUNIDADE INTERNA UNICAMP

Unicamp promove encontro de desenvolvedores em TI

| Autoria Da Redação | Fotos João Marques Divulgação | Edição de imagem Paulo José Cavalheri

Facebook Twitter WhatsApp LinkedIn Plus



Uma das palestras ministradas na segunda edição do Evolve



O professor Paulo Lício de Geus e Silviane Duarte Rodrigues, assistente técnica da CGU

Uma das palestras da próxima edição, marcada para julho, adianta de Geus, será ministrada por um profissional da Google. "Na oportunidade, nós também deveremos receber interessados de fora da Unicamp, o que é positivo porque amplia as possibilidades para a troca de ideias e até de eventuais projetos colaborativos", entende. O assessor da CGU avalia como muito positivos os dois encontros já realizados. "O nível de participação tem sido excelente, com a apresentação de questões muito interessantes. Além disso, há também a interação no momento do cafezinho, quando surgem até mesmo propostas de projetos em parceria", revela o docente.

Desenvolvedores e outros profissionais da área de TI da Unicamp interessados em participar do Evolve podem fazer inscrição através [deste endereço eletrônico](#), no bloco "Assuntos Relacionados". Também é possível contribuir com a organização sugerindo, em formulário específico, temas e nomes de palestrantes. Conforme o professor de Geus, além desses encontros, os desenvolvedores participarão também de treinamentos com vistas ao seu aprimoramento profissional.

Fonte: <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2019/05/22/unicamp-promove-encontro-de-desenvolvedores-em-ti/>.

Figura 8.26 – Primeiro encontro de administradores de redes e segurança da informação na Unicamp

1º Encontro de Administradores de Rede de 2020

Data de publicação
05/03/2020

O 1º encontro de Administradores de Rede, organizado pela Diretoria de Redes e Segurança da Informação (DRSI) do CCUEC, ocorreu em 14/02/20 e reuniu administradores de rede das diversas Unidades/Orgãos da Unicamp.

No evento foram tratadas questões referentes à Segurança, Rede Sem Fio, Backbone Unicamp, além da nova solução de impressão adotada pela Universidade.

O diretor de operações, Hedilberto Martines, apresentou em linhas gerais a nova solução de impressão e esclareceu dúvidas sobre as funcionalidades que estão sendo implementadas, tais como: solução de cotas, autenticação LDAP, solução de retenção de relatório na fila de impressão e contabilização em nível de usuário para Unidades/Orgãos e por centros de custo.

Na sequência, os técnicos Ricardo Bueno, Aurélio Couto e Rachel de Carvalho e Ivan Miguel, apresentaram dados sobre atualização tecnológica, expansão de cobertura e centralização da gestão da rede sem fio Unicamp, iniciativas que estão sendo adotadas dentro do Projeto Planes da Universidade. Apresentaram, também, estatísticas que mostraram o crescimento na utilização desse serviço por parte da comunidade universitária. Em 2019 mais de 50 mil usuários distintos utilizaram a rede eduora e nesse mesmo período a rede Unicamp Visitante teve mais de 20 mil acessos.

Outra linha de ação é a disponibilização de rede destinada a dispositivos IoT, ambiente utilizado por projetos como Smart Campus - Unicamp e Campus Sustentável.

Para finalizar, o técnico Ivan Miguel palestrou sobre as atualizações realizadas no ambiente Backbone Unicamp. Dentre elas, uma rede de serviços que possibilitará maior velocidade, resiliência e disponibilidade aos serviços de rede voltados à comunidade, tais como VPN e telefonia. Outro avanço é a conexão da Unicamp no IV, Campinas, que possibilitará menor tempo de acesso a conteúdos disponibilizados por empresas da região.



Palestrantes Ricardo Bueno Aurélio Couto, Rachel de Carvalho e Ivan Miguel



Administradores de rede que participaram do encontro

Fonte: <https://catalogo.detic.unicamp.br/detic/index.php/noticias/2020/03/05/1o-encontro-de-administradores-de-rede-de-2020>.

Figura 8.27 – Encontro do 8º Cinfotec realizado em 2019

8ª edição do Cinfotec Unicamp - Comunicação, Informação e Tecnologia

Autoria
Antonio Scarpinetti

Data
qua, 26 jun 2019

Informações
8ª edição do Cinfotec Unicamp; Comunicação, Informação e Tecnologia; Rachel Paschoalino; Sandro Rigo; Coordenadoria Integrada de Tecnologia da Informação e Comunicação; CitiC; Paulo Lício de Geus; Centro de Computação da Unicamp; CCUEC; Simone Fernanda Turati.

Local
Unicamp, Campinas, SP



Notícias
Projeto Unicamp Digital 2020 é abordado durante o Cinfotec



Capacitação dos profissionais de TI da Unicamp em sistemas de Arquitetura Distribuída.

Maisa Silva - maisasil@unicamp.br (SIARQ)



Introdução: Arquiteturas Distribuídas de Sistemas beneficiam a escalabilidade, manutenção e atualização de funcionalidades e módulos independentes. Este modelo arquitetural vem ganhando destaque no cenário tecnológico mundial, e vários departamentos da Unicamp manifestaram interesse em capacitar seus funcionários nesse tema.

Diante da demanda expressa foi elaborado o curso de 'Microservices com Spring Boot e Spring Cloud'. Através da Educorp foi oferecida a primeira turma em fevereiro/2019 e a segunda está prevista para maio/2019.

Objetivo: Renovar o conhecimento de profissionais de TI da Unicamp. Motivar na renovação tecnológica da Universidade.

Resultado: O sistema corporativo SIGAD é o gestor de documentos convencionais (em papel) e digitais da Unicamp, permitindo acesso via interface web ou integração com sistemas, o que faz da alta disponibilidade um requisito prioritário do sistema.

Para atender essa demanda foram consultadas empresas como a Sensedia, que apontaram a tendência do mercado em fazer uso de arquiteturas distribuídas (microservices ou miniservices). Nessa abordagem funcionalidades resultam em arquivos deploáveis independentes e fazem uso de Web Containers, servidores enxutos que não fornecem ferramentas prontas da especificação JavaEE (fila, cache autenticação etc.). Ou seja, é possível escalar uma funcionalidade mais requisitada (trâmite) sem necessitar de recursos para escalar as demais por consequência (autuação).

Quando esse tema foi abordado em workshops internos da Unicamp e promovidos pela Gartner, foi levantada a demanda de capacitação dos profissionais de TI da Unicamp. E assim, de forma pessoal, se buscou o conhecimento através de cursos na Udemy, e posteriormente elaborou-se o material do curso e apresentou-se como uma proposta de oferta de treinamento da Educorp.

Em fevereiro de 2019 foram capacitados 11 profissionais de TI da Unicamp em uma turma piloto, e está prevista a segunda turma para maio de 2019.

Os profissionais formados fizeram uso do conhecimento adquirido, de forma que a Prefeitura Universitária implantou um sistema em produção desenvolvido em arquitetura distribuída com SpringBoot e SpringCloud. E a DGA desenvolveu e demonstrou uma POC com essa abordagem, além de repassar o conhecimento para 10 profissionais, através de um workshop interno.

Além disso, foi criado um grupo de discussão do Spring Framework e o conteúdo exercitado no curso foi compartilhado em um repositório do gitLab Unicamp (<https://gitlab.unicamp.br/maisasil/educorp-microservices.git>)

Conclusão: A renovação tecnológica e a capacitação dos profissionais da TI da Unicamp nessas novas tecnologias é uma demanda real, e iniciativas como a desse trabalho apresentam impacto direto em projetos da área de TI.

Fontes: https://cinfotec.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/25/2023/08/Capacitacao_dos_profissionais_de_TIC.pdf; <https://unicamp.br/unicamp/banco-de-imagens/2019/07/02/8a-edicao-do-cinfotec-unicamp-comunicacao-informacao-e-tecnologia/#>.

Figura 8.28 – Seminário sobre política digital para educação superior

02 mai - 2019 | 16:31 | ATUALIDADES

UNICAMP

Política da educação digital é debatida na Unicamp

Artista: Gabriela Vilas | Fotos: Antônio Perri | Edição de imagens: Paulo Cavaheri



Os desafios da Educação Digital no Ensino Superior foram tema de debate na última terça-feira (30), na Unicamp. Promovido pelo Grupo Gestor de Tecnologias Educacionais (GGTE), o evento teve como objetivo discutir a política da educação digital na Unicamp. "Essa política está em construção. É um planejamento estratégico digital para os próximos cinco anos", afirmou Marco Antonio Garcia de Carvalho, coordenador do GGTE.

A política digital da Universidade está sendo elaborada por um grupo de trabalho (GT) constituído há cerca de um ano, composto pelas pró-reitorias de graduação (PRG), pós-graduação (PPG) e extensão e cultura (Proc). "Temos várias iniciativas na universidade, que foram se construindo ao longo do tempo e desempenharam um papel importante. Temos uma tradição de ferramentas de ensino à distância, que fazem parte da vivência diária dos alunos. A extensão tem cursos completamente online e uma política um pouco mais definida, mas não uma política geral para Universidade. Sentimos necessidade de ter uma política clara, que oriente nosso caminho nesses próximos cinco anos. O GT tem esse objetivo de criar uma política que possa orientar as nossas ações", explicou Fernando Hashimoto, pró-reitor de Extensão e Cultura, que preside o grupo de trabalho.



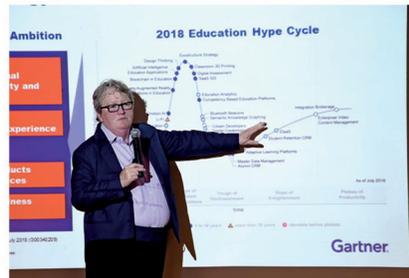
Marco Antonio Garcia de Carvalho, coordenador do Grupo Gestor de Tecnologias Educacionais



Fernando Hashimoto, ao lado das pró-reitoras de pós-graduação Nancy Lopes Garcia e graduação Eliana Amaral.

O seminário marcou a etapa final do trabalho do GT, que apresentará sua contribuição à administração Central e à comunidade no Conselho Universitário (Consu).

O evento contou, ainda, com a palestra da diretora do [Gartner Research](#), Glenda Morgan, especialista em estratégias de tecnologia no ensino superior. A pesquisadora apontou algumas das principais tendências internacionais do debate sobre o uso de tecnologias na educação superior, apresentando questionamentos e experiências bem sucedidas. Para ela, o principal risco é perder de vista o estudante. "Algumas vezes nos apaixonamos pela tecnologia e perdemos de vista o fato de que aprender é difícil e é, realmente, estruturado pelas pessoas", refletiu.



Glenda Morgan e apresentação das tendências de tecnologia no ensino superior

Fonte: <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2019/05/02/politica-da-educacao-digital-e-debatida-na-unicamp/>.

Figura 8.29 – Workshop de arquitetura



28 Profissionais PAEPE - TIC
8 órgãos

- HC	6 Faculdades e Institutos
- CGU	- IB
- CCUEC	- IFGW
- PREFEITURA	- FEM
- DGA	- FCM
- DGRH	- FEQ
- DAC	
- SIARQ	

Fonte: Rodrigues *et al.*, 2018.

e. Dificuldades enfrentadas

Elaborar o primeiro planejamento estratégico de TIC era uma necessidade para a qual a Unicamp não dispunha de experiência. Portanto, a primeira dificuldade era como começar, e por isso a contratação de uma empresa experiente na área era mandatória: prospectaram-se empresas que pudessem assessorar a CGU na proposição de um novo modelo de governança, no diagnóstico e na elaboração de um plano que criasse as condições para a universidade adquirir conhecimento útil e necessário. Superada essa etapa, logo se constatou que a implantação de uma nova governança gerava resistências, como se a Unicamp fosse um mar de competências. Uma das origens dessa resistência era de natureza política, gerada pela falta de informação: as vinculações do Citic à CGU e do CCUEC à DEA eram naturais do ponto de vista da segregação de funções próprias da administração pública (quem define a política e avalia resultados é a Copei, quem executa parte das políticas não avalia e deve estar subordinado aos níveis táticos da administração). Outra fonte de resistência é a visão arcaica, e que se demonstrou pouco efetiva ao longo desses 20 anos, de que a Unicamp é uma fábrica eficiente de *softwares* corporativos, fruto de uma confusão entre a qualificação acadêmica de suas unidades de ensino, pesquisa e extensão e a da administração: desenvolver *softwares* não é um trabalho de natureza acadêmica; desenvolver *softwares* de natureza corporativa nada tem a ver com competência acadêmica, e a Unicamp já se mostrou ineficiente nesse assunto. Burocratizada no conceito não weberiano (Vieira; Vieira, 2004), desatualizada em termos de sistemas de gestão, com problemas de segurança na informação, com a implantação de uma nuvem ainda incipiente requerendo investimentos substanciais, com demandas diuturnas por novas contratações mesmo vivenciando uma crise orçamentária sem precedentes, **fazer o mesmo da mesma forma era um grande equívoco administrativo com o qual a gestão 2017-2021 não poderia se comprometer**. Esse cenário de completa desgovernança em muitos setores se espalhava pela área de TIC, e isso era mais marcante em momentos de diálogos com outros dirigentes universitários mundo afora. O contraste era marcante!

Conclusões parciais

Apesar das dificuldades, entre os produtos gerados que são necessários para o planejamento de TIC, foram desenvolvidas as metodologias para determinar o *IT Score*, o *IT Budget*, o modelo de comunicação e o modelo de governança, além de terem gerado resultados, como se mostrou ao longo deste capítulo e nos Capítulos 5 e

6. Para o desenvolvimento dessa primeira fase preparatória para elaborar o Planes/TIC, constataram-se: uma completa ausência de dados gerenciais em todos os órgãos; falhas nas coletas de dados pessoais, mesmo após a atualização dos dados para o e-Social; falhas/desatualização na descrição dos perfis dos funcionários de TIC e de atualização das funções que cada um realiza, evidenciando que a DGRH e as diretorias dos RH locais não se preocupam com a trajetória dos funcionários Paepe; não uniformidade nos conceitos de classificação das profissões, apesar de a DGRH confirmar a utilização do manual brasileiro de profissões como base do banco de competências; um empurrar-empurra envolvendo dirigentes/gestores de TIC/diretores de Serviço na liberação dos dados necessários para a elaboração do *IT Budget* e do *IT Score*; disponibilização de dados em planilhas e não em sistemas automatizados, o que produziu demoras desnecessárias a cada rodada de atualização dos dados e dificuldades de liberação de acesso, provavelmente por instinto de autoproteção. Ciente dos problemas com dados gerenciais, a CGU implantou o EDAT como um órgão de planejamento (Capítulos 6 e 7). Entretanto, vários outros aspectos ainda precisam de um plano de ação, como é o caso da análise dos contratos, de seus resultados e da forma de acompanhamento, um enorme “buraco negro” da gestão na DGA e do CCUEC.

Tudo isso começou a ser equacionado e viabilizado pela nova governança a partir de 2017, com resultados já no primeiro ano da administração. Foram adquiridos conhecimentos em metodologias e foram gerados relatórios periódicos da Gartner, validando os avanços alcançados, chegando-se a 2021, mesmo com os atrasos decorrentes da pandemia de Covid-19, com a possibilidade de apresentar uma proposta Planes/TIC à Copei e na sequência ao Consu. Boa parte dessas atividades foram desenvolvidas em meio ao período crítico da pandemia de Covid-19. A governança estabelecida em 2017 deu agilidade às discussões e às decisões e permitiu que a administração central dispusesse de um nível de digitalização que facilitou em muito o trabalho tático e operacional, além de ter criado as condições mínimas para o funcionamento da reitoria durante a pandemia. Por isso, Geus, em seu relatório de final de gestão, propôs que:

1. seja dada continuidade às estratégias estabelecidas, fruto de esforços variados e de muito aprendizado sobre boas práticas adquiridos a partir das interações com consultoria externa;
2. A necessidade de melhor equilibrarmos a matriz de fornecimento de sistemas de TIC, hoje pesadamente pendendo para o desenvolvimento local;
3. O desenvolvimento de projetos colaborativos aproveitando as capacitações técnicas existentes;
4. Continuar incentivando a comunicação entre as equipes de TIC para disseminar o conhecimento, aproveitando para isso eventos como o Evolve e Cinfotec;

5. A participação do diretor-geral de TIC (Citic) nos diversos colegiados, particularmente quando houver estabelecimento de grupos de trabalho e decisões nos processos administrativos em que houver impacto nos sistemas de TIC;
6. A busca por padronizar no que for possível o desenvolvimento de *softwares*;
7. A criação de uma equipe de administração de sistemas e redes que consiga uma forte automação de tarefas com auxílio de ferramentas adequadas e consiga escalar seus serviços permitindo uma operação centralizada com mais racionalidade no uso de pessoal;
8. A criação de uma equipe de desenvolvimento de sistemas sob a CGU, de forma a dar celeridade a ações estratégicas pela universidade e se encarregando do que chamei de “projetos sem dono” otimizando processos e redimensionando a necessidade de expansão de quadro;
9. A revisão periódica dos padrões de gestão de desenvolvimento e administração de sistemas e redes, de forma a prevenir e mitigar obsolescências tecnológicas;
10. Centralização das contratações de ferramentas computacionais por parte das unidades e órgãos, hoje em sua maior parte feitas isoladamente;
11. Contratação de serviços genéricos em nuvens múltiplas, para hospedar serviços rapidamente e/ou mover definitivamente serviços adequados para nuvens externas (Geus, 2021).

Em resumo, o intenso trabalho realizado e a capacitação de equipes em temas antes desconhecidos geraram os elementos fundamentais para a elaboração do primeiro planejamento estratégico de TIC para Unicamp, o que não foi finalizado pelos atrasos produzidos pela pandemia de Covid-19. Ao mostrar os resultados da área de TIC na gestão 2017-2021, quando comparado com os processos anteriores de governança, não há dúvidas de que a decisão foi acertada, o que está representado ironicamente pela Figura 8.30: antes um emaranhado de desconexões; a nova governança começou a arrumar a casa.

Figura 8.30 – Representação irônica da situação de TIC na Unicamp antes e após a implantação da Citic no âmbito estratégico da CGU em 2017



Fonte: Fotos de Antoninho Perri. <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2021/03/18/projetos-colaborativos-alternativa-viavel-e-possivel/>

8.4. A TIC na Gestão 2021-2024

O Capítulo 7 descreveu que em 2021 entrou em vigência o Planes/2021-2025. Relatou também que o plano de governo 2021-2024 não abordou o planejamento estratégico, evidenciando que a gestão estratégica não estava no horizonte da administração. Manteve-se a presidência da Copei na CGU e, portanto, na governança do Planes/2021-2025. A descontinuidade das ações e a perda de relevância do planejamento estratégico estão evidenciadas no GEPlanes: entre abril e dezembro de 2021, nenhum projeto estratégico foi apresentado; os primeiros projetos começam a aparecer de modo mais consistente em maio de 2022. Existem 39 projetos registrados no Planes/2021-2025, muitos deles de natureza operacional. Entre maio de 2021 e outubro de 2024, há apenas um projeto na área de TIC, que trata justamente da mudança na governança, com a seguinte justificativa:

A Unicamp traz como Objetivo Estratégico 12. “Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da universidade” e, também, conforme previsto na Resolução GR-009/2020, de 28/01/2020, a Citic é o órgão executivo responsável pela Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Unicamp. Das suas atribuições, e para fins deste projeto, destaque-se do Artigo 2º as seguintes: III. Estabelecer uma Governança de TIC que considere os planos estratégicos da universidade; IV. Acompanhar a implantação das decisões técnicas na área de TIC; V. Otimizar os investimentos da área de TIC; VIII. Promover novas metodologias de trabalho em desenvolvimento de sistemas e operação de serviços computacionais, evitando a duplicação de esforços; XX. Propor e implantar Grupos de Trabalho para apoio às atividades da Citic. Sendo assim, para atender estas diretrizes e para melhor realizar as atribuições acima, e subsidiariamente as suas demais responsabilidades, faz-se necessário rever o modelo de gestão a fim de, em conjunto com os núcleos de TIC centrais e das unidades, assegurar que os investimentos em TIC sejam otimizados, evitem duplicação de esforços e sejam priorizados em consonância com o Planejamento Estratégico Institucional. **Ganhos do Projeto:** 100% das demandas de investimento ou sustentação de soluções em TIC encaminhadas à Reitoria com primeiro retorno ao solicitante em até cinco dias úteis até dezembro de 2022; 100% dos projetos em andamento sob responsabilidade dos núcleos centrais acompanhados em plataforma única de gerenciamento de projetos até 3 meses após a implantação; Adesão de 30% dos núcleos de TIC das unidades à plataforma única de gerenciamento de projetos e atividades em até 12 meses após a implantação (GEPlanes).

Segundo essa ementa, a nova governança será exercida por um órgão de gestão de atendimento de demandas da área de TIC administrativa, ignorando completamente os desafios da área acadêmica e da gestão dos grandes sistemas corporativos. Atenderá também as demandas encaminhadas à reitoria, não se referindo às análises de mérito e de vinculação com o desenvolvimento institucional. Essa é exatamente a situação que precedeu as mudanças ocorridas a partir de 2017; são contrariadas as diferenças conceituais entre governança e gestão e retomadas discussões relacionadas a uma história de 20 anos que não deu certo. Para implantar esse retrocesso, a atual gestão não fez o dever de casa: não consultou especialistas, não se orientou pelo histórico da própria universidade e não subsidiou a proposta de mudança no farto material nacional e internacional existente sobre governança de TIC em IES. Por exemplo, reconhecendo a complexidade da governança, Bovens *et al.* (2008) recomendam que a governança pública se oriente por requisitos de qualidade e de *accountability* não apenas contábil, mas de respostas aos vários tipos de *stakeholders*.

Até setembro de 2023 a Citic permaneceu subordinada à CGU, quando foi instituída a Diretoria Executiva de Tecnologia da Informação e Comunicação (Detic) pela Deliberação Consu-A-021-2023 de 26/09/2023²², resultando na fusão entre a Coordenadoria Integrada de Tecnologia da Informação e Comunicação (Citic), o Contic e o CCUEC. Em outras palavras, o órgão estratégico de governança passa a ser o órgão gestor e executor dos serviços administrativos e, portanto, atua simultaneamente nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, contrariando todas as boas práticas de governança, conforme descrevem os incisos I a V do artigo 2º, que define as competências da Detic. Como órgão tático, a Detic se vincula ao gabinete do reitor para:

- I – Exercer as tarefas de gestão integrada à governança de TIC da universidade, em todos os seus aspectos;
- II – Propor, implementar e monitorar as políticas, diretrizes e o Plano Diretor de TIC da Unicamp e consequentes planos anuais e plurianuais de investimento;
- III – Promover e estimular o desenvolvimento digital dos diferentes processos de trabalho da Unicamp, de comum acordo com suas unidades e órgãos;
- IV – Estabelecer normas de uso e acesso aos recursos de TIC corporativos;
- V – Emitir pareceres técnicos para aquisição e licenciamento de *software* e *hardware* e contratação de serviços para os sistemas corporativos;
- VI – Dirigir de forma integrada com as unidades e órgãos da universidade o processo de planejamento e desenvolvimento de pessoal de TIC, bem como o planejamento e aplicação dos recursos globais de TIC da Unicamp¹⁹.

22. <https://www.pg.unicamp.br/norma/31651/0>

Além disso, aprofunda o conflito entre governança e gestão, ao definir as atribuições do novo órgão deliberativo GovTIC, cuja presidência é exercida pelo diretor-executivo da Detic, mas que pode eventualmente ser exercida por assessores, no Artigo 3º da Deliberação, como descrito nos incisos de I a IV:

- I – Responder pela governança de TIC da universidade;
- II – Aprovar as políticas, as diretrizes e o Plano Diretor de TIC da Unicamp, e consequentes propostas da Detic, monitorando e avaliando suas implementações e resultados;
- III – Propor à administração superior planos corporativos de alcance amplo e voltados primordialmente aos aspectos gerenciais e administrativos anuais e plurianuais de atividades e de investimentos em TIC, no âmbito da universidade;
- IV – Analisar e emitir pareceres sobre os relatórios anuais de atividades corporativas em TIC dos órgãos da universidade e submetê-los à administração superior¹⁹.

A existência dessa **nova estrutura** explica a ausência de projetos de TIC na listagem do GEPlanes. A partir da criação dessa “inusitada” superestrutura, a Copei, como órgão estatutário responsável pelo planejamento estratégico da Unicamp, não mais se manifestará sobre o planejamento de TIC, uma “**jabuticaba unicampiana**” em termos do que se entende como planejamento estratégico. Essa configuração gera um conflito institucional intrínseco: um órgão tático (uma diretoria executiva) passa a ter o mesmo *status* que um estratégico (a Copei); as decisões relacionadas a investimentos de milhões de reais anuais deixam de ser tomadas por um subconjunto de lideranças eleitas do Consu, majoritariamente diretores de unidades acadêmicas, e passam a ser tomadas por um conjunto de técnicos administrativos indicados pelos mesmos órgãos que administram os contratos.

Além disso, a partir das atribuições conferidas por essa “jabuticaba unicampiana”, a Detic, ignorando todo o esforço institucional anterior e os documentos e dados gerados como elementos de diagnóstico, num processo amplo e participativo, elaborou e aprovou o planejamento estratégico de TIC da universidade, e, diferentemente da Copei, não o aprovou em nenhum órgão estatutário deliberativo e colegiado da universidade, o Consu²³. O órgão (Detic) que aprovou é o mesmo que executará, acompanhará e avaliará os resultados – uma aberração organizacional sem precedentes. Analisando-se a história progressiva da área de TIC, retoma-se a

23. <https://www.detic.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/38/2024/05/DETIC-PDTIC-2024-2025-1.pdf>

governança que existia nos anos 2000 e que, por absoluta ausência de eficiência, levou os sucessivos reitores a modificar a forma de governança.

Ao observar os projetos que constam da listagem desse planejamento, verifica-se que: alguns desses eram muito similares aos que constavam da lista do Planes/2016-2020, principalmente aqueles relacionados com infraestrutura, comunicação e segurança; não há uma associação entre os objetivos estratégicos do Planes/2021-2025; e não há o desdobramento das estratégias, uma das inovações da gestão estratégica 2017-2021. Um exemplo é o caso do desenvolvimento do sistema AGHUse, que foi apresentado como estratégico e aprovado pela Copei, com investimentos milionários, e que deixa de ser coordenado pela Deas para fazer parte do portfólio da Detic. Isso significa que a Detic ignora que esse não é apenas um assunto de TIC, é um assunto de gestão hospitalar; e, para implantá-lo integralmente, há a necessidade de uma ampla revisão de processos de trabalho nos hospitais, o que a Detic não tem qualificação para fazer.

O segundo conflito de competências diz respeito aos projetos de recursos humanos, que passam a ser responsabilidade da Detic e não das comissões estatutárias/regimentais, em particular CVND, CIDF e PRDU; isto é, a gestão de RH na área de TIC será conduzida pelos interessados. Um dos projetos propostos é o dimensionamento do quadro de TIC, que é uma das atividades da PRDU que trata da gestão de quadros. O dimensionamento de quadros foi implantado na gestão 2017-2021 e abandonado pela atual gestão.

Outro conflito de competências é que o planejamento apresentado aborda o desenvolvimento de sistemas corporativos novos para os grandes órgãos, ignorando completamente o histórico de fracassos do CCUEC na centralização do desenvolvimento de sistemas corporativos, conforme se mostrou nos Capítulos de 3 a 7. Deixa de fora, felizmente, alguns outros órgãos com grandes sistemas corporativos comerciais, como, por exemplo, o SBU. E, também felizmente, ignora a área acadêmica, que precisará buscar outro caminho para que suas necessidades sejam atendidas.

Qual a origem dessa decisão institucional? Não será feita aqui nenhuma constatação que não seja de domínio público: a gestão que se encerrou em abril de 2021 deixou relatórios detalhados do que foi feito (Atvars, 2021a; Knobel; Brandão, 2021; Geus, 2021) e fez uma transição institucional com reuniões com a CGU e com a CGU/Citic em todas as ocasiões em que foi solicitada. Desde o início foram evidentes as dificuldades de relacionamento entre a atual CGU e a Citic, diferentemente do que ocorreu no passado. Essas relações se agravaram com o

tempo, e o reitor decidiu dar uma “casinha” para cada uma das partes. Assim nasce a Detic, que se sobrepõe à Copei, retirando da CGU a capacidade e a potencialidade de pensar o planejamento fora da pauta corporativa dos interessados.

Como conclusão, fica apenas a “terra arrasada” do Planes institucional e a interrogação: agora vai dar certo? Por isso, respondendo à pergunta inicialmente formulada, **o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que exige conhecimento, pessoal qualificado, continuidade, resiliência institucional e um modelo de governança cujo fundamento é a institucionalidade. Somente nesse contexto, pode promover o desenvolvimento institucional, deixando de ser uma mera carta de intenções.**

Nota de fim

Este capítulo foi elaborado pelas pessoas que vivenciaram esse complexo projeto de mudança na governança desde o seu início: **Teresa Dib Zambon Atvars** (Instituto de Química, Unicamp, <https://orcid.org/0001-7471-3730>), **Paulo Lício de Geus** (Instituto de Computação, Unicamp, <https://orcid.org/0000-0002-6540-8686>) e **Silviane Duarte Rodrigues** (Assessora de Gabinete da CGU, <https://orcid.org/0000-0001-8507-7979>), razão pela qual aparecem como coautores.

9

Qualificação do pessoal técnico-administrativo de órgão em gestão estratégica e o papel das lideranças

Este capítulo descreve os vários tipos de programas de formação utilizados ao longo desses 20 anos para qualificar pessoas em planejamento e gestão estratégica, bem como em revisão de processos.

Descreve a evolução do escopo desses programas em face das realidades que foram sendo modificados, identificando-se, a partir delas, lacunas de conhecimento a serem supridas por novos processos de qualificação com novos conteúdos. Há também uma tentativa de descrever, na medida do possível, os resultados decorrentes desses processos de formação ou as principais razões em caso de fracasso.

9.1. Introdução

Nos idos dos anos 2002-2003, para implantar o Planes foi necessário disseminar e nivelar os conceitos entre os diferentes *stakeholders*, principalmente entre docentes, que ocupam concomitantemente funções administrativas e finalísticas, e funcionários ocupando funções nos níveis estratégicos e táticos. Essa estratégia de formação/qualificação de pessoas se justificava pelo fato de que a Unicamp não possuía experiências de planejamento, tendo sido sempre gerida pelo plano de governo do reitor. O estabelecimento de uma gestão de natureza estratégica exigia equipes com conhecimentos específicos e capazes de adequar metodologias à realidade da instituição. Avaliava-se à época que seria impossível avançar em outra forma de gestão sem que se dispusesse de quadros qualificados. Esse diagnóstico continua válido, pois é bastante conhecido que todos os *stakeholders* que atuam na universidade, inclusive

os do nível operacional, podem facilitar ou dificultar a implantação de PE, além de terem enorme resistência à desburocratização e à simplificação dos processos (Alemu, 2016; Cavalcante; Lotta, 2015; Martins, 2006; Pires *et al.*, 2018; Raimundo, 2019; Roratto *et al.*, 2019; Zimmerman, 2015).

Processos de capacitação de gestores para ocupar posições de gestão universitária estão sendo empregados em muitos países do mundo democrático e desenvolvido (Balbachevsky, 2022; Newby, 2015). Não é o caso do Brasil e de diversos países da América Latina (Ganga-Contreras *et al.*, 2018; Belliger; Krieger, 2016; Birnbaum, 1992; Marcovitch, 2017). A qualificação da gestão estratégica no Brasil é recomendada como sendo essencial para a boa gestão pública (Brasil/TCU, 2020; Paludo; Oliveira, 2021). Uma das formas mais claras de apresentar essa necessidade de qualificação para a gestão foi expressa por Marcovitch (2017, p. 18):

O dirigente acadêmico, além do sólido conhecimento da área que lhe cabe gerir, detém, portanto, uma compreensão abrangente da universidade, sendo capaz de construir uma visão coletiva de futuro a ser viabilizada muito além da duração dos mandatos.

O primeiro processo de qualificação foi realizado ao longo de 2003 e utilizou como estratégias:

- i. oficinas com todos os docentes e não docentes membros do Conselho Universitário (Consu), com 24 horas de duração;
- ii. cursos de nivelamento conceitual para não docentes e de formação de multiplicadores para dar continuidade ao programa, sendo priorizados os funcionários ocupantes de cargos de gestores; e
- iii. cursos de formação para técnicos de unidades acadêmicas e de órgãos da administração central ocupantes de chefias nos níveis táticos e operacionais (supervisores de órgãos).

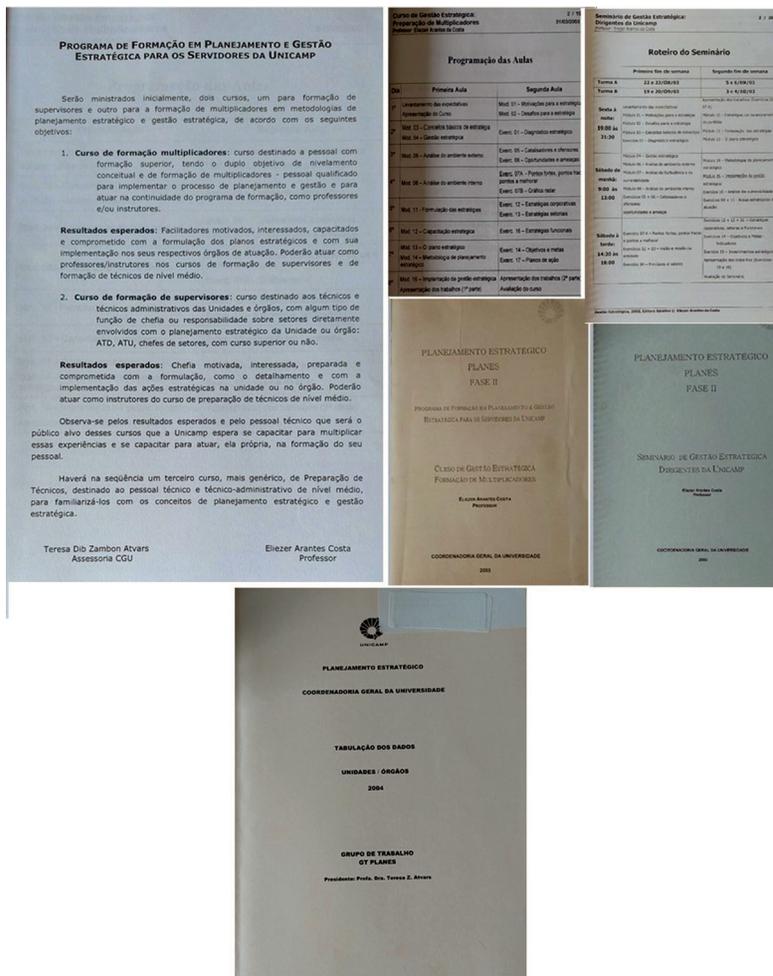
Este capítulo descreve cada um dos principais programas de formação e na medida do possível os impactos que deles decorreram.

9.2. Formação de Pessoas – fase 1 – 2003

Esse processo de qualificação, realizado ao longo de 2003, utilizou como estratégias oficinas, ciclos de palestras, cursos de nivelamento e cursos de formação, para que colaboradores internos pudessem atuar como multiplicadores. Como

produto dessa primeira iniciativa, mais de 300 pessoas foram qualificadas em planejamento estratégico entre 2003-2004. A Figura 9.1 ilustra as estratégias de formação por meio dos materiais gerados e utilizados nesse processo, com o programa dos cursos e o cronograma das aulas. Os exercícios praticados durante as atividades dos cursos geraram informações foram tabuladas pela assessoria da CGU e utilizados nas análises dos ambientes interno e externo, com propostas de objetivos e de estratégias. Na Figura 9.1, pode ser observada a capa do documento gerado com as informações consolidadas coletadas em todas as turmas dos cursos.

Figura 9.1 – Materiais utilizados no processo de qualificação em planejamento estratégico na Unicamp realizado em 2003



Fonte: Elaborada pela autora.

Simultaneamente à estratégia de qualificação, houve a etapa de sensibilização, na qual a CGU programou seminários abertos relacionados aos temas de planejamento e avaliação institucional (Tabela 9.1). O conteúdo de cada seminário foi compilado, validado pelos autores, editado, impresso e distribuído à comunidade. Um “gibi” com um texto para atingir públicos menos ecléticos foi elaborado e também distribuído (Figura 9.2).

Tabela 9.1 – Ciclo de seminários para a sensibilização dos vários tipos de *stakeholders* internos em Planejamento Estratégico

Palestrante/Instituição	Título
Eliezer Arantes da Costa/consultor	Gestão Estratégica de Entidades Educacionais
Marco Antonio Cavasin Zabotto	Planejamento Estratégico na Universidade Federal de São Carlos
Mariza Marilena T. L. Barbosa e Antônio de Freitas Filho/Embrapa	Planejamento Estratégico na Embrapa
José Dias Sobrinho/FE-Unicamp	Avaliação Institucional

Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 9.2 – Exemplo de material impresso para comunicação em linguagem mais coloquial e cadernos com as palestras proferidas na etapa de sensibilização da comunidade



Fonte: Elaborada pela autora.

Delgado Filho destaca que a PRDU também contratou especialistas para ministrar treinamento/capacitação de equipes em BSC:

O curso de BSC foi realizado em novembro de 2003 e tratou estritamente dos conceitos envolvidos com a técnica, fazendo menção superficial aos conceitos envolvidos com o planejamento estratégico em si. Concluído o curso, o grupo inicial tratou de produzir uma metodologia própria de planejamento estratégico para a PRDU, considerando que a maioria dos seus órgãos nunca havia feito um planejamento estratégico com os elementos que começavam a ser propostos, e que as pessoas que passaram a compor o grupo não possuíam um senso comum sobre o que seria um planejamento estratégico e seus elementos básicos (Delgado Filho, 2004, p. 6).

Como resultados desses processos iniciais de qualificação, a Unicamp passou a dispor de capacitação para dar continuidade ao processo de formação de pessoas, passando a ministrar internamente os cursos necessários para dar sustentação ao processo de gestão estratégica.

9.3. Segundo ciclo de formação

A PRDU coordenou um segundo ciclo de formação, que envolveu duas estratégias: dar continuidade aos cursos de formação para gestores, focando principalmente em dirigentes de órgãos da administração e na formação de lideranças; e realizar a formação em gestão por processos, os cursos Gepro. Foram produzidas publicações sobre a metodologia dos cursos Gepro e sobre o modo de encaminhar os projetos de revisão de processos (Baggio *et al.*, 2004; Monticelli, 2012). Conforme destaca Silva (2004), prefaciando Monticelli (2012):

No período de 2003 a 2005 com a criação do Grupo Gepro (equipe responsável pela condução do objetivo estratégico) obtiveram-se resultados importantes dentro da PRDU e do Hospital das Clínicas. Diante desses resultados e das experiências adquiridas a PRDU ratificou esse objetivo na revisão de seu Planes de 2005 ampliando o escopo para atingir todos os órgãos e unidades da Unicamp. Nesse sentido, o Grupo Gepro promoveu uma ampla revisão no programa existente passando o curso de formação de facilitadores com 32 horas para um outro curso de formação de equipes multidisciplinares com 100 horas. Nesse novo programa foram incluídas várias disciplinas, inclusive as que tratam do desenvolvimento das pessoas. A inclusão dos temas voltados ao desenvolvimento pessoal foi necessária, pois o engajamento

individual das pessoas, a partir do conhecimento e compreensão do que se deseja de cada um, é essencial para a obtenção dos resultados globais esperados pela instituição. A nossa expectativa é que com a formação dessas equipes multidisciplinares as unidades e órgãos possam conduzir a revisão e melhoria de seus processos críticos e dessa forma conseguir resultados que reduzam as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de atividades e informações. A implementação de inovações desses processos cria condições para que a instituição se adapte com maior eficiência e agilidade, proporcionando respostas rápidas.

A formação em planejamento estratégico e gestão por processos da PRDU passava por oito etapas, abordando conceitos, mas com foco na prática: 1. Entendimento do Planejamento Estratégico; 2. Entendimento do Negócio; 3. Identificação dos Processos Críticos; 4. Requisitos dos Clientes e Fornecedores do Processo; 5. Análise do Processo Atual; 6. Redesenho do Processo; 7. Implementação do Processo; e 8. Gerenciamento do Processo. Esse curso veio sendo repetido até 2014; no entanto, passou a ter pouco efeito sobre os processos administrativos, que, além de cada vez mais burocratizados, estavam muito atrasados na incorporação de novas tecnologias de que a universidade deveria dispor. Era, portanto, o momento de mudar de estratégia.

Esse diagnóstico era puramente empírico e ancorado na observação de que, enquanto o mundo se inseria na era digital, a Unicamp continuava com seus processos tramitando na forma impressa, cada vez mais burocratizada e com enormes dificuldades em dispor de dados confiáveis para orientar as decisões institucionais. Apenas recentemente houve um estudo avaliando esses programas de forma sistemática, e as conclusões não foram muito diferentes (Rovigati; Bin, 2023).

Destaca-se, entretanto, que esses cursos foram amplamente difundidos pela universidade e formaram centenas de técnicos entre o início da sua implantação, entre 2004 e 2017, quando deixaram de ter o patrocínio da PRDU na gestão 2013-2016. A razão da interrupção desses cursos é que estava evidente que esse processo de formação dependia mais da vontade individual, que não havia uma estratégia deliberada dos dirigentes dos órgãos da administração para produzir transformações estruturantes nos locais de trabalho. Em outras palavras, formar individualmente as pessoas não mais estava produzindo impacto na eficiência na gestão. Essa afirmação parece contundente, mas pode ser facilmente comprovada pelos 170 projetos propostos pelas unidades acadêmicas no processo de Avaliação Institucional AI/2009-2013 relacionados à gestão e à administração (AI/2009-2013, 2015). A Unicamp foi se transformando em uma universidade cada vez mais burocrática, com milhares de morosos processos

administrativos tramitando por ano. O mundo se transformava rapidamente em digital, enquanto a Unicamp utilizava os mesmos métodos de trabalho do milênio anterior.

9.4. Terceiro ciclo de formação – atuando nos órgãos

A partir do diagnóstico empírico, confirmado posteriormente em publicação recente (Rovigati; Bin, 2023), a gestão 2013-2017, como em todos os programas de governo anteriores, apontava a necessidade de modernização da gestão, pois a universidade não dispunha (e continua não dispondo) de indicadores de eficiência e de eficácia administrativa. Portanto, era evidente que não mais bastava a qualificação individual na forma como vinha sendo feita desde o início de 2004. Era necessária uma nova modalidade de qualificação de pessoas, para que ocorressem as necessárias transformações nos órgãos da administração. Por isso, a PRDU em 2015 deu início às contratações de assessorias técnicas para diagnosticar e propor soluções inovadoras e sistêmicas para órgãos específicos da administração.

Se no início dos anos 2000 a gestão da qualidade poderia ser implantada tendo como base a revisão de processos com etapas estanques e sequenciais de desenvolvimento do projeto, 15 anos depois essa estratégia de desenvolvimento institucional não era mais suficiente (Papegaaij; Cole; Mello, 2017; Bateman *et al.*, 2014; Durães; Serafim, 2020; Enap, 2019; Finocchio Jr., 2013; Rodrigues *et al.*, 2020; Salah *et al.*, 2010; Shook, 2008). As metodologias ágeis de desenvolvimento, com entregas parciais, focando e mensurando constantemente a satisfação do usuário, envolvendo-o nos processos de revisão, buscando a desburocratização, deveria ser a nova forma de rever processos, tendo, necessariamente, a digitalização como etapa final (Andrade, 2019; Bateman *et al.*, 2014; Bolwerk; Brohm, 2016). Era, portanto, necessária uma transformação que não fosse meramente incremental, para que a universidade pudesse almejar uma gestão eficiente, sem os vícios da burocracia não weberiana e com alto reconhecimento pela comunidade interna e externa (Vieira; Vieira, 2004).

Essa visão está expressa em diretrizes e prioridades do Planes/2016-2020 (2016, p. 9); entre elas:

1. Uma profunda reformulação da gestão universitária para fazer frente à dinâmica dos processos acadêmicos e administrativos. Os dirigentes dos órgãos administrativos precisam assumir o compromisso com as mudanças que são prementes. Novas

formas de governança precisam ser implantadas para garantir que as mudanças sejam feitas impactando positivamente as atividades-fim;

2. A qualificação da gestão de quadros de pessoal (docentes, pesquisadores e funcionários), criando mecanismos de identificação de talentos através do aperfeiçoamento dos processos seletivos públicos e mecanismos eficazes de valorização da qualidade do trabalho desenvolvido. Deve-se buscar mecanismos de retenção dos talentos frente aos impactos da imposição do teto salarial paulista e mecanismos para a reposição de quadros frente ao cenário de crise orçamentária que se vivencia neste momento.

Estabeleceu como Estratégia Corporativa 10. Gestão de Pessoas (Planes/2016-2020, p. 21): “O ativo de uma universidade como a Unicamp são as pessoas: docentes, pesquisadores, alunos e funcionários. Da qualidade desse corpo decorre a qualidade da instituição. Em função disso, deve haver uma política de recursos humanos que seja capaz de recrutar os melhores quadros, de capacitar e qualificar o quadro existente, de motivá-los para o exercício qualificado nas mais variadas atividades e de reconhecer e premiar o mérito, criando um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal, profissional e institucional” (Planes/2016-2020, p. 63). E para viabilizar essa estratégia foram definidos programas prioritários, como os que envolvem programas de formação (Planes/2016-2020, p. 64):

- 10.2. Aperfeiçoar a gestão do quadro de vagas docentes, incluindo planejamento das reposições e política para aprovação de novas vagas.
- 10.4. Desenvolvimento e capacitação de recursos humanos.
- 10.6. Capacitação de gestores.

Vinculando a nova abordagem de qualificação em revisão de processos ao Planes/2016-2020, foi definido como estratégia que o processo de formação deveria envolver um número substancial de funcionários de um mesmo órgão, tendo a obrigatoriedade de implantar uma transformação de interesse dos usuários e não de simples operação do próprio órgão. Esse processo de formação incluiria a aquisição de conceitos e de conhecimento em metodologias ativas de revisão de processos e um trabalho prático sob supervisão (*coaching*). O trabalho prático supervisionado seria de revisão completa de um processo, se possível com interoperatividade entre órgãos, e incluiria o novo *design*, a prototipagem, o teste do protótipo com usuários e a digitalização. Os órgãos elencados pela PRDU para participarem desse novo modelo de qualificação foram aqueles com interface direta com as unidades acadêmicas: DAC, DGA e DGRH.

A escolha dos processos a serem revistos foi uma decisão conjunta entre a PRDU (Unicamp/PRDU, 2016) e os dirigentes dos órgãos, e não foi um processo simples. A DAC selecionou projetos bastante amplos e consensuais com a PRDU, mas esse não foi o caso da DGA e da DGRH; como veremos na sequência, a questão era muito mais de resistência ao processo do que de escolha do projeto. Os critérios gerais para a escolha dos projetos definidos pela PRDU foram: 1. extensão do processo – para envolver o maior número possível de etapas dentro do macroprocesso de transformação; 2. importância para o órgão e para os usuários – para medir o impacto da transformação que será realizada; 3. envolvimento de diferentes áreas, se possível externas ao órgão; e 4. alinhamento entre o Planes/2016-2020 e o Planes do órgão.

O esquema geral dos cursos inclui várias etapas a serem trabalhadas após os nivelamentos conceituais, cada uma delas com registros e formas de apresentação: identificação do problema/desafio, escolha do grupo para imersão no problema/desafio, levantamento de propostas de solução e análise de viabilidade, elaboração de um piloto, teste com vários tipos de interessados e implantação da solução com metodologias ágeis e entregas parciais (Figura 9.3). Esse modelo geral foi customizado para os projetos a serem executados em cada órgão, e é muito diferente do que vem sendo praticado na Unicamp, com revisão de processos demorando décadas para ser implementada.

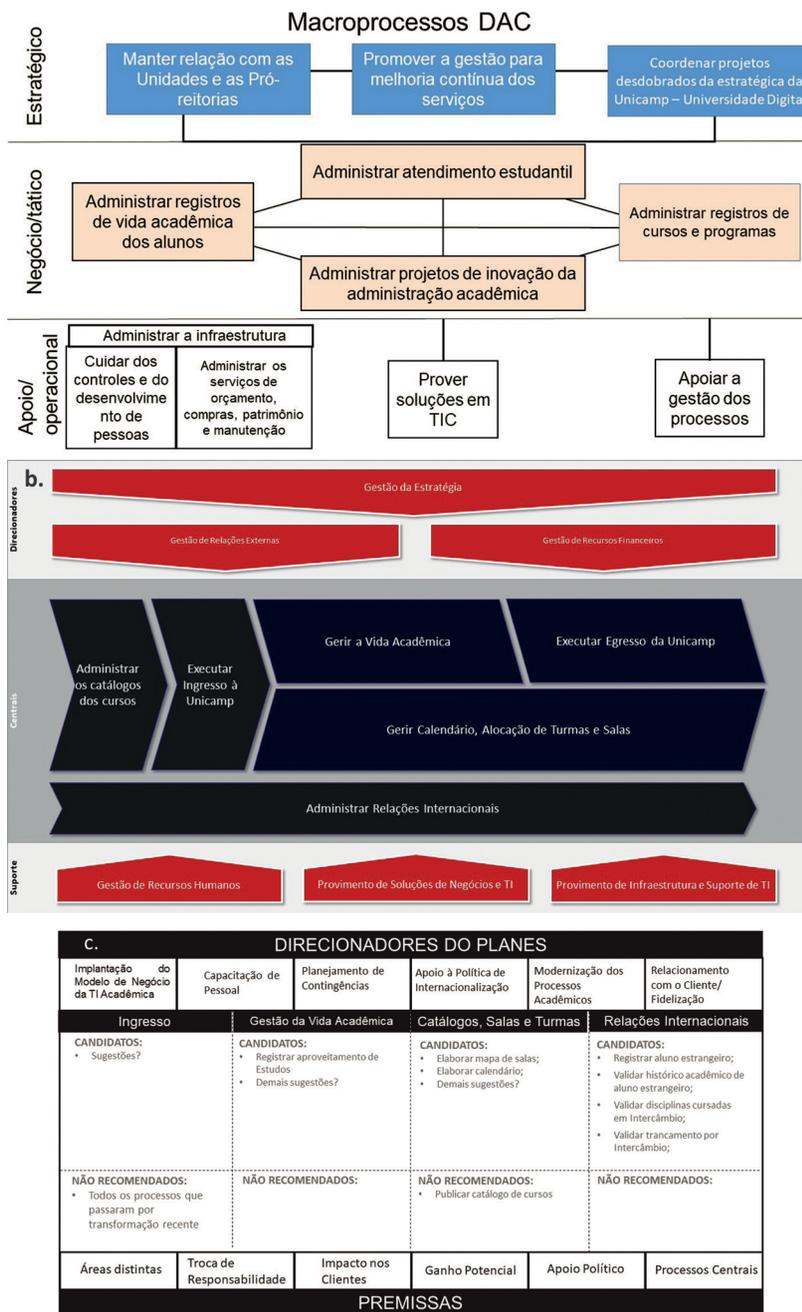
Figura 9.3 – Modelo geral de revisão de processos utilizado em 2016 nos cursos *in company* para requalificação de pessoas em alguns órgãos da administração da Unicamp



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

A partir da identificação do desafio (processo a ser revisto e razões para rever), houve uma reflexão do aporte do projeto à cadeia de valor do órgão (Figura 9.4a), a elaboração da proposta de projeto coerente com o planejamento estratégico (Figura 9.4b), a descrição dos ganhos esperados (Figura 9.4c), a análise da viabilidade e dos ganhos esperados, e utilizando-se um modelo Canvas (Shook, 2008; Finocchio Jr., 2013, Ferri *et al.*, 2020; Martins *et al.*, 2019) era apresentada a descrição das atividades e das entregas (Figura 9.4d).

Figura 9.4 – Modelo geral das etapas de revisão de processos utilizado em 2016 nos cursos *in company* para qualificação de pessoas a partir dos macroprocessos (a.), da Cadeia de Valor (b.), dos direcionadores do processo (c.) e do Canvas (d.)





Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Segundo Martins *et al.* (2019),

[...] os padrões de modelos de negócio (chamados *templates* ou *canvas*) surgiram para satisfazer a necessidade de profissionais do campo de tecnologia da informação (TI) em entender o negócio e a organização, para então desenvolver soluções de TI mais condizentes e orientadas ao mercado (Chesbrough e Rosenbloom, 2002). Os autores da literatura gerencial perceberam que o uso desses padrões poderia servir a outros fins: levar a um entendimento mais abrangente e integrado do negócio e suas partes lógicas (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Zott *et al.*, 2010); fortalecer ou melhorar o planejamento estratégico, podendo até a substituí-lo (Abraham, 2013; Shafer *et al.*, 2005); e fornecer uma visão mais simplificada, facilitando a elaboração de plano de negócios. Em síntese, essa abordagem fornece um instrumento para melhor compreender, mapear e compartilhar a lógica de geração de valor de organizações ou redes formadas por organizações (Amit; Zott, 2001; Osterwalder, 2004), especificamente em um contexto de crescente complexidade, em que esses modelos requerem a articulação de um grande número de *stakeholders* por meio da integração de negócios, processos, sistemas de informações, canais de distribuição e pessoas.

Em vários casos foi utilizado o *design thinking* (Melo; Abelheira, 2015; Oliveira, 2020), com participação ativa dos usuários em todas as fases: no levantamento dos requisitos, na prototipagem e nas entregas parciais, havendo ao final a divulgação, sempre que um projeto tivesse sido concluído (Figura 9.5).

Ademais, os participantes exercitavam atividades semanais relacionadas às aulas presenciais, contando com disponibilização de conteúdos *online* e tarefas à distância monitoradas, prática muito pouco comum nos processos de formação realizados pela Educorp. O foco, além do projeto específico, foi a transformação organizacional.

9.4.1. Case Diretoria Acadêmica (DAC)

A escolha do projeto se baseou nos critérios anteriormente citados e no alinhamento com o Planes/DAC/2015-2020. A dinâmica do processo formativo incluiu as seguintes etapas: construção da Visão de Futuro do processo e da DAC; análise da situação corrente; concepção das soluções e redesenho do processo; desenvolvimento das pessoas e da organização; implantação assistida da solução; e entrega da solução implantada dentro da realidade da DAC como trabalho de final de curso. A Tabela 9.2 mostra o alinhamento entre os programas do Planes/2016-2020 (p. 21, 44-45, 59-60) e do Planes/DAC/2015-2020.

Tabela 9.2 – Relação entre o Planes/2016-2020 e o Planes/DAC/2015-2020 no que diz respeito às Estratégias de Gestão por Processos e Universidade Digital

Planes/2016-2020		
Área Estratégica – Excelência na Gestão		
Estratégias Corporativas – Gestão por Processos e Universidade Digital		
Programa: 9.4. Desenvolver soluções para a redução do tempo gasto pelo docente em atividades de gestão nos cargos administrativos e registro das atividades acadêmicas	Programa: 9.4. Promover a gestão e a informatização de processos.	Universidade Digital
Planes/DAC/2015-2020		
P1 – Desenvolver um modelo de autossuficiência da Equipe de TI da DAC		
P2 – Estruturar uma equipe de Suporte à Infraestrutura Computacional		
P3 – Melhorar o modelo de gerenciamento dos recursos de TI da DAC		
P8 – Organizar as ações de Capacitação dos funcionários da DAC		
P10 – Contratar a Modernização dos Processos Acadêmicos Prioritários e a Capacitação da Equipe DAC em Processos		
P11 – Estruturar o Escritório de Processos e Comunicação		
P12 – Executar o Plano de Trabalho do Escritório de Processos e Comunicação		
P13 – Reestruturar as atividades acadêmicas de apoio à Internacionalização na Unicamp		
P14 – Prover os mecanismos para a operacionalização do “novo processo” de Administração de Intercâmbios		

Fonte: Planes/2016-2020 e Planes/DAC/2015-2020.

Os participantes desse processo de qualificação foram: secretários das unidades acadêmicas, coordenadores de cursos, representantes da PRDU e membros da DAC (Figura 9.6). Eles foram divididos em três grupos, cada um voltado a um processo, e atuaram na definição da visão de futuro do processo, na prototipagem e nos testes dos protótipos. Ao final da formação foi realizado o evento InovaDAC¹ (23/08/2016).

Figura 9.6 – Fotos das oficinas de revisão de processos na DAC com a participação dos usuários



Fonte: DAC.

A Tabela 9.3 mostra os resultados do Planes/DAC/2015-2020 correlacionados com o desenvolvimento desse processo de capacitação.

A partir de 2017, com a vinculação da DAC e a centralização da gestão de TI na CGU, o gerenciamento dos projetos foi muito facilitado. Além disso, a DAC assumiu várias outras responsabilidades e foi resolvendo alguns problemas críticos e crônicos relacionados às instabilidades dos sistemas corporativos de então. Um exemplo muito típico desses problemas crônicos foi a migração de sistemas que demorou mais de 15 anos, tendo sido finalizada em 2017. O progresso da DAC entre 2016 e 2020 foi memorável, demonstrando que a nova estratégia de capacitação foi muito bem-sucedida, como demonstram os resultados alinhados ao Planes/2016-2020 descritos nas Tabelas 9.4-9.7.

1. <http://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2016/08/23/dac-presta-contas-sobre-novos-projetos>

Tabela 9.3 – Resultados dos projetos estratégicos da DAC (Planes/DAC/2015-2020)

Projeto Estratégico	Resultados
P1 – Desenvolver um modelo de autossuficiência da Equipe de TI da DAC	A equipe foi composta a partir de 2015, com a transferência parcial de quadros do CCUEC e a contratação de novos colaboradores. Com isso, a DAC passou a ter equipe própria em todas as especialidades necessárias ao bom desempenho
P2 – Estruturar uma equipe de Suporte à Infraestrutura Computacional – Ambientes, Arquitetura e <i>Design de Software</i> , Bancos de Dados e Redes	Foi finalizada a migração do <i>software</i> de desenvolvimento, muitas outras ações foram desenvolvidas e a partir de 2018 houve uma grande migração de dados e sistemas para a nuvem Unicamp
P3 – Melhorar o modelo de gerenciamento dos recursos de TI da DAC – pessoas, recursos tecnológicos, processos internos e projetos	A partir do processo de requalificação que ocorreu em 2015-2016, a DAC passou a gerenciar os projetos com pessoal qualificado para a gestão de projetos e de processos
P8 – Organizar as ações de Capacitação dos funcionários da DAC	
P10 – Contratar a Modernização dos Processos Acadêmicos Prioritários e a Capacitação da Equipe DAC em Processos	
P11 – Estruturar o Escritório de Processos e Comunicação	Após esse processo de qualificação, a DAC concluiu que a direção do órgão poderia assumir a atividade de um escritório dessa natureza
P12 – Executar o Plano de Trabalho do Escritório de Processos e Comunicação	
P13 – Reestruturar as atividades acadêmicas de apoio à Internacionalização na Unicamp	A DAC desenvolveu o sistema de apoio de acordo com a demanda da Vveri
P2 – Estruturar uma equipe de Suporte à Infraestrutura Computacional – Ambientes, Arquitetura e <i>Design de Software</i> , Bancos de Dados e Redes	

Fonte: Planes/DAC/2015-2020.

Área Estratégica Gestão do Planes/2016-2020

Tabela 9.4 – Processos revistos das Estratégias Corporativas: 4 – Universidade Digital, 9 – Gestão por Processos e 13 – Comunicação (p. 44-45, 59-60)

Desenvolver e implantar um projeto-piloto de descentralização das atividades acadêmicas (Planes/DAC/2015-2020): Catálogos de cursos de graduação e de pós-graduação, incluindo: Credenciamento de docentes e posterior descentralização para unidades de pós-graduação; Testes de integralização; Solicitação de programas de disciplinas.
Elaboração do Caderno de Horários e Disponibilização de Disciplinas: redução de 60% do esforço necessário para a construção do caderno de horários, devido à descentralização do acesso para construção do caderno; redução (praticamente eliminação) significativa do volume de papel impresso; redução significativa dos erros de digitação, pois a informatização não permite a inserção de dados inconsistentes; aumento na confiabilidade dos dados; melhor visualização da grade de horários; maior confiabilidade do relatório de demanda de alunos; além de benefícios internos à área responsável pelo processo (Figuras 9.7-9.10)

Fonte: Planes/DAC/2015-2020.

Figura 9.7 – Modelo de revisão do processo Caderno de horários, integralmente revisto e digitalizado, com descrição dos principais ganhos

CADERNO DE HORÁRIOS

DAC



A elaboração do caderno de horários consiste em um processo vital para a vida acadêmica, pois fornece as informações necessárias para realização da matrícula dos alunos e a gestão do curso pelos coordenadores. Historicamente sua realização era manual, onde secretários e coordenadores alteravam no papel os dados e coordenadores alteravam no papel os dados e informantes de cada turma.

Momento de validação do fluxo de criação futura aprimoramento dos protótipos construídos, e apresentação de possíveis soluções.

EM LEVANTAMENTO PRELIMINAR FORAM ESTIMADOS APROXIMADAMENTE 5 MILHÕES SEMESTRAIS PARA A ELABORAÇÃO DO CADERNO DE HORÁRIOS, DAS DUZIAS O MIL HORAS ERAM GASTAS EM RETRABALHO.

Além disso, a execução do processo dependia da impressão de milhares de páginas até a concepção final do caderno, indo contra as diretrizes de Universidade Digital, e gerando insatisfação nos secretários e coordenadores pela forma como o processo era executado.



PRINCIPAIS GANHOS ALMEJADOS PARA O PROCESSO

No primeiro momento de envolvimento foi construída a Visão de Futuro, que contou com a participação de 50 pessoas, onde foram determinados os principais resultados almejados para o processo:

ELIMINAÇÃO DO PROCESSO DE PAPEL

REDUÇÃO DO RETRABALHO

REDUÇÃO DO NÚMERO DE ERROS

AUMENTO DA CONFIABILIDADE DOS RESULTADOS

SOLUÇÕES PROPOSTAS

(em seguida, realizou-se dinâmicas de prototipação das soluções com um grupo de trabalho envolvendo coordenadores de curso e secretários, ambos de graduação e de pós-graduação, e área de operações e de TI do DAC)

REVISÃO DO CALENÁRIO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Atualmente o calendário segue o fechamento do caderno de horários do pós-graduação do caderno de graduação. Em virtude das alterações ocorridas na graduação, o caderno de pós-graduação demandava muita atenção, o que impactava em retrabalho.

No novo modelo, o fechamento de ambos ocorre simultaneamente.

ACESSO DE UNIDADES PARA INSERÇÃO DE DADOS DE UTILIZAÇÃO DE HORÁRIOS DO SISTEMA

Semestralmente o DAC envia o caderno de horários digitalizado correspondente anterior em papel, para que as unidades possam se atualizar. As unidades fazem as alterações em papel e encaminhavam para o DAC, que realiza a manutenção as alterações no sistema. Todas as inconsistências apontadas pelo sistema eram registradas, impressas e encaminhadas às unidades para alteração.

Essa ação se repete três vezes e impacta diretamente nos quatro resultados apresentados na visão de futuro.

No novo modelo os secretários e coordenadores inserem as informações diretamente no sistema, em caso de inconsistências as unidades automaticamente.

RECEITA DA CARGA DIDÁTICA

As disciplinas de laboratório compartilhadas tinham a carga didática pensada inconsistentemente entre os docentes, impactando no resultado de credenciamento da carga didática permitia a correção dessa situação, favorecendo dados mais realistas sobre a dedicação dos docentes ao ensino em classe.

RESULTADOS

Até o momento as três principais soluções apresentadas já foram implementadas, ocasionando:

- REDUÇÃO DE 2/3 DO ESFORÇO NECESSÁRIO PARA A CONSTRUÇÃO DO CADERNO DE HORÁRIOS
- REDUÇÃO SIGNIFICATIVA DO VOLUME DE PAPEL IMPRESSO PARA EXECUÇÃO DO PROCESSO
- REDUÇÃO SIGNIFICATIVA DOS ERROS DE DIGITAÇÃO
- AUMENTO NA CONFIABILIDADE DOS DADOS, EM ESPECIAL, OS RELATIVOS À CARGA DIDÁTICA

Para além desses resultados, é esperado que a frente do projeto implique em melhor visualização da grade de horários, maior confiabilidade do relatório de demanda de alunos, além de benefícios internos à área responsável pelo processo.

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Figura 9.8 – Formulário do direcionador do processo Caderno de Horários com todos os requisitos e ganhos esperados

elogroup
ESCOPO DO PROCESSO

Nome do Processo: Gerenciar oferecimento de disciplinas e salas – Graduação e Pós-graduação		Líder do Processo: Antonio Faggiari		
LEIS, NORMAS, POLÍTICAS <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB ▶ Regimento Geral dos Cursos de Graduação e Pós-graduação ▶ Resolução CNE nº 3 de 02/07/2007 ▶ Deliberação CEE nº 100 de 09/06/2010 	FINALIDADE (MISSÃO) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Apoiar e instrumentalizar as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão no gerenciamento do oferecimento de disciplinas dos níveis de Graduação e Pós-graduação (M, D, S, R, A), com suas vagas, horários, salas e docentes para a 1ª publicação do caderno de horários (anterior ao período de matrícula). 	INDICADORES <ul style="list-style-type: none"> ▶ Redução de erros (digitação, preenchimento) ▶ Redução do retrabalho ▶ Diminuição de disciplinas alteradas na reunião individual * ▶ Redução da quantidade de papel ▶ Redução da quantidade de trabalho administrativo. 		
EVENTO INICIAL <ul style="list-style-type: none"> ▶ Data definida no calendário para início da elaboração dos horários 		RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> ▶ 1ª Publicação do caderno de horários dos níveis de ensino Graduação e Pós-Graduação (M, D, S, R, A). 		
INTERFACES DE ENTRADA <ul style="list-style-type: none"> ▶ Calendários Escolares ▶ Catálogo dos Cursos e proposta de oferecimento de cursos ▶ Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão ▶ Pró-reitoria de Graduação ▶ Processo de Histórico Escolar 	ENTRADAS <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prazos ▶ Estruturas curriculares (currículo e proposta para integralização do currículo pleno) ▶ Integralização dos alunos (disciplinas faltantes) ▶ Dados de oferecimento de disciplinas. ▶ Vagas dos Cursos ▶ Dados de docentes que ministrarão as disciplinas ▶ Salas de aula em que são alocadas as disciplinas 	PROCESSO <ul style="list-style-type: none"> ▶ Inicializar o período (reproduzir as informações de oferecimento de disciplinas do período letivo anterior correspondente) ▶ Gerar dados de demanda e disponibilizar para consulta ▶ Gerar informações de horário ▶ Gerar grades de horário dos cursos/habilitações/enfases ▶ Reservar vagas para alunos ingressantes (1º semestre de cada ano – graduação) ▶ Encaminhar documentos para manutenção pelas Unidades ▶ Aguardar retorno e retirar dúvidas ▶ Receber versão modificada pelas Unidades ▶ Validar as informações das disciplinas oferecidas com a grade de horários ▶ Realizar reuniões com Unidades para alinhamento das grades ▶ Digitar Carga Didática ▶ Publicar Caderno de Horários 	SAÍDAS <ul style="list-style-type: none"> ▶ Publicação das disciplinas oferecidas, dos diversos níveis de ensino, com vagas, horários, reservas, salas em que estão alocadas, docentes que as ministrarão 	INTERFACES DE SAÍDA <ul style="list-style-type: none"> ▶ Alunos ▶ Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão ▶ Órgãos da Administração da Universidade ▶ Comunidade externa
ATORES ENVOLVIDOS <ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordenadores de Cursos ▶ Secretários de Cursos ▶ Docentes ▶ Alunos 		SISTEMAS/INSTRUMENTOS <ul style="list-style-type: none"> ▶ CICS ▶ WEB ▶ SIGA 		

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Figura 9.9 – Modelo de revisão do processo Fluxo de Teses e Dissertações, integralmente revisto e digitalizado, com descrição dos principais ganhos

FLUXO DE TESES E DISSERTAÇÕES



O PROCESSO DE FLUXO DE TESES FUNCIONAVA DE FORMA MANUAL, EM TRÂMITES DE PAPEL VIA PASTA AZUL E ISSO IMPLICAVA EM AUMENTO DO RISCO DE PERDA DE DOCUMENTOS E ATRASO DO PROCESSO.

Momento de validação do fluxo de atuação futura, aproximadamente dois professores, coordenador, e orientador das principais soluções.

CENÁRIO DA VIDA ACADÊMICA DA PÓS GRADUAÇÃO

Com a redução de recursos e a popularização das videoconferências a obtenção de uma Ata válida tornou-se um desafio. O aluno não possuía uma visibilidade da tramitação do processo, por vezes tinha que levar o mesmo documento mais de uma vez para garantir a defesa, e, ao final, tinha que gravar um CD com a tese. Entretanto, falavam mecanismos para garantir que este CD chegasse ao seu destino final. Por fim, havia um grande número de teses e dissertações defendidas e não homologadas, e a base de dados não era confiável, o que é crítico, dado que a publicação científica tem um peso relevante para a instituição.



ETAPAS REALIZADAS NA IMERSÃO



PRINCIPAIS GANHOS ALMEJADOS PARA O PROCESSO

O trabalho envolveu coordenadores de curso de pós graduação, secretários de pós graduação, área de negócios da DAC e área de TI da DAC para o diagnóstico do processo, proposição e implementação de soluções.

O evento de validação contou com a participação de 10 pessoas, onde foram determinados os principais resultados almejados para o processo:

REDUÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE PASTA DE DOCUMENTOS E DA UTILIZAÇÃO DE PAPEL

AUMENTO DA TRANSPARÊNCIA, VISIBILIDADE DO PROCESSO E QUALIDADE DOS DADOS

REDUÇÃO DO NÚMERO DE TÍTULOS DE TESIS DIVERSAS E DE ATRASOS POR PARTE DOS PARTICIPANTES

SOLUÇÕES PROPOSTAS

A construção das soluções envolveu a direção da DAC, analistas de negócios e de TI, agentes da PROEX, secretários da pós e coordenadores da pós.

Foram 16 horas de trabalho que geraram soluções que não somente resolviam os grandes problemas identificados, como eram aderentes às necessidades dos múltiplos atores do cenário.

ENVIO DA TESE EM FORMATO DIGITAL ONLINE

A eliminação da necessidade de entrega da tese em mídia física no papel foi uma medida chave de uma aplicação que permite o envio e conferência e disponibilização de tese/dissertação para o orientador, secretária, parceiro e biblioteca.

REDEFINIÇÃO DA QUALIFICAÇÃO E DEFESA DE TESE / DISSERTAÇÃO ONLINE

Essa solução deu agilidade e visibilidade à defesa de tese, além de gerar uma base de dados com qualidade. Essas informações ajudam a gerar mais informações para a plataforma sucessora da CAPES.

FACILITAÇÃO NA INSERÇÃO DE INFORMAÇÕES DE PUBLICAÇÃO

A implementação do formulário em inglês integrou ao sistema via internet e o aluno tem visibilidade de quais informações estão pendentes para a defesa, permitindo-lhe um melhor planejamento.

RESULTADOS

Essas soluções foram implementadas e além de diversos benefícios para os usuários, proporcionaram:

- PROCESSO EM TRAMITAÇÃO ELETRÔNICA
- INFORMAÇÕES EM TEMPO REAL E COTIDIANAS
- REDUÇÃO DO ESFORÇO ADMINISTRATIVO DOS ALUNOS E DOCENTES

Espera-se que na evolução do Gestão de Dia a Dia desse processo seja viabilizada a formalização da ata de defesa de tese/dissertação via assinatura eletrônica.

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Figura 9.10 – Formulário do direcionador do processo Fluxo de Tese e de Dissertações com todos os requisitos e ganhos esperados

elogroup				ESCOPO DO PROCESSO	
Nome do Processo:		Fluxo de Tese		Líder do Processo:	
				DAC	
LEIS, NORMAS, POLÍTICAS		FINALIDADE (MISSÃO)		INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regimento Geral da Pós-Graduação (Deliberação CONSU A-008/2008) ▶ Informação CCPG 002/2006 ▶ Informação CCPG 003/2006 ▶ Regulamento do Programa de Pós Graduação (Específico por Unidade / Programa) 		<p>Dar autonomia a unidades e alunos para execução do processo de fluxo de tese</p> <p>Redução da carga administrativa</p>		<p>% de solicitações feitas fora do prazo</p> <p>% de solicitações atendidas fora do prazo</p> <p>Tempo de execução do processo</p>	
EVENTO INICIAL			RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identificação dos pré-requisitos para defesa de tese/homologação 			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Agilidade, ▶ Descentralização 		
INTERFACES DE ENTRADA		PROCESSO		SAÍDAS	
<p>Unidade/Secretaria</p> <p>Docente</p> <p>DAC</p> <p>ALUNO</p> <p>PRPG</p> <p>CCPG</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solicitar defesa de tese/dissertação ▶ Prover infraestrutura ▶ Registrar a solicitação no sistema acadêmico ▶ Analisar documentação pessoal e acadêmica ▶ Realizar defesa e entrega de tese/dissertação ▶ Providenciar a ata de defesa ▶ Registrar a ata de defesa no sistema acadêmico ▶ Encaminhar ata de defesa e exemplar de tese para homologação ▶ Homologar tese/dissertação ▶ Registrar homologação 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Certificado de Conclusão: ▶ - Com aprovação de defesa ▶ - Com Data de Homologação ▶ - Com Diploma Registrado 	
ATORES ENVOLVIDOS		SISTEMAS/INSTRUMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Biblioteca Central ▶ SipeX ? 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ SipeX ▶ CICS ▶ GED 			

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Tabela 9.5 – Área Estratégica do Planes/2016-2020 – Gestão Estratégias Corporativas:
4: Universidade Digital, 9. Gestão por Processos e 13. Comunicação

Processos revistos e implantados
Catálogos de cursos de graduação e de pós-graduação, incluindo: Credenciamento de docentes e posterior descentralização para unidades de pós-graduação; Testes de integralização; Solicitação de programas de disciplinas.
Matrículas em disciplinas e de intercambistas em inglês, intercâmbio universitário, proficiência em línguas, oferecimento de disciplinas, oferecimento para adequação de matrícula descentralizado para unidades; registro das monografias e de TCC; requerimentos de matrícula; alteração de matrículas; retificação de notas <i>online</i> pelos docentes; registro de bolsas em histórico escolar; inscrição e acompanhamento das bolsas PED; trancamento de matrículas; recebimento de recursos; inscrição de alunos especiais; bolsa Proec; bolsa Santander. O projeto demandado pela Diretoria Executiva de Internacionalização (Deri) está registrado no GEPlanes/2016-2020, número 15: Projeto de Internacionalização: adequação de processos acadêmicos para mobilidade estudantil (<i>incoming</i>), iniciado em 15/09/2017 e concluído em 31/01/2019 (Unicamp/CGU, 2021, p. 148).
Por demanda da CGU foi desenvolvida a Interoperatividade entre o Sistema Acadêmico da DAC e Gerenciador SophiA do SBU com dados de novos ingressantes ou atualizações cadastrais dos discentes da Unicamp que forem alterados na DAC (Unicamp/CGU, 2021, p. 149).
Processos revistos: Migração do legado vida acadêmica; Migração do sistema de alocação de salas; Migração do banco de dados do Sistema Acadêmico de DB2 para Postgre.
Automação do controle de vagas remanescentes
Sistema de Pagamento de Bolsas SAE, PED via DGRH; Sistema de Geração e Controle de Boletos Registrados (Sistema de Estágios – Integrado à DGA). O projeto demandado à DAC pelas PRG e PRPG está registrado no GEPlanes/2016-2020, número 37: Reestruturação do Programa Estágio Docente, iniciado em 08/05/2018 e concluído em 05/09/2019 (Unicamp/CGU, 2021, p. 152).
Processos revistos: assinaturas digitais de diplomas de graduação, pós-graduação, extensão; emissão de certificados de estudos de estudante especial (em inglês/português); emissão digital de programas de disciplinas.
Ingresso no vestibular com verificação das cotas étnico-raciais; Ingresso para residência médica e aprimoramento; Verificação dos alunos cotistas.
Digitalização e indexação dos processos de vida acadêmica, possibilitando consultas <i>online</i> ; Vida acadêmica e histórico escolar <i>online</i> ; integração de forma digital ao sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED), incluído o arquivamento no Sistema de Arquivos da Unicamp de responsabilidade do Siarq nas temporalidades definidas pela legislação (Unicamp/CGU, 2017, p. 150) ² .
Gerenciamento do Programa de Apoio Acadêmico (PAA), Projeto de interoperacionalidade com outros órgãos da administração, em particular a DGRH, órgão responsável pelos cadastros de docentes, pesquisadores e colaboradores da universidade.

Fonte: Relatório DAC Gestão 2017-2021.

2. <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2021/01/22/vencendo-desafios>

Tabela 9.6 – Área Estratégica do Planes/2016-2020 – Gestão Corporativa
10. Gestão de Pessoas: Programas: 10.4. Desenvolvimento e capacitação
de recursos humanos e 10.6. Capacitação de gestores

Processos revistos e implantados
<p>No Planes/DAC/2015-2020 estão projetos diretamente relacionados com o desenvolvimento de competências e a sua melhor distribuição e aproveitamento: P4 – Definir, com suporte da DGRH, normas e padrões internos para o Gerenciamento das Pessoas. P5 – Tratar das aposentadorias do quadro gerencial e técnico, previstas até 2020. P6 – Tratar do quadro de estagiários. P7 – Desenvolver as bases e organizar as ações de Certificação da DAC. P8 – Organizar as ações de Capacitação dos Funcionários da DAC. P11 – Estruturar o Escritório de Processos e Comunicação. Todos os projetos previstos foram desenvolvidos e finalizados, com exceção do projeto P4, que não chegou a ser concluído quanto à definição dos padrões de desempenho das competências-chave, técnicas e gerenciais, para a realização das atividades dos processos acadêmicos.</p>
<p>Projeto P5 – Tratar das aposentadorias do quadro gerencial e técnico, previstas até 2020. As questões críticas de formação das equipes técnicas da DAC foram resolvidas em 2016, mas, realisticamente, reaparecem no presente momento como resultado de dois grandes fatores: a quantidade de colaboradores que se aposentaram, incluindo a maior parte dos seus dirigentes, e a enorme crise orçamentária encontrada a partir de 2017 e que se aprofundou com a pandemia. No atual contexto, além desses problemas de natureza interna, parcialmente equacionados, entra em vigor a Lei Complementar nº 173, que proíbe contratações até dezembro de 2021, prejudicando a reposição de quadros na Unicamp com perfis profissionais adequados, tema que deve compor o Planes/DAC/2021-2025.</p>

Fonte: Relatório DAC Gestão 2017-2021

Tabela 9.7 – Área Estratégica do Planes/2016-2020 – Gestão Corporativa 13. Comunicação

Processos revistos e implantados
<p>Planes/DAC/2015-2020 – Estratégia de relacionamento com o cliente/fidelização – P15.1 – Estruturar a atividade de comunicação na DAC (inclui plano de ação). P15.2 Executar o plano de ação de comunicação da DAC. Resultados: O Portal DAC foi reestruturado e transformou-se em um e-DAC. Lançado em 2017, atendendo 95% das demandas estudantis de forma virtual, com 11.546 atendimentos entre 2017-2021, com muitas vantagens: agilidade, histórico de consultas, eliminação de papel, baixo custo, atendimento sem restrições de horários. Em casos mais complexos, o atendimento remoto pode ser feito mediante agendamento, por videoconferência. Esse projeto está registrado no GEPlanes/2016-2020, número 14: e-DAC1.0 – Disponibilização dos cinco principais serviços para os alunos, iniciado em 01/12/2017 e concluído em 01/11/2018 (Unicamp/CGU, 2017, p. 151).</p>
<p>Planes/DAC/2015-2020, Estratégia de relacionamento com o cliente/fidelização: Processos: Comunicação com a comunidade discente (Facebook, e-ticket, e-DAC); Novo Portal DAC a partir de 2017; Unificação do Portal Acadêmico para docentes.</p>

Fonte: Relatório DAC Gestão 2017-2021

Atvars *et al.* (2021) destacam o desenvolvimento da DAC no período 2017-2021 no artigo “Vencendo desafios”:

Apesar de a DAC realizar seus planejamentos periodicamente, não dispunha de metodologias de trabalho que permitissem transformar projetos em realizações de modo tempestivo. Esta não era uma singularidade da DAC; a própria Unicamp

implantou somente em 2017 mecanismos efetivos para definir: projetos estratégicos, a escolha dos projetos com critérios de urgência e abrangência e a forma de acompanhamento com os respectivos indicadores de progresso (Ferri *et al.*, 2021). Portanto, o diagnóstico demonstrava que: era inviável implantar um planejamento sem resolver os problemas de gestão e dos processos de trabalho, e, portanto, definiu-se como prioridade duas ações concomitantes e urgentes: a implantação da equipe própria de TI para atuar nos projetos estratégicos que envolvessem sistemas de informação e proceder à transformação da cultura organizacional com um intensivo processo de formação em gestão por processos e em metodologias ágeis de trabalho envolvendo a maioria dos colaboradores do órgão. O planejamento DAC 2015-2020 previa, portanto, projetos em diferentes níveis de interferência nos procedimentos, tendo como Visão de Futuro a DAC digital.

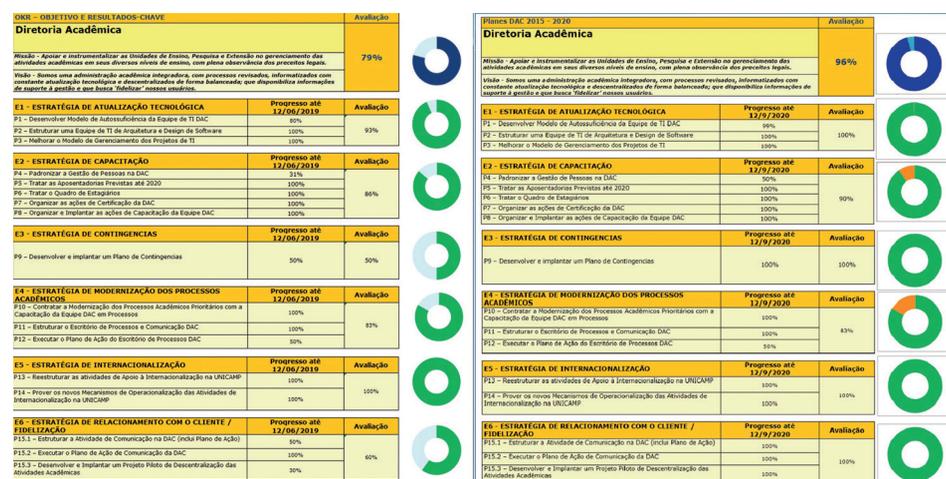
[...] A capacitação em Gestão por Processos na DAC teve início em dezembro de 2015 e, apesar de essa metodologia ser bastante conhecida e disseminada (Monticelli *et al.*, 2012) na Unicamp, ela não se tornava efetiva na prática, de modo sistêmico. Por isto, outras estratégias foram desenvolvidas neste projeto: capacitar um grande contingente de colaboradores de um mesmo órgão de modo a criar uma massa crítica com conhecimento e prontidão para mudança, que se perpetuasse após o processo de formação; organizar seminários de gestão pública com ampla participação, para divulgar e dar publicidade às iniciativas que estavam em andamento. Os temas do Seminário de Gestão Pública foram Estratégia, Transformação Digital, Redesenho de Serviços Públicos e Desenho Organizacional, e o objetivo fundamental foi o de integrar pessoas e dar subsídios para a transformação da cultura organizacional.

[...] Este processo de formação cumpriu, portanto, seus objetivos: deu aos participantes novas competências como gestores e como agentes de transformação; o desenvolvimento dos projetos com coaching forneceu aos participantes a segurança necessária para a atuação nos projetos; novos conceitos foram assimilados pelas equipes, como, por exemplo, o de “metodologias ágeis”, mostrando-se factíveis mesmo em projetos complexos com interoperatividade entre distintos órgãos; a informatização como parte essencial da entrega se mostrou viável mesmo nas perspectivas de curto prazo; as entregas frequentes agregaram a confiança da comunidade mudando a percepção sobre o desempenho da DAC; o planejamento e o compromisso com as entregas tornaram-se transparentes; e, incorporou-se nas equipes o costume de **reuniões periódicas de acompanhamento e de avaliação** do cumprimento das metas de entregas.

Comentário: O fato de haver ocorrido a digitalização da DAC permitiu que, rapidamente, fossem implantadas de modo tempestivo modificações de registros acadêmicos requeridas para o enfrentamento da pandemia de Covid-19, tais como: alterações nas matrículas, nos prazos de integralização, no calendário, na

estrutura curricular e nos catálogos dos cursos. Em termos de ganhos de eficiência, a DAC passou dos 82 funcionários em 2017 para 63 em 2020. Além disso, a DAC incorporou a cultura da responsabilização e do *accountability*: após a subordinação à CGU em 2017, a DAC passou a apresentar relatórios anuais relatando os objetivos alcançados e discutindo o plano de atividades e a priorização dos projetos do Planes/DAC/2015-2020. Esse tipo de relatório é muito característico do modelo de gestão utilizando BSC (Costa, 2007; Kaplan; Norton, 1997; Paula *et al.*, 2010).

Figura 9.11 – Exemplos de relatório do desenvolvimento dos projetos estratégicos vinculados ao Planes/DAC/2015-2020, referentes a 2019 e 2020



Fonte: DAC.

Para concluir, destaca-se que o principal resultado obtido pelo programa de formação foi o desenvolvimento envolvendo colaboradores e gestores da DAC com competência para transformar processos e para gerir mudanças para além das operações do dia a dia. Esses verdadeiros agentes de mudança são capazes de lidar com os desafios da informatização e da produtividade requeridos pela Universidade Digital. Além disso, por óbvio, a gestão estratégica centrada no resultado para o usuário requer continuidade, pois o desenvolvimento dos projetos estratégicos pode extrapolar a duração de um mandato. No transcorrer dos cinco anos do Planes/DAC/2015-2020, a DAC teve três diretores, em decorrência de duas aposentadorias, e esteve subordinada a dois órgãos, à PRG entre 2015 e 2017 e à CGU entre 2017 e

2021. Na gestão Unicamp/2017-2021, devido a aposentadorias, os dirigentes da DAC foram escolhidos por critérios técnicos, sendo os requisitos ter amplo conhecimento da universidade e qualificação para gestão estratégica. Os nomeados assumiram com o desafio e a missão de inovar na gestão. Por isso, não houve descontinuidades na execução das ações planejadas com a substituição dos dirigentes, o que é esperado na gestão estratégica; ao contrário, a sinergia entre o Planes/2016-2021 e o Planes/DAC/2015-2020 permitiu um nível inédito de desenvolvimento do órgão.

9.4.2. Case Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH)

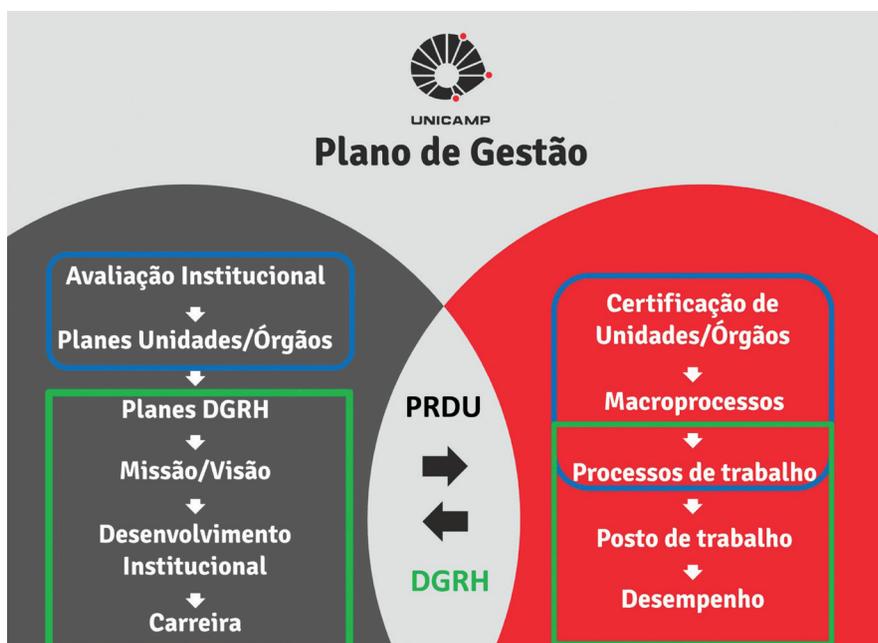
A DGRH esteve subordinada à PRDU até 2013, entre 2013 e o início de 2017 esteve subordinada ao GR, entre 2017 e 2021 esteve subordinada à CGU, e no presente momento está subordinada novamente ao GR³. A AI/2009-2013 apresentou muitas críticas ao desempenho da DGRH, confirmadas pelas auditorias contratadas entre 2018-2019, as quais mostraram muitos problemas estruturais no órgão (ver Capítulo 6). Por isso, o Planes/2016-2020 estabeleceu como diretrizes:

Uma profunda reformulação da gestão universitária para fazer frente à dinâmica dos processos acadêmicos e administrativos. Os dirigentes dos órgãos administrativos precisam assumir o compromisso com as mudanças que são prementes. Novas formas de governança precisam ser implantadas para garantir que as mudanças sejam feitas impactando positivamente as atividades-fim; A qualificação da gestão de quadros de pessoal (docentes, pesquisadores e funcionários), criando mecanismos de identificação de talentos através do aperfeiçoamento dos processos seletivos públicos e mecanismos eficazes de valorização da qualidade do trabalho desenvolvido. Deve-se buscar mecanismos de retenção dos talentos frente aos impactos da imposição do teto salarial paulista e mecanismos para a reposição de quadros frente ao cenário de crise orçamentária que se vivencia neste momento (Planes/2016-2020, 2015, p. 9); [...] e “propõe como as cinco áreas estratégicas se desdobram em 13 estratégias corporativas, que deverão assegurar a sua implementação” e dentre elas a 10 – Gestão de pessoas com 7 programas: 10.1. Aperfeiçoar modelo para a certificação das unidades e órgãos, para os processos seletivos e qualificação do quadro de funcionários; 10.2. Aperfeiçoar a gestão do quadro de vagas docentes, incluindo planejamento das reposições e política para aprovação de novas vagas; 10.3. Políticas de gestão de pessoas; 10.4. Desenvolvimento e capacitação de recursos humanos; 10.5. Busca e retenção de talentos; 10.6. Capacitação de gestores; 10.7. Promoção da saúde, segurança e qualidade de vida (*ibid.*, 2015, p. 61-63).

3. <https://gr.unicamp.br/a-reitoria/#orgaos>

Várias das atividades desenvolvidas pela DGRH relacionadas à gestão de recursos humanos (orçamento, contratações, estrutura de carreiras e avaliação, coordenação dos planejamentos setoriais e da universidade, avaliação institucional) possuem forte interação com as atividades da PRDU (presidência das Cidd, Cidf, Cidp, gestão de quadros, presidência da COP, dimensionamento de quadros, certificação de órgãos) e da CGU (presidência da CVD, CVND, Copei, acompanhamento das contratações etc.) Por isso, muitos dos projetos estratégicos desenvolvidos entre 2013 e 2021 decorreram de demandas apresentadas por esses dois órgãos (Capítulos 5, 6 e 7), sendo que algumas delas foram incorporadas como projetos estratégicos no Planes/DGRH/2014-2017⁴ (Figura 9.12). Assim, a Figura 9.12 mostra o imbricamento entre a PRDU e a DGRH.

Figura 9.12 – Desenho representativo da interação entre os macroprocessos da PRDU e da DGRH gestão 2013-2016



Fonte: <https://prezi.com/nolxrdmarmff/planejamento-estrategico/>.

Três dos nove objetivos estratégicos do Planes/DGRH/2014-2017 são comuns aos Planes/2016-2020 e estão relacionados com a revisão de processos e a qualificação

4. Não encontrei um planejamento referente ao período 2017-2021 da DGRH.

de pessoas (Figura 9.13): **Objetivo Estratégico 3.** Assegurar serviços qualificados e integrados; **Objetivo Estratégico 6.** Promover o desenvolvimento e qualificação do servidor público nos âmbitos profissional e pessoal; **Objetivo Estratégico 8.** Agilizar os mecanismos de contratação e reposição de pessoal.

Figura 9.13 – Planes/DGRH/2014-2017 com nove objetivos estratégicos



Fonte: <https://prezi.com/nolxrdmarmff/planejamento-estrategico/>.

Em relação à Universidade Digital, o Planes/2016-2020 destaca três objetivos estratégicos: 4. Universidade Digital, 9. Gestão por processos e 10. Gestão de pessoas. A Tabela 9.8 mostra os projetos do Planes/DGRH/2014-2017 relacionados a eles.

Portanto, dada a necessidade e a demanda crescente por digitalizar processos após uma profunda revisão, desburocratizando, reduzindo o retrabalho e qualificando os dados institucionais, era premente que fossem incorporadas na DGRH novas metodologias ágeis de trabalho. Por isso, a PRDU considerava que a DGRH deveria participar de um processo massivo de qualificação de pessoas, adquirindo conhecimento em desenvolvimento ágil para revisão e digitalização de processos, gerando uma massa crítica local para atender tempestivamente as dinâmicas das transformações da universidade. Nesse sentido e da mesma forma que foi feito na DAC, a DGRH foi desafiada a participar desse processo de qualificação. Logo de início, entretanto, diferentemente do que ocorreu na DAC, houve resistência da direção do órgão, que se expressava de forma subliminar: as sugestões apresentadas de processos a serem revistos não tinham a amplitude esperada, a equipe designada para participar da capacitação trabalhava em processos internos. Após certo esforço, chegou-se a três possibilidades: 1. implantar uma central de atendimento; 2. melhorar o macroprocesso de ingresso de servidores Paepe; e 3. melhorar os processos de transferência dos servidores da universidade.

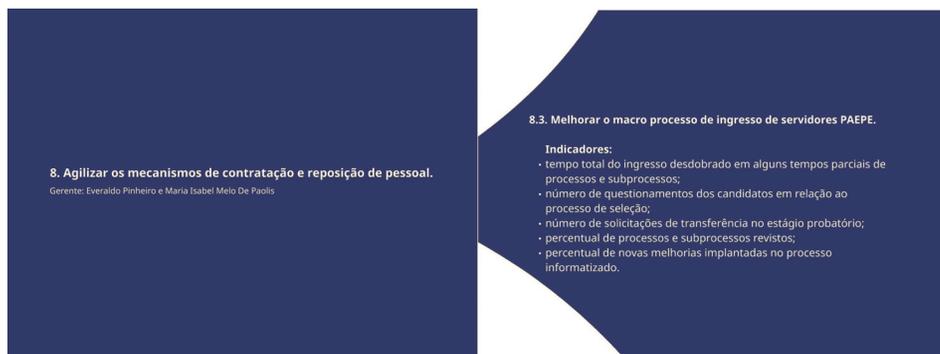
Tabela 9.8 – Relação entre o Planes/2016-2020 e o Planes/DGRH/2014-2017 no que diz respeito às Estratégias de Gestão por Processos e à Universidade Digital

Planes/2016-2020	
Área Estratégica – Excelência na Gestão	
Estratégias Corporativas	
4. Universidade Digital	9.1. [...] a decisão de construir uma Universidade Digital requer um processo estratégico de médio-longo prazo, porque implica “transformação de alguns processos e serviços-chave da universidade tradicional em processos automatizados. Vários autores afirmam que construir uma universidade digital significa transformar, reintegrar ou até mesmo recriar os processos de negócios cruciais de uma universidade e disponibilizá-los num ambiente em linha. Isso requer reintegrar os processos de controle de informação frequentemente arcaicos de forma a que sejam aplicáveis à atualidade das universidades” (p. 44).
9. Gestão por Processos	Programa 9.3. “Rever o modelo de gestão dos Sistemas de Informação em órgãos da administração e áreas acadêmicas” (p. 60). Programa: 9.5 Promover a gestão e informatização de processos (p. 60).
10. Gestão de Pessoas	Programa 10.2. Aperfeiçoar a gestão do quadro de vagas docentes, incluindo planejamento das reposições e política para aprovação de novas vagas (p. 62).
	Programa 10.3. Políticas de gestão de pessoas (p. 60).
	Programa 10.4. Desenvolvimento e capacitação de recursos humanos (p. 60).
Planes/DGRH/2014-2017	
P.1. Melhorar a prática da política de segurança e saúde ocupacional	
P.1.4. Melhorar a eficiência e eficácia da DSO	
P.6. Promover o desenvolvimento e qualificação do servidor público nos âmbitos profissional e pessoal	
P.6.1. Estruturar uma nova forma de acompanhar o desenvolvimento dos servidores Paepe	
P.7. Padronizar o atendimento e a prestação de informações aos usuários com agilidade e confiança	
P7.3. Implementar novos indicadores de RH no S-Integra	
P7.4. Mapear, melhorar e padronizar os processos de trabalho	
P7.5. Buscar a integração com a DGA para automatizar os processos de transferência de informações contábeis relativas à folha	
P.7.6. Integrar, transferir informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais relativas aos servidores da Unicamp junto aos órgãos oficiais do governo, atendendo às exigências do eSocial	
P8. Agilizar os mecanismos de contratação e reposição de pessoal	
P8.1. Melhorar o processo de admissão de extraquadro	
P8.2. Melhorar o processo de admissão de pessoal técnico-administrativo por prazo determinado (temporário)	
P8.5. Melhorar o processo de ingresso e histórico docente	
P.9.3. Implantar Posto de Trabalho (PT) e Grupo homogêneo de Exposição (GHE)	
P.9.4. Contribuir na construção de metodologia e estratégias para a revisão do processo avaliatório dos servidores Paepe	

Fonte: Planes/2016-2020 e Planes/ DGRH/2014-2017.

O processo *Melhorar o macroprocesso de ingresso de servidores Paepe* fazia parte do Planes/DGRH/2014-2017 (Figura 9.14) e foi o escolhido para ser revisto, apesar da baixa aderência aos critérios de prioridade: o escopo da proposta não previa desburocratização, revisão de normas e informatização de todo o processo (Figura 9.15). Estava centrado na operação da DGRH e não na transformação do processo para atender as demandas das unidades acadêmicas, como fica claro na Figura 9.15, na qual a maioria dos participantes era da própria DGRH. Além disso, novas contratações estavam limitadas devido às severas restrições orçamentárias existentes em 2017, e, portanto, o processo teria pouco impacto na eficácia para a otimização da gestão ou para a economia de recursos. A PRDU apresentou à direção da DGRH essas ponderações, mas optou por aceitar essa prioridade, pois a imposição de um projeto *top-down* inviabilizaria o processo de capacitação. É amplamente conhecido da literatura que a resistência dos dirigentes e da média gerência inviabiliza processos de transformação, e, ao aceitar a proposta da DGRH, talvez fosse possível ter algum resultado (Cavalcante; Lotta, 2015).

Figura 9.14 – Processo da DGRH a ser revisto no programa de capacitação e revisão de processos



Fonte: Planes/DGRH/2014-2017.

Para enquadramento do escopo, a equipe da DGRH que participou da etapa de *coaching* realizou entrevistas com representantes de diversas áreas da DGRH, iniciou levantamento na base de dados disponível e apresentou as seguintes expectativas de melhorias: aumentar a adequação perfil *versus* vaga; reduzir o tempo de tramitação dos concursos; e aumentar a transparência do processo.

Figura 9.15 – Modelo de revisão do processo *Melhorar o macroprocesso de ingresso de servidores Paepe* com descrição dos principais ganhos



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

As atividades de ideação e *benchmarking* procuraram identificar alguns problemas, propondo soluções para cada um deles:

1. sistema de gerenciamento de cronogramas;
2. sinalizar reserva de recurso e vaga gerada no Histórico de ocorrências no módulo Quadro de Vagas (requisitos da vaga);
3. incluir a equipe de transferência (psicólogas) na reunião;
4. banco de questões para auxiliar o presidente de banca;
5. recurso realizado pela área do candidato, assinado e apresentado na DGRH;
6. ter um direcionamento de candidatos à vaga diferenciado para concursos com grande volume de aprovados e de vagas a serem preenchidas;
7. e atualização de texto do Edital de Abertura e submissão à análise da Procuradoria Geral.

Uma análise da listagem dos problemas que deveriam ser abordados mostra que questões fundamentais não foram consideradas e que a DGRH focou apenas na operação do dia a dia. Por exemplo, não abordou as inconsistências entre vagas,

cargos e recursos disponíveis, tampouco as normas confusas e incoerentes relativas às formas de atribuição de vagas para distintos tipos de órgãos e unidades acadêmicas; também não considerou o caso dos perfis, objeto de muitas críticas pelas unidades acadêmicas, nem o tempo de duração de cada processo de concurso. A digitalização do processo não entrou como meta.

Para a execução do projeto, houve uma divisão de trabalho para a implantação das soluções em Mínimos Produtos Viáveis (MVP) entre os participantes da etapa de *coaching* para entregas da solução de cada problema identificado. A definição desses produtos resultou em uma Matriz de Esforço *versus* Impacto, seguindo as etapas de realização dos concursos, ordenadas cronologicamente da seguinte forma:

1. as regras do processo atual e a dificuldade de controle interno da área de concursos;
2. o desenvolvimento da ferramenta para gestão de concursos a fim de reduzir os possíveis erros e retrabalhos da equipe do concurso; e
3. a implantação de um FAQ para reduzir a quantidade de dúvidas frequentes dos candidatos resolvidas via telefone pela equipe.

Para culminar com a resistência da coordenadoria da DGRH, ao final a proposta não foi implantada, sob a alegação de que outros projetos tinham prioridade. Parece evidente que a razão era outra: a falta de patrocínio e de comprometimento com a transformação cultural do órgão por parte do GR, da coordenadoria da DGRH e das médias gerências relacionadas aos assuntos tratados. Essa percepção foi corroborada pelo fato de que a revisão do processo foi abandonada com a troca na PRDU em 2016.

Apesar disso, os relatórios de gestão (Unicamp, 2013b; Unicamp, 2017b) mostram que a DGRH executou vários projetos estratégicos no período 2013-2017, alguns relacionados ao Planes/DGRH/2014-2017, outros por demanda de outros órgãos ou da administração, mas, em relação ao programa de formação, não ocorreram avanços no processo revisto. Como discutido no Capítulo 6, durante a gestão 2017-2021 foram identificados por auditorias externas muitos problemas de gestão da DGRH.

9.4.3. Case Diretoria Geral da Administração (DGA)

O planejamento da DGA (Planes/DGA/2015-2020) definiu a cadeia de valor (Figura 9.16) com 6 Estratégias e 14 Projetos Estratégicos (Figura 9.17). A estratégia E2 tratava explicitamente da Revisão de Processos por meio dos Projetos

P2 – Implantar a revisão de processos e P3 – Implantar processo eletrônico na DGA. Além dessa, as Estratégias E4, E5 e E6 dariam os suportes necessários para se chegar à DGA Digital, coerentemente com a Estratégia Excelência na Gestão, a Estratégia Corporativa 9 – Gestão por Processos, e com os objetivos estratégicos 4 – Universidade Digital e 9 – Gestão por Processos do Planes/2016-2020 (2016, p. 21, 44-45, p. 59-60).

As justificativas apresentadas para esses dois projetos foram (Planes/DGA/2015-2020):

POR QUE: Na revisão de processos, para proporcionar maior agilidade, economia e eficácia aos negócios e obrigações da Administração, garantindo, ainda, a transparência e a legalidade na sua execução. No processo eletrônico, para propiciar a redução de custos (com papel, armazenagem, transporte e perdas de documentos) e de tempo (de tramitação e devoluções por envio equivocado).

PARA QUEM: Os impactos da melhoria dos processos podem ser percebidos de diferentes formas: nas Unidades e Órgãos, com o aumento da agilidade e da eficácia nos processos; na universidade e sociedade, com maior economia de recursos e eficiência na execução das atividades fim e na própria DGA, com maior equilíbrio das tarefas e menos retrabalho.

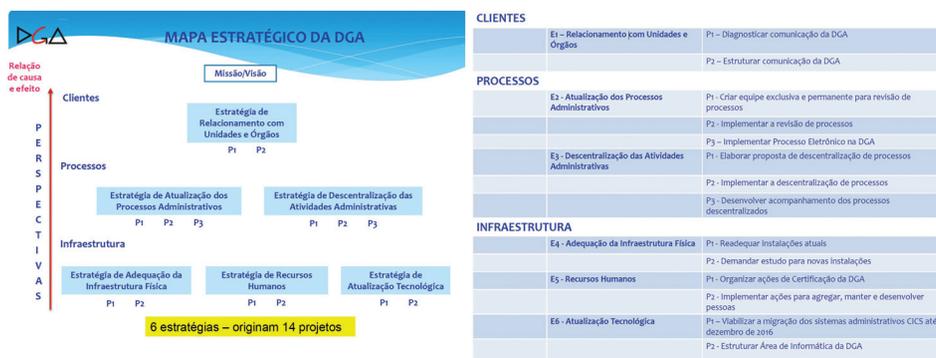
Figura 9.16 – Cadeia de valor do Planes/DGA/2015-2020

CADEIA DE VALOR



Fonte: Planes/DGA/2015-2020.

Figura 9.17 – Planes/DGA/2015-2020 com o Mapa Estratégico, as estratégias e os projetos



Fonte: Planes/DGA/2015-2020.

Da mesma forma que nos outros dois órgãos, a questão que se colocava em 2016 era a necessidade de capacitação dos funcionários em revisão de processos com metodologias ágeis e entregas parciais, formando massa crítica capaz de gerar transformações futuras. Por isso, a PRDU buscou atuar deliberadamente no convencimento da alta gerência da DGA e da Vrea para que participasse do programa com projetos prioritários definidos pelos critérios de abrangência, visando resultados e o atendimento do usuário. Um candidato natural seria a revisão do processo de contratos, pois esses, além de serem burocráticos e demorados, poderiam trazer economia de recursos para a universidade. Os cinco maiores contratos da universidade envolviam centenas de milhões de reais por ano. Essa proposta, entretanto, foi recusada pela área de contratos da DGA. Voltarei a esse ponto quando tratar do processo de capacitação de equipes da DGA em Gestão Matricial de Despesas (GMD), mostrando o potencial de economia que se poderia fazer. Seguindo a mesma estratégia utilizada na DGRH, a PRDU aceitou integralmente a proposta da DGA para revisar dois processos, apesar de serem, novamente aqui, projetos característicos de operação interna do órgão. As razões foram as mesmas, e esperava-se que, ao aceitar, fossem vencidas as resistências dos dirigentes: Projeto 1. Acompanhamento e Recebimento de Materiais e Serviços, Projeto 2. Revisão da Cadeia de Suprimentos. Observo aqui que a revisão da cadeia de suprimentos aparece em todos os programas de governo desde os anos 2000 e que a DGA em todos os relatórios de gestão indica que atuou na melhoria da cadeia de suprimentos.

Definidos os dois projetos a serem revistos, vinculados à E6 do Planes/DGA/2015-2020 (Figura 9.17), a DGA fez um alinhamento com os diretores e

coordenadores das áreas internas para detalhar o escopo, evidenciando que, como no caso da DGRH, as prioridades foram as da operação do dia a dia (Figura 9.18):

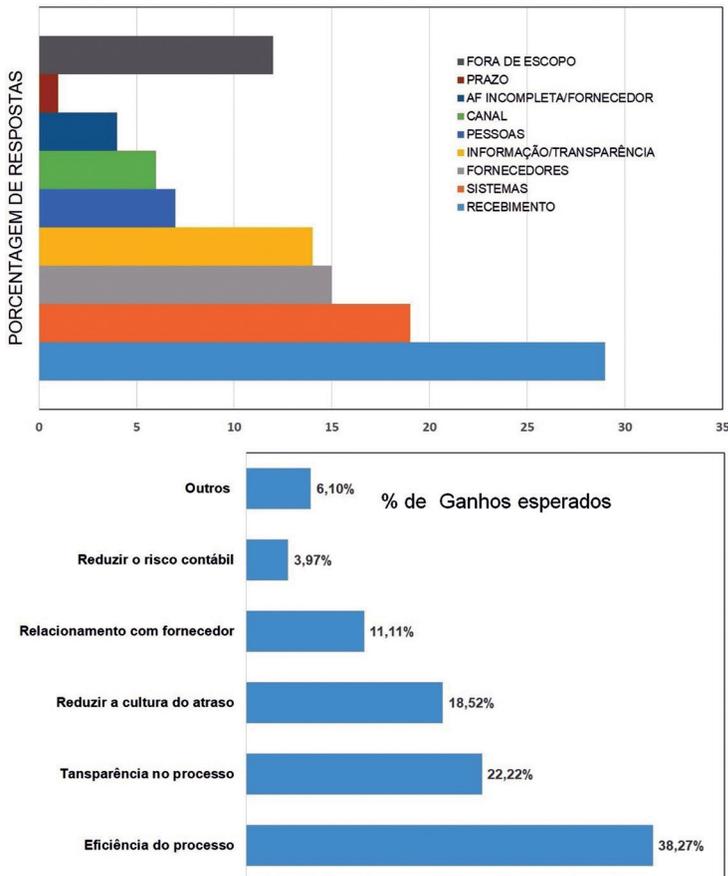
Figura 9.18 – Macroprocessos vinculados à E6 do Planes/DGA/2015-2020

ESTRATÉGIA DE ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA – E6	
PROJETO	MACRO-ATIVIDADES
<p>P1 – Viabilizar a migração dos sistemas administrativos CICS até dezembro de 2016</p> <p>Equipe: Flávia, Marilda, Éderson e Equipe de Desenvolvimento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migrar 7 sistemas do total de 13 , pois a equipe atual está dimensionada para esta demanda 2. Analisar mercado em busca de empresas que possam dar manutenção nas máquinas que abrigam os sistemas CICS até o término da migração
<p>P2 – Estruturar a Área de Informática da DGA</p> <p>Equipe: Marilda, Flávia, Éderson e Coordenadoria da DGA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redimensionar equipe e contratar profissionais para migrar os demais 6 sistemas até 2016 2. Capacitar a equipe nos diversos perfis (DBA, testadores, implementadores, requisitos, líderes de projeto, gestores de configuração) 3. Desenvolver política de manutenção e de desenvolvimento de sistemas 4. Criar mecanismos de levantamento e priorização das demandas de sistemas (manutenção e desenvolvimento) 5. Adequar infraestrutura necessária para a manutenção e desenvolvimento dos sistemas (servidores de desenvolvimento, testes, homologação, produção e banco de dados)
PROJETO	MACRO-ATIVIDADES
<p>P2 – Estruturar a Área de Informática da DGA</p> <p>Equipe: Marilda, Flávia, Éderson e Coordenadoria da DGA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Revisar estratégias adotadas para Banco de Dados de Desenvolvimento, Teste, Homologação e Produção (política, integrações, ferramenta de BI, etc.) 7. Estudar viabilidade para a mudança de Banco de Dados 8. Viabilizar a mudança de banco de dados DB2 para Oracle (avaliar tecnicamente o impacto e custo da mudança, providenciar recursos de infraestrutura, capacitação dos técnicos, planejamento da migração, etc.) 9. Proporcionar apoio de TI na execução das Estratégias e Projetos do Planes DGA 2015-2020

Fonte: Planes/DGA 2015-2020.

A Figura 9.19 apresenta um resumo dos principais problemas identificados pela DGA no acompanhamento e recebimento de materiais e serviços e, com base nesses problemas, propõe o escopo do projeto (Figura 9.20).

Figura 9.19 – Problemas identificados e ganhos esperados no projeto de recebimento de materiais e serviços da DGA



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

A agenda de melhoria para o processo de *Acompanhamento e recebimento de materiais e serviços* tratou de pelo menos 17 soluções robustas; entre elas, destacam-se: Assinatura eletrônica da AF; Confirmação automática do recebimento pelo fornecedor (*link*); Descentralização do recebimento (criação dos pontos de recebimento); e Importação da Danfe da base de dados da Receita Federal.

Figura 9.20 – Modelo de revisão do processo Acompanhamento e recebimento de materiais e serviços com descrição dos principais ganhos



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Não há informações sobre a revisão desse processo no Relatório da DGA gestão 2013-2017 (Unicamp/DGA/2013-2017). No relatório da DGA gestão 2017-2021 (Unicamp/DGA/2017-2021), está descrito que ocorreram revisões de vários processos (ver projetos na sequência), incluindo *melhorias na cadeia de suprimentos*, em que se relata ter havido uma redução no tempo para efetivar o recebimento de documentos fiscais e melhorar o controle sobre a chegada dos itens adquiridos. Segundo esse relato, a iniciativa ajudou a construir o módulo de *recebimento de materiais e serviços* no sistema Siad (Unicamp/DGA/2017-2021, p. 23, 25). Não há indicadores definindo formas de mensuração de resultados e permitindo acompanhamento externo sobre a eficiência.

Projeto 2. Revisão da Cadeia de suprimentos

Segundo relata a DGA, a revisão do processo *Cadeia de suprimentos* resultou em um novo módulo do Siad (Solicitações), que centralizou o acesso aos serviços de aquisições no âmbito da DGA e facilitou o trabalho de seleção dos itens desejados, fornecendo ferramentas para o acompanhamento das solicitações abertas. O relatório informa também que há outras funcionalidades em desenvolvimento (Unicamp/DGA/relatório gestão 2017-2021, p. 25-26).

A pergunta é: esse processo de formação de pessoas realizado em 2014 gerou melhorias na *Cadeia de suprimentos*? Para responder a essa questão, foram buscadas informações em diversas fontes, uma delas o Planes/2016-2020:

Em 2018 a DGA propôs à Copei a revisão do processo de Melhorias da Cadeia de Suprimentos que se inicia em 08/05/2018 sendo concluído em 31/03/2020. Objetivo do projeto: “Implementar mudanças na Gestão da Cadeia de Suprimentos da universidade que proporcionem o atendimento das necessidades por materiais e serviços, adquirindo produtos e serviços de qualidade, de maneira rápida, através de um processo que, para o cliente, seja transparente quanto ao seu andamento, de fácil entendimento quanto ao que é exigido e simplificado em suas interações”. **Ganhos esperados:** “Redução no tempo de compra, transparência no processo de compras, aumento na satisfação dos clientes do processo, padronização dos procedimentos” (Projeto 39, GEPlanes/2016-2020).

Comentário: é interessante constatar que o modelo de desenvolvimento empregado é muito similar ao do curso de formação de 2014. Isso indica que algum conhecimento adquirido permaneceu (Figura 9.21), tendo como fases para revisão do processo: a identificação dos problemas, a prospecção de soluções, os protótipos, a implementação e a mensuração dos resultados (Figura 9.22). Em relação aos resultados, foi avaliado apenas o processo *Dispensa de licitação*, e não foram encontradas outras informações disponíveis.

Figura 9.21 – Modelo utilizado pela DGA no desenvolvimento do Projeto 39 (GEPlanes/2016-2020)

The image displays a collection of project-related documents and reports. Key elements include:

- Principais Problemas Encontrados:** A document listing issues such as "Encontrar o código correto ou cadastrar novo código; Entender o termo de Sistema de Compras; Atender o atendimento das Compras; Tratativas de Solicitações Incompletas; Tratativas de Solicitações Incorretas; Tratativas de pagamentos de fornecedores em conta do Banco do Brasil; Procedimento de consulta às Certidões; Dificuldade dos compradores de DGA em conciliar sua rotina operacional com o atendimento de demandas de orientação em outras áreas e de auxílio em procedimentos de compra gerados por Solicitantes e Compradores de toda a Universidade; Apontamentos gerais: Excesso de transmissões do processo físico; Desatendimento do interessado quanto aos procedimentos de compra; Ausência de definição de papéis; Estrutura do Sistema Paralelo em diferentes órgãos; Distúrcio de dados dos sistemas devido à falta de inserção das informações em tempo real; DGA distante das Unidades e Órgãos; Ineficiência da comunicação e da orientação da DGA.
- Soluções e Prototipação:** A document describing the development of solutions and prototypes, mentioning the use of a "Sistema de Solicitação" and "Sistema de Pagamento".
- CADASTRO DE FORNECEDORES:** A document detailing the process of supplier registration, including the use of a "Sistema de Cadastro de Fornecedores" and "Sistema de Pagamento".
- TRACKING AUTOMATIZADO:** A document describing the implementation of an automated tracking system for the procurement process.
- Implantação:** A document detailing the implementation phase of the project, including the use of a "Sistema de Solicitação" and "Sistema de Pagamento".
- Produtos da Fase 1: Pessoas:** A document detailing the implementation of the project, including the use of a "Sistema de Solicitação" and "Sistema de Pagamento".
- CADERNO MARCO BRASIL:** A document detailing the implementation of the project, including the use of a "Sistema de Solicitação" and "Sistema de Pagamento".
- Equipe do Projeto:** A document detailing the project team, including the names of the project manager and team members.

Fonte: GEPlanes.

Figura 9.22 – Resultado do modelo implantado para processos com dispensa de licitação (Projeto 39, GEPlanes/2016-2020)



Fonte: GEPlanes.

Comentário: o curso de formação ocorreu em 2014. Em 2019, por demanda da CGU e da superintendência do HC, a Funcamp realizou um estudo sobre a Cadeia de Suprimentos do HC e mapeou todas as etapas do processo de aquisição de medicamentos e insumos hospitalares. A apresentação dos resultados foi feita aos dirigentes da Funcamp, do HC, da Deas e da DGA. Impressionou a quantidade de retrabalho, de correções, de idas e vindas dos processos, tornando-o moroso, ineficiente, impreciso e com grandes impactos nas despesas. Além disso, dados de tramitação dos processos existentes no Siarq mostravam que a grande maioria dos processos em tramitação física eram relacionados às aquisições; isto é, não havia tramitação eletrônica dos processos de aquisição em 2019. Como a DGA e a Deas tiveram conhecimento desse estudo, foi demandado que tomassem providências para resolver o problema, sendo designado o funcionário que realizou o estudo para ajudar a implementar as melhorias. Portanto, uma parte da resposta à pergunta é: não produziu efeitos no que dizia respeito às aquisições na área da saúde; os processos não foram devidamente mapeados e corrigidos, tampouco informatizados. Como não houve mapeamento para outras áreas, não generalizamos a conclusão.

Entre 2020 e 2021 a CGU, em conjunto com a DGA, realizou um estudo detalhado para a aquisição de um sistema comercial de administração e de gestão estratégica para a DGA, prospectando empresas renomadas na área, com elaboração de um termo de referência detalhado para a abertura de um processo licitatório. O

objetivo era que a DGA se modernizasse e que a Unicamp passasse a ter um sistema de gestão e não um sistema de operação do dia a dia. Esse projeto foi abandonado pela gestão 2021-2025, curvando-se aos que resistem à mudança, sem que nenhuma justificativa tenha sido encontrada. Isso significa que a DGA condenou a Unicamp a ser gerida por sistemas de operação *home-made*, que consomem um tempo enorme de desenvolvimento sem aumentar a eficiência operacional, exigem uma equipe permanente de manutenção e atualizações que nem sempre são feitas (gerando riscos de segurança e obsolescência), e que se limitam às operações de nível tático e operacional e, mesmo assim, com baixo grau de satisfação dos usuários. Em outras palavras, a DGA desenvolve os projetos com uma visão das operações do dia a dia, sempre defasada das necessidades institucionais, e sem uma mensuração de satisfação do usuário.

Em 2023, a CGU organizou um levantamento de satisfação dos usuários dos serviços da DGA, que demonstrou que 73% dos respondentes consideraram crítica a situação da DGA (Figura 9.23). Esse resultado foi obtido por meio de um questionário muito simplificado, ignorando metodologias consolidadas de avaliação da gestão (TCU, 2009; TCU, 2020; TCU, 2021), e não é diferente do que já havia sido constatado nos processos de avaliação institucional (Capítulo 6).

Figura 9.23 – Levantamento de dados sobre a percepção da qualidade dos serviços da DGA realizado pela CGU em 2024

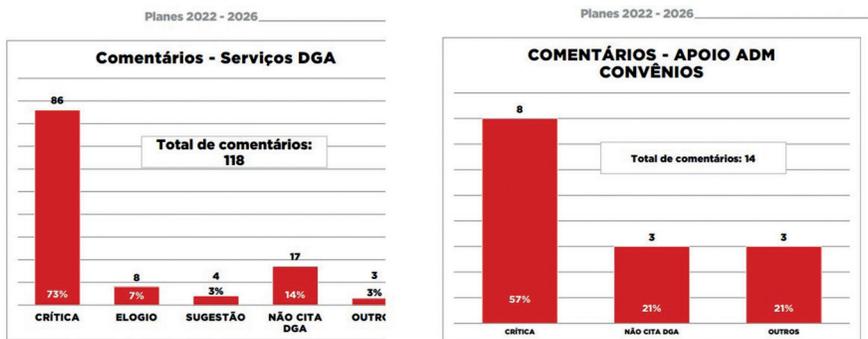


Gráfico 9 – Quantidade de comentários sobre a DGA na pesquisa de satisfação realizada pela CGU.

Gráfico 13 – Tipos de críticas sobre os SIADs-DGA na pesquisa de satisfação de serviços realizada pela CGU.

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

Conclusões parciais

A partir dos resultados desse processo de formação, pode-se concluir que na DAC os resultados foram muito positivos, que a direção do órgão atuou proativamente

em todas as etapas, enquanto na DGA e na DGRH isso não ocorreu e o programa não teve o resultado esperado. Por exemplo, um processo que poderia ter sido revisto em 2014 na DGA retornou à pauta em 2018, e ainda assim a solução aparentemente teve alcance limitado. A avaliação do órgão em 2023 não foi positiva. Na DGRH o projeto proposto sequer foi concluído, sob a alegação da direção de que não era o momento de implantar a solução.

Apesar dessas conclusões fáticas, o relatório final que a empresa entregou à Unicamp destaca: **“hoje a DGA e a DGRH contam com servidores com brilho nos olhos, capacitados para lidar com os grandes desafios que se apresentam no cenário de necessidade de ganho de produtividade na Unicamp, qualidade dos serviços prestados e prontos para encarar um contexto de Universidade Digital”** (Processo 01-D-30741/2016).

9.5. Programa de Formação: Gestão Matricial de Despesas

Em 2012 se iniciou uma crise orçamentária na Unicamp, que foi se aprofundando ao longo do tempo (Atvars, 2023; Knobel; Brandão, 2021). Na qualidade de presidente da COP, a PRDU na gestão 2013-2016 assumiu a responsabilidade de criar condições institucionais para aumentar a eficiência da universidade, reduzindo a pressão da demanda por novas contratações. Para isso, e dentro dos estreitos limites de suas novas atribuições, precisava contar com informações e dados institucionais das despesas desagregadas, que, apesar de existentes, eram e continuam sendo pouco acessíveis ao nível estratégico das lideranças universitárias. Esse era o caso das despesas de utilidade pública desagregadas por órgão, para citar um exemplo. Na Unicamp o órgão responsável pela execução orçamentária e pela gestão de contratos é a DGA, cuja atuação se limita aos aspectos formais de contratação e de execução, obedecendo aos princípios da legalidade e da pressuposta boa técnica contábil. Entretanto, nem a DGA nem outros órgãos da administração fazem análise da qualidade dos gastos.

Em abril de 2013 assume na PRDU uma nova pró-reitora que constata não haver, em nenhum órgão da administração, pessoal capacitado para proceder a análises da qualidade das despesas, para propor ações para redução de gastos ou mesmo para rever o dimensionamento e os requisitos dos contratos. O dimensionamento dos contratos está baseado no agregado das demandas, sem análise das reais necessidades. Considerando esse diagnóstico, a PRDU buscou viabilizar a capacitação de pessoas e a geração de uma massa crítica capaz de uma análise qualitativa dos contratos e de

um dimensionamento bem justificado. Além desse objetivo, buscava-se comparar despesas de mesma natureza entre os vários órgãos internos à universidade ou em instituições similares, construindo-se indicadores que, ao mesmo tempo, refletissem a evolução da despesa e permitissem identificar oportunidades de melhorias nos gastos. Na ausência de conhecimento instalado, a opção natural foi a de contratar uma empresa com a finalidade de qualificar pessoas no levantamento de dados, no *design* e na implantação de um processo de otimização de despesas, com o objetivo de reduzir custos e desperdícios.

Esse projeto, denominado *Gestão Matricial de Despesas* (GMD), estava alinhado à Área Estratégica – Excelência na Gestão do Planes/2016-2020, Estratégias Corporativas 8. Gestão orçamentária e financeira, 9. Gestão por processos e 10. Gestão de pessoas (Planes/2016-2020, p. 21, 48-49, 57-562) e visava a qualificação de um número considerável de pessoas para implantar boas práticas de gestão, internalizando conceitos de gestão de despesas e induzindo transformações na gestão (Processo 01-D-30741/2016). Essa metodologia, por ser relativamente simples, permitiria uma rápida aquisição de conhecimento com baixo investimento em tecnologia de informação.

A execução desse programa de formação, iniciado no segundo semestre de 2016 e finalizado no primeiro semestre de 2017, ocorreu em duas etapas: 1. nivelamento inicial dos servidores na metodologia e com os conceitos; e 2. *coaching* para aplicação prática do método. Os conceitos, objetivos e atividades estão descritos nas Figuras de 9.24 a 9.27. A GMD possui várias etapas: elaboração da matriz, definição dos parâmetros, agrupamento de entidades e definição de metas e acompanhamento de resultados (Figura 9.24). No caso da Unicamp, não há evidências de que os gestores das despesas exercitavam essa prática; limitam-se a atestar que foi realizado o serviço e dimensionar os contratos com base em demanda pouco qualificada. A PRDU viu a oportunidade de dois grandes avanços potenciais, o de qualificar as decisões tomadas e o de economizar recursos (Figura 9.25).

Na primeira parte do projeto, foi elencado um conjunto de possíveis despesas a serem consideradas para a etapa de *coaching*, tendo como critérios de seleção o valor dos dispêndios, a legitimidade da proposta e a capacidade de produzir resultados (Figura 9.27).

Figura 9.24 – Escopo do Programa de formação em GMD

GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS

PRDU - PREFEITURA - REPLAN - DGA - CCUEC

A metodologia de Gestão Matricial de Despesas visa auxiliar no planejamento e controle orçamentário dos gastos. O método utilizado propõe um acompanhamento em duas perspectivas de despesas: por parte do gestor do pacote e do administrador da unidade; além de um monitoramento sistemático e de metas específicas para cada unidade.

A Gestão Matricial de Despesas traz para a organização uma mudança cultural, onde as pessoas passam a compreender melhor as despesas e se preocupar com as suas ações contribuindo para uma utilização mais consciente dos recursos.

E também, com um exame detalhado dos gastos há a possibilidade de estabelecimento de metas específicas, justas e desafiadoras para cada área. O conhecimento destas informações auxiliam a tomada de decisões.

O Coaching para elaboração de cada uma das etapas contou com a participação de 18 servidores da PRDU, Prefeitura, DGA e AEPLAN. Essa metodologia pode ser estruturada nas organizações a partir das seguintes macro etapas:



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Figura 9.25 – Etapas da implantação da GMD na Unicamp



elogroup

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Figura 9.26 – Resultados esperados do programa de formação em GMD



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Figura 9.27 – Critérios a serem utilizados na priorização dos pacotes de despesas a serem otimizadas



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Na primeira fase do processo de formação, mostrou-se aos participantes a composição do orçamento da Unicamp e foi avaliado quais grupos de despesas satisfaziam os critérios citados, destacando-se a janela de oportunidades (Figura 9.27). Os participantes teriam uma clara noção da magnitude relativa das despesas e fariam uma análise de viabilidade para a criação da GMD, isto é, verificariam se estavam presentes os pré-requisitos para tornar viável a implantação (Figura 9.28): se não há como medir, não há como otimizar a despesa. A viabilidade do exemplo mostrado na Figura 9.28 foi bastante discutida, e a partir de 2017 foram incorporados vários projetos estratégicos para resolver as lacunas de informação necessárias para a GMD (9. Unicamp Cliente Livre e Integral em Energia Elétrica; 12. Eficiência Hídrica – Bacias Sanitárias Eficientes; 16. Modelo de Campus Sustentável em Energia

Elétrica na Unicamp – Campus de Barão Geraldo; 42. Gestão de Água: medição, conscientização e controle do Planes/2016-2020)⁵.

Figura 9.28 – Exemplo de análise de possibilidade de realizar uma análise de despesas

GRUPO III – DESPESAS DE UTILIDADE PÚBLICA

- ❖ Despesas de Utilidade Pública englobam os valores gastos com água/esgoto e energia;
- ❖ Apresentam representatividade no orçamento da Unicamp, em torno de 2%;
- ❖ Neste momento, não há medidores individuais de consumo:
 - ❖ Dificuldade de trabalhar no âmbito matricial;
 - ❖ Investimento teria de ser realizado para estimar consumo por unidade.

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas
UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas
UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

elogroup

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Os participantes avaliaram, com base nos critérios citados, quais as despesas que poderiam ser objeto do projeto de implantação da GMD, selecionando algumas possibilidades: restaurante e transporte (11% das despesas), contratos (44% das despesas), programas de apoio (32% das despesas) e manutenção das atividades existentes (13% das despesas) (Figura 9.29).

Figura 9.29 – Lista com possibilidades de redução de despesas com análise dos critérios de elegibilidade

PREMISSAS GERAIS UTILIZADAS PARA PRIORIZAÇÃO DOS PACOTES

Pacote	Proposta de Valor	Legitimidade	Capacidade
1 - Reprografia	✓	✓	✓
2 - Estagiários/Patrolheiros	✓	✓	✓
3 - Telefonia	✓	✓	✓
4 - Limpeza	✓	✓	✓
5 - Restaurante	✗	✓	✓
6 - Informática	✗	✓	✗
7 - Periódicos	✗ Já realizado	✓	✓
8 - Material de Laboratório	✓	✓	✗
9 - Viagens	✓	✗	✓
10 - Despesas Miúdas	✓	✓	✗
11 - Materiais de Consumo	✓	✓	✗
12 - Insumos Hospitalares	✓	✓	✗

elogroup

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

5. https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/ver_projetos_especiais.html

Considerando o alinhamento com o Planes/2016-2020, houve um acordo entre a PRDU, os dirigentes dos órgãos e os diretores de áreas/setores envolvidos de que os exercícios de implantação do GMD seriam as despesas com: reprografia e telefonia, estagiários/patrolheiros e limpeza (Figura 9.30). O cuidado de envolver os diretores é importante, porque ele vai justificar, posteriormente, as dificuldades encontradas e, conforme já discutido no caso dos cursos em gestão de processos, esses atores podem inviabilizar as transformações (Cavalcante; Lotta, 2015).

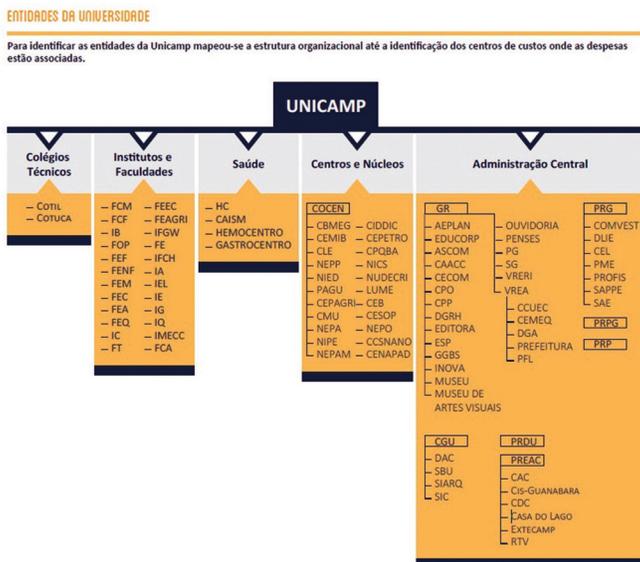
A etapa seguinte, ainda na fase de preparação para a análise, envolve a identificação dos ordenadores da despesa, ou, na linguagem do GMD, as entidades participantes. No caso da Unicamp, são os órgãos que compõem os centros orçamentários. Os centros orçamentários da Unicamp estão descritos na Figura 9.31, e, a partir da identificação dos órgãos e dos centros orçamentários, foram buscados os dados desagregados para cada despesa (Figura 9.31).

Figura 9.30 – Despesas escolhidas no programa de formação em GMD

PREMISSAS GERAIS UTILIZADAS PARA PRIORIZAÇÃO DOS PACOTES			
Pacote	Proposta de Valor	Legitimidade	Capacidade
1 - Reprografia	✓	✓	✓
2 - Estagiários/Patrolheiros	✓	✓	✓
3 - Telefonia	✓	✓	✓
4 - Limpeza	✓	✓	✓

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Figura 9.31 – Listas de órgãos para os quais seriam levantados os dados de despesas

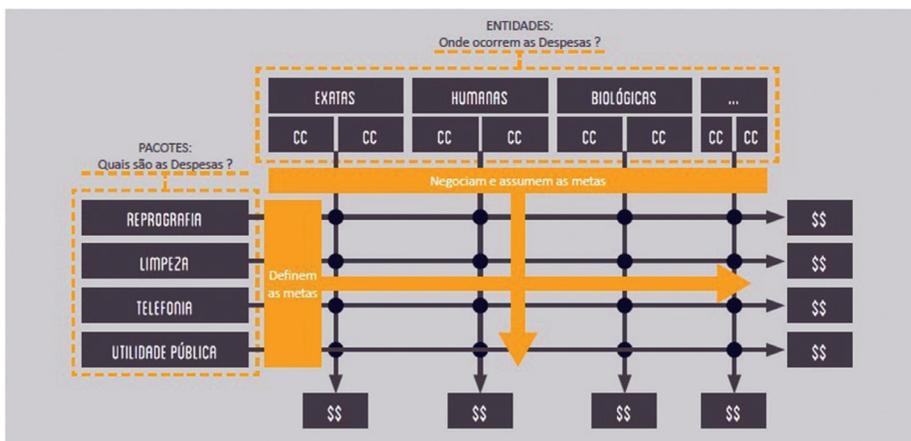


Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Uma das finalidades da GMD é a comparação das despesas entre órgãos similares. Para permitir essa comparação, dadas as diferenças de atividades que os órgãos realizam, houve um agrupamento por blocos por similaridade (Figura 9.32).

Figura 9.32 – Agrupamentos dos órgãos por similaridade de atividades para certa despesa

MATRIZ ORÇAMENTÁRIA



Foram analisados um total de 12 pacotes potenciais de despesas, sendo priorizados quatro. Ademais, todas as entidades da universidade foram detalhadas em seus diferentes níveis baseadas nos centros de custos.

Já, para definição dos parâmetros foram realizadas análises de regressão linear visando identificar fatores de correlação nas despesas. Logo após definiu-se 15 indicadores, de preço e de consumo, para os pacotes de despesa da Gestão Matricial de Despesas. As entidades foram agrupadas, então, de acordo com critérios específicos para cada pacote. As metas foram testadas estatisticamente e por fim, utilizou-se a GR10/2016 como referência para sua definição.

Desenhou-se uma proposta pra o fluxo de monitoramento das despesas na universidade, sendo necessário a pactuação de gestores responsáveis para o acompanhamento e manutenção da cultura da gestão por despesas viva na universidade.

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

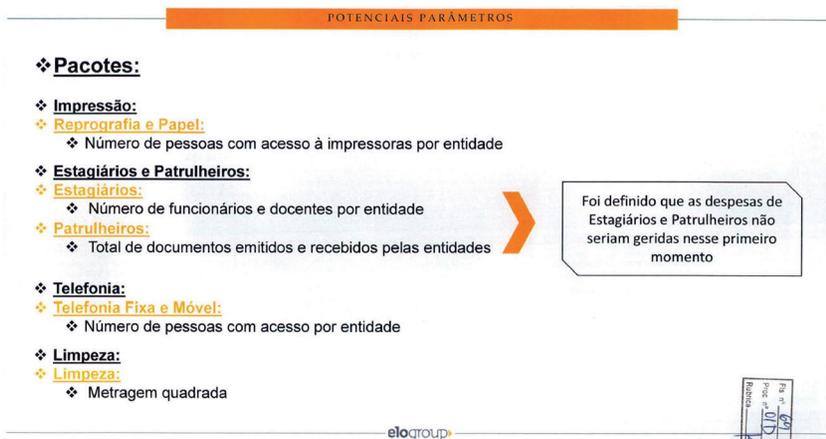
Definidos os agrupamentos e as despesas, era necessário encontrar parâmetros de mensuração que permitissem comparações dos valores gastos (Figura 9.33). Levantando dados anuais, construiu-se uma pequena série histórica e buscaram-se correlações estatísticas adequadas para explicar e prospectar o consumo, o que permite identificar desvios de correlação, inferir eventuais problemas e potencializar oportunidades de qualificação das despesas (Figura 9.34).

Figura 9.33 – Definições dos parâmetros a serem adotados



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Figura 9.34 – Exemplos de parâmetros levantados pelos participantes para cada uma das despesas em estudo



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

A análise dos dados levantados pelos participantes permitiu que eles identificassem rapidamente propostas de oportunidades de redução de despesas, como nos casos: da telefonia; dos contratos de limpeza das áreas administrativas classificados como limpeza hospitalar; e da redução de reprografia, em que o montante contratado, mesmo sendo pago, não era utilizado (Figura 9.35). Essa situação remete ao comentário feito no início deste tópico: ferramentas simples de análise permitiriam implantar formas de análise sobre a qualidade dos contratos que a Unicamp possui e que DGA, CCUEC, Prefeitura e outros órgãos não fazem. Isso

demonstra a utilidade da capacitação de pessoas para essa finalidade, e, no presente caso, os participantes adquiriram domínio sobre a metodologia.

Figura 9.35 – Soluções propostas pelos participantes do programa de formação do processo de GMD



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

A fase seguinte do processo de formação seria a de propor a forma de organização da estrutura de gestão em cada órgão responsável por certas despesas que permitissem viabilizar a implantação local da GMD. Essa estrutura incluiria os líderes do nível estratégico da organização, passaria pelos times locais de GMD, identificando e atuando sobre o responsável pelo pacote da despesa no terreno onde a despesa ocorre. Todas as informações seriam levadas ao gestor de cada órgão (Figura 9.36). Cada um desses atores desempenha funções específicas, porém essenciais para o sucesso do GMD, podendo comprometer todo o sistema: sem a orientação das lideranças estratégicas, o GMD não prospera; sem a participação do gestor da entidade (nível tático; no caso, a DGA, DGRH, Prefeitura etc.), os melhores contratos não são efetivados. E sem informação nenhum dos órgãos pode atuar, e é isso que ocorre na Unicamp.

Figura 9.36 – Estrutura da cadeia de responsabilidade sobre o processo de GMD



Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Apesar de os participantes do curso terem identificado várias possibilidades de melhorias que poderiam ser facilmente implantadas (Figura 9.36), muitos obstáculos impediram a implantação; o principal deles é que o pró-reitor de desenvolvimento que assumiu a PRDU em 2016, por falta de conhecimento ou por incompetência, descontinuou o projeto (Figura 9.37), não implementou o rito de monitoramento, e as equipes se dispersam. Portanto, esse é um exemplo didático de como gestores universitários despreparados podem comprometer as boas práticas da gestão pública.

Figura 9.37. Estágio do projeto GMD quando foi descontinuado em 2016

Projetado x Realizado: **Gestão Matricial de Despesas**

2 Coaching em Gestão Matricial de Despesas			EM ANDAMENTO
O Coaching contou com a participação de 18 servidores e foi dividido em 4 momentos: Elaboração da Matriz Orçamentária da Unicamp; Definição de Parâmetros e Indicadores ; Agrupamento de Entidades e Definição de Metas ; Relatório de Análise dos Pacotes e Estruturação do Rito de Monitoramento .			
Matriz Orçamentária Para identificação das entidades na Unicamp mapeou-se a estrutura organizacional até identificar os centros de custos onde as despesas ocorrem. Ademais, foram analisados 12 pacotes potenciais de despesas.	Parâmetros e Indicadores Para definição dos parâmetros foram realizadas análises de regressão linear para identificar fatores de correlação nas despesas. Logo após definiu-se 15 indicadores, de preço e de consumo, para a GMD.	Agrupamento de Entidades e Definição de Metas As entidades foram agrupadas de acordo com critérios específicos para cada pacote. As metas foram testadas estatisticamente e por fim, utilizou-se a GR10/2016 como referência para sua definição.	Relatório de Análise e Rito de Monitoramento O Relatório foi feito e aponta ações de impacto para redução de despesas. Os fluxos de monitoramento da GMD foram desenhados e validados. É necessário a definição de quem assumirá cada papel para conduzir o Rito desenhado.
CONCLUÍDO	CONCLUÍDO	CONCLUÍDO	PARCIALMENTE REALIZADO

elogroup

Fonte: EloGroup – Processo 01-D-30741/2016.

Essa descontinuidade foi parcialmente superada na gestão 2017-2021, com a criação da DEA e com a designação de novos dirigentes na DGA, que, impulsionados pela enorme crise financeira da universidade, assumiram a responsabilidade de revisão de contratos, porém não inseriram a GMD como um método sistemático de análise para a tomada de decisão com base em diagnósticos objetivos. O resultado foi que entre maio de 2017 e o início de 2018 foram renegociados os 20 maiores contratos da Unicamp, com uma redução de 12,43% das despesas de custeio (Knobel; Brandão, 2021, p. 17), demonstrando inequivocamente que havia um enorme espaço para redução de despesas, mas isso exigia conhecimento, método, acompanhamento e gestores qualificados.

Apesar desse fracasso induzido pelas lideranças dos órgãos, parece ter se consolidado algum conhecimento. Por exemplo, a Prefeitura do campus, em conjunto com a CGU, na gestão 2017-2021 propôs projetos estratégicos relacionados principalmente à mensuração do consumo de água e de energia, conforme mostrado no Capítulo 6. Em vários casos, houve avanço na obtenção de dados e de informações, e algumas providências tomadas parecem ter dado resultados. Entretanto, novamente aconteceram mudanças na gestão em abril de 2021, e, no caso da gestão hídrica, ocorreu um retrocesso em relação ao que já havia sido feito, como exposto no Capítulo 7.

Conclusões parciais sobre esse ciclo de formação

Como conclusão desse ciclo de formação (revisão de processos e GMD), foram observados fatores que limitaram o sucesso dos resultados (Figura 9.37). Entre eles, destacam-se:

- Dificuldade de criar e de manter uma massa crítica de funcionários capacitados e equipes estáveis e disponíveis para, de fato, apoiar na implementação de soluções transformadoras e duradouras.
- Ausência de ritos de monitoramento do projeto com agendas e papéis bem definidos em cada órgão, e, em particular, com compromisso dos dirigentes com as mudanças.
- Ausência de iniciativa da gestão central para monitorar o desempenho dos órgãos com indicadores de desempenho, de processos e de eficiência na gestão.
- Inexistência de um sistema efetivo de gestão do conhecimento com destaque para as experiências de boas práticas administrativas.
- Todas as iniciativas de formação nesses dois grandes programas de capacitação foram realizadas sem a participação da Educorp, porque

durante a gestão 2013-2017 essa agência de formação mantinha a política dos cursos Gepro, centrada no indivíduo e desconectada de modelos mais modernos de gestão por processos.

9.6 Novas ideias, velhos problemas, velhas ideias – o ciclo do imobilismo

Após passar por mais essa experiência de capacitação de equipes, bem-sucedida em alguns casos, frustrada em outros, houve uma reorientação das atividades da Educorp em 2017, quando ela se vinculou à CGU: “se inicia a remodelagem da Educorp, a partir do entendimento de que seu papel deve ser o desenvolvimento das competências necessárias nos servidores, para que atuem de forma efetiva no cumprimento dos objetivos estratégicos e da missão da universidade. Essa forma de se organizar pressupõe as seguintes ações, que foram colocadas em curso desde então” (Rovigati, 2019, p. 15):

1. Alinhamento da Escola aos objetivos estratégicos da universidade com Mapeamento das competências críticas da universidade para que as ações educacionais formatadas atendam às necessidades identificadas;
2. Validação superior desse modelo, formalizando suas diretrizes, meios, objetivos e resultados esperados;
3. Revisão dos cursos oferecidos e concepção e oferecimento de novas ações que contemplem soluções de aprendizagem mais adequadas ao desenvolvimento dos servidores, visando o atendimento das necessidades sinalizadas estrategicamente;
4. Estabelecimento de eixos temáticos da Escola para melhor organizar seu portfólio, reorganizando com isso sua estrutura interna.

Um exemplo objetivo dessa nova forma de atuação foi a implementação do curso de Formação de Mediadores e Conciliadores Judiciais a partir de 2019, com a finalidade de comporem a Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da Universidade, criada pela Resolução GR-32/2019 para dar sustentação à DERH (Rovigati, 2019, p. 50). Outros exemplos de atuação da Educorp nesse mesmo sentido foram os cursos:

[...] de ferramentas de gestão, destacando-se os cursos Lean (White Belt, Yellow Belt e Green Belt), com o objetivo de trabalhar com ferramentas mais ágeis para desenvolvimento de projetos e melhoria contínua de processos, além de outros mais específicos, como Bizagi, Design Thinking e Gestão por Processos. Ao todo, 425 servidores participaram dos cursos Lean entre 2019 e o início de 2020, a maioria deles em cargos de gestão (Unicamp/Educorp, 2021, p. 9).

Utilizando a metodologia Lean, sob a liderança da CGU, foram revistos e digitalizados processos (*processos sem dono*) com a participação das unidades acadêmicas:

Área Estratégica – Administração e Gestão (Planes/2016-2020)

Projeto Estratégico 65. Revisar e informatizar o processo do concurso Livre-Docente – (Capítulo 6).

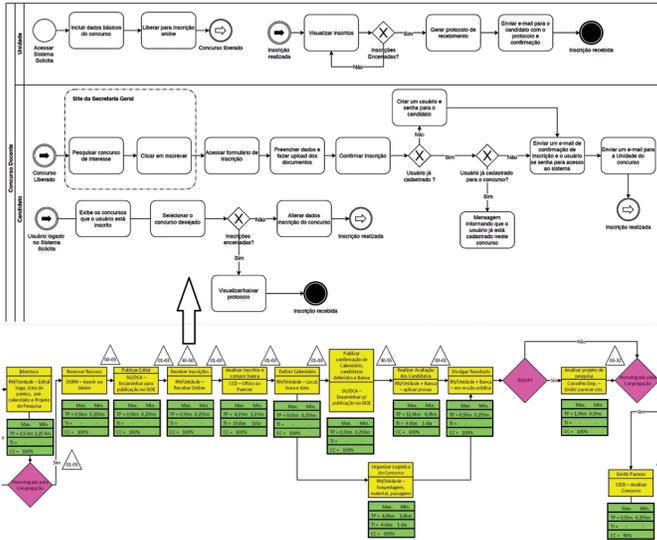
Projeto Estratégico 37. Reestruturação do Programa de Estágio Docente.

O programa de Estágio Docente (PED) é o programa no qual os alunos de Pós-Graduação se aperfeiçoam em docência exercendo atividades na Graduação. A revisão do processo utilizou a metodologia Lean, a digitalização realizada pela DAC com o auxílio da Citic, do Labgesta e da equipe de processos da CGU, permitiu que o número de atividades requeridas pelo processo fosse reduzida em 60% (de 90 para 36); por semestre, 3.140 folhas impressas deixaram de circular (além das de tramitação interna nas unidades), toda a informatização está dentro de um único sistema (Siga/DAC), o tempo dispendido em cada etapa foi reduzido, a aquisição de conhecimento pela equipe que é agora capaz de aplicar a metodologia a outros processos, ter sido um processo integralmente revisto e informatizado foi muito motivador para a equipe, saber que existem metodologias ágeis de desenvolvimento que levam a bons resultados (Durães; Serafim, 2020; GEPlanes <https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/detalhes.html?id=OV5AF6iGU0GJqQQqrttE3WQACQ6n&tipoConsulta=&tipoProjetoEspecial=>).

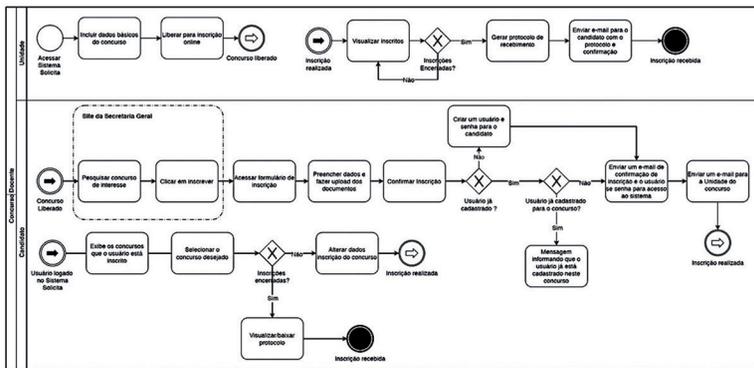
Projeto Estratégico Concurso docente: Durante a pandemia de Covid-19 as unidades acadêmicas demandaram da CGU o processamento digital (da inscrição aos processos de tramitação) dos concursos de ingresso na carreira docente e de pesquisadores, que na Unicamp eram integralmente impressos. Esse foi um exemplo de projeto colaborativo em todas as fases, da definição dos requisitos até o desenvolvimento, com equipes de vários órgãos colaborando com a equipe da CGU e realizando o trabalho de modo integralmente virtual. Esse processo foi inteiramente revisto com a metodologia Lean. Os primeiros dois módulos foram implementados durante a pandemia de Covid-19 (Figura 9.38), porém as fases subsequentes não o foram porque houve mudança na administração da universidade e a nova equipe que assumiu a governança de TI desarticulou as equipes e abandonou o projeto. Dessa forma a Unicamp perde mais uma oportunidade ímpar de mudar sua cultura institucional e de se tornar efetivamente uma universidade digital (Figura 9.38).

Figura 9.38 – Projeto colaborativo de revisão e digitalização do processo concurso docente MS3: Módulo 2 (inscrições online)

Fluxo de inscrição online para concurso docente



Fluxo de inscrição online para concurso docente



Sistema de Inscrição em Concurso Docente

O objetivo do sistema é permitir que os candidatos aos concursos docentes realizem a sua inscrição online, sem a necessidade de enviar os documentos presencialmente na banca.

É possível fazer a inscrição online para concursos para Professor Doutor, Livre Docente, Professor Titular, Professor de Magistério Secundário e Pesquisador.

Como funciona

- O candidato acessa o formulário de inscrição seleciona o concurso desejado, insere seus dados pessoais e os envia os documentos obrigatórios de acordo com o edital.
- Após o encerramento das inscrições, a unidade que está oferecendo o concurso gera os protocolos de recebimento, confirmando o recebimento das inscrições.
- Após a confirmação, o candidato poderá alterar a inscrição até o encerramento das inscrições.

Perguntas frequentes

Como posso acessar o sistema?
 O sistema pode ser acessado através da Plataforma Sólida solida.dabosulicamz.br

Como consigo mais informações sobre o sistema?
 Solicite mais informações pelo e-mail: dabosulicamz.br

Fonte: Equipe CGU.

Conclusões

Nestes 20 anos de gestão estratégica, a Unicamp implantou vários processos de capacitação de pessoas que, se por um lado preparavam seus colaboradores para atuarem com e em planejamento, por outro lado utilizavam os processos formativos para enfrentar os desafios que se apresentavam. Nessa retrospectiva fica evidente que um programa não é melhor que outro; todos são diferentes e buscam atender às mudanças nas circunstâncias que se colocam para uma universidade dinâmica como a Unicamp.

Segundo Moura *et al.* (2023), a teoria da contingência pode explicar esse tipo de situação (Dvir *et al.*, 2004), destacando que há quatro fatores que, combinados, explicam as condições ambientais problemáticas para a organização: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, conhecidas como VUCA, do inglês *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity* (Bennett; Lemoine, 2014). Segundo esses autores, “a ambiguidade se manifesta na falta de clareza que dificulta a compreensão de uma situação específica”; “as mudanças podem impactar severamente o planejamento, a execução e as entregas finais do projeto”; “a volatilidade pode causar acréscimos ou exclusões aos objetivos do projeto, afetando custos, prazos e qualidade de entrega”; “as incertezas podem levar a uma má compreensão do escopo e afetar negativamente o sucesso do projeto”. A essas se pode acrescentar a “complexidade tecnológica, que ocorre quando há várias tecnologias inter-relacionadas, dificultando a gestão de projetos, reduzindo as chances de sucesso devido à variedade de especialidades tecnológicas ou novos conhecimentos necessários para implementar o projeto” (Dao *et al.*, 2016).

Uma análise dos programas de formação realizados na DAC, DGRH e DGA indicariam que poderiam estar presentes em maior ou menor grau os fatores de ambiguidade, de incerteza e de complexidade tecnológica. A ambiguidade, porque as lideranças estratégicas (PRDU) buscavam respostas que provavelmente as lideranças táticas (dirigentes da DAC, DGRH e DGA) já soubessem e não gostariam de explicitar. Não foi surpresa, portanto, a falta de empenho das lideranças táticas da DGRH e da DGA na abordagem do GMD e dos métodos ágeis de revisão de processos com digitalização; as constatações a que se chegou mostraram o quanto a gestão praticada estava aquém das boas práticas e aparentemente as lideranças prefeririam não explicitar ou dar conhecimento dessas fragilidades. A complexidade tecnológica estava presente no caso da digitalização dos processos revistos, o que não foi um problema para a DAC. No contexto da GMD as dificuldades tecnológicas estavam na geração automatizada de alguns dados e não no processo de gestão, uma vez que seu *software* era bastante amigável e fácil de usar. Entretanto, mesmo no caso em que os dados podiam ser gerados, o

projeto fracassou, as informações não foram utilizadas e os órgãos continuaram a gerir os contratos sem mudança de procedimentos.

Ficou evidente também que programas de formação de maior envergadura em termos de potencial para transformação da realidade têm seu **sucesso vinculado intrinsecamente ao patrocínio e envolvimento dos dirigentes**. Um bom programa não é suficiente; é necessário que as lideranças se envolvam e o apoiem.

Além de todos os aspectos mencionados anteriormente, um bom projeto deve ter continuidade; isto é, as lideranças devem avaliar a continuidade com critérios e parâmetros que são os de interesse público, o que não tem ocorrido na Unicamp. Projetos foram descontinuados por decisão de gestores universitários, apesar de possuírem um enorme potencial em aumentar a eficiência e a eficácia da instituição. A descontinuidade se deu, exclusivamente, porque novas gestões e suas lideranças desarticularam as equipes, por ignorância ou simplesmente por razões políticas e sem justificar à Copei o que estava sendo feito. **É surpreendente que uma universidade como a Unicamp ainda continue resistindo a se tornar digital** – entendendo a virtualidade como algo a mais do que tramitar documentos pela internet – e continue sem ter sistemas corporativos de gestão em substituição a sistemas de operação do dia a dia. O preço a ser pago por esse tipo de opção é o crescimento das despesas sem agregação de valor institucional, e este capítulo ilustrou várias dessas situações.

Finalizando: **para que serve o planejamento estratégico? Se bem executado, é um veículo de transformação, que permite bons projetos com resultados e com ganhos institucionais importantes, tanto financeiros quanto de aproveitamento das competências instaladas. Isso requer líderes qualificados para gestão estratégica, capazes de liderar transformações e aptos a atuarem de acordo com as boas práticas da gestão pública.**

10

Adquirindo conhecimento e Implantando a LGPD na Unicamp

*Teresa Dib Zambon Atvars¹, Silviane Duarte Rodrigues,
Alexandre Henrique de Melo, Paulo Lício de Geus²*

Este capítulo descreve a trajetória do projeto estratégico nº 58 do Planes/2016-2020, que buscou a implantação da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Essa trajetória se deu em várias etapas, sendo que a primeira delas foi a aquisição de conhecimento. Por se tratar de um projeto em uma universidade pública abrangente, com atividades de ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa, extensão e atividades de assistência à saúde, a complexidade desse projeto não estava apenas na sua abrangência, mas também na governança. Em uma instituição com poucos processos digitais e na qual a governança da tecnologia de informação e de comunicação está cristalizada em um sistema federativo no qual as áreas de negócio definiam as estratégias institucionais, as dificuldades de governança são ainda maiores. Como componente adicional, não havia na universidade competência instalada para tratar do assunto, o que exigiu a capacitação de uma equipe mínima como um requisito fundamental em um cenário de extremas dificuldades orçamentárias e pouca possibilidade de contratações de profissionais. Nesse contexto, a assessoria externa da Gartner foi essencial para alavancar as ações iniciais e para definir o *road map* das ações a serem implantadas, o que ocorreu com as dificuldades adicionais impostas pela pandemia de Covid-19, a qual impactou o projeto durante 2020 e 2021.

1. Durante o desenvolvimento do projeto de implantação da LGPD na Unicamp, ocupava o cargo de coordenadora-geral da Unicamp – Gestão 2017-2021.
2. Durante o desenvolvimento do projeto de implantação da LGPD na Unicamp, ocupava o cargo de presidente da Citic/CGU – Gestão 2017-2021.

10.1. Introdução

A Lei de Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018³, entrou em vigor em 14/08/2020, garantindo a todas as pessoas que seus dados pessoais estejam seguros e que o uso das informações pessoais deve ser consentido. Essa lei, em conjunto com a Lei Federal nº 13.853, de 8 de julho de 2019 (Brasil, 2019), também criou a Autoridade Nacional de Proteção de Dados, independente, com um Conselho Diretor para fiscalizar o cumprimento da lei. A autoridade nacional e suas atribuições estão descritas no artigo 5º da referida lei, e parece ainda ser um assunto relativamente polêmico (Telles; Gueiros, 2021).

Muitas instituições, organizações ou grupos profissionais passaram a se preparar para a vigência da lei, o que requer ações de curto, médio e longo prazos. Por exemplo, o meio jurídico veio agindo em muitas direções, alguns analisando o impacto do cumprimento da lei e suas implicações punitivas, outros atuando como consultores norteando a sua implantação, outros ainda orientando quanto a seus impactos nos processos internos às organizações. Em todos os casos, observa-se a complexidade do assunto, com muitas variantes sobre o mesmo tema, principalmente com o desenvolvimento da inteligência artificial e das novas formas de comunicação, em particular no caso das *fake news* e mais recentemente das *deepfakes*. Há uma vasta literatura sobre esse assunto em revistas especializadas e tutoriais de empresas de consultoria⁴.

Independentemente de interpretações ou de estratégias de implantação em cada organização, a lei deixa claro que **“dado pessoal é um valor a ser protegido”** e as organizações devem se preocupar com os riscos da gestão desses dados. Além disso, as instituições devem se preocupar com a curadoria dos dados, o que inclui, por exemplo, a possibilidade de existirem dados que efetivamente não são utilizados e que, portanto, apenas geram riscos, devendo, assim, ser eliminados.

A Unicamp é uma universidade abrangente, que possuía em 2021: 24 unidades de Ensino e Pesquisa, 21 Centros Interdisciplinares de Pesquisa, 2 Colégios Técnicos, 4 Hospitais, uma Escola Corporativa, Bibliotecas, Diretorias Administrativas, 5 Diretorias Executivas etc. Dados de 2019 mostram que a Unicamp ministrou 65 cursos de graduação com cerca de 20.085 alunos matriculados, além de milhares de

3. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm

4. <https://www.gov.br/anpd/pt-br>; <https://tecnoblog.met/409033/o-que-e-anpd-autoridade-nacional-de-protecao-de-dados>

alunos matriculados e formados em graduação, pós-graduação, extensão e residências médica e multiprofissional. Possuía 158 cursos/programas de pós-graduação. Realizou em 2019 mais de 1 milhão de consultas, 61 mil cirurgias, 5,7 milhões de exames laboratoriais e mais de 39 mil internações⁵. Trabalhavam na universidade cerca de 10 mil colaboradores ativos (docentes e funcionários técnico-administrativos), e havia 9 mil inativos estatutários que permaneciam em sua folha de pagamentos, além de milhares de servidores aposentados pelo Regime Geral da Previdência (regime CLT) que continuavam exercendo atividades na Unicamp, outros com vínculo de desligamento (inativos ou demissionários), mas cujos dados ainda permaneciam nos repositórios institucionais. A universidade também convive diariamente com milhares de colaboradores terceirizados e prestadores de serviços. Em resumo, há uma enormidade de dados pessoais, quer sejam do quadro de colaboradores, alunos, pesquisadores ou prestadores de serviço em múltiplos repositórios da universidade ou que constam de processos impressos, e que são manipulados ou acessados por colaboradores de diversos escalões da administração universitária. Por isso, implantar uma governança dos dados pessoais em uma universidade pública abrangente como a Unicamp não é um assunto simples e atinge todos os escalões da administração, bem como todos os órgãos decisórios colegiados.

Além da complexidade em termos de quantidade e tipologia dos dados, a Unicamp é uma universidade com um sistema federado de TIC com dados redundantes em diversos sistemas geridos nas áreas de negócio, com muitos *softwares* desenvolvidos localmente, com baixa integração entre os sistemas corporativos, em plataformas e linguagens distintas e em alguns casos desatualizadas e com bancos de dados de diversos provedores, alguns dos quais antigos e sem suporte. Não dispõe de um catálogo de dados e metadados (Geus *et al.*, 2020). A partir de 2017 passou a haver uma migração para plataformas livres (Geus, 2021). Isso traz complexidades adicionais à governança de TIC e à implantação de mecanismos de gestão para que a Lei nº 13.709 possa ser atendida. A complexidade da implantação dessa lei em IES tem sido destacada por vários autores (Stelzer *et al.*, 2019), principalmente nos casos de instituições públicas, sendo que cada instituição tem suas particularidades e características.

Assumindo como hipótese que outras IES podem estar vivenciando situações similares à da Unicamp, este capítulo descreve a trajetória percorrida, incluindo a

5. Anuário Estatístico 2020. Ano-base 2019 (<https://www.aeplan.unicamp.br/anuario/2020/anuario2020.pdf>).

fase de aprendizado, da escolha da metodologia, das dificuldades de implantação até chegar aos resultados já alcançados. Para isso, foi constituído pela CGU um grupo técnico sob a coordenação da Citic, assessorado pela empresa Gartner⁶, detentora de muitos estudos sobre o tema da implantação da Lei nº 13.709. Esse grupo técnico realizou a pesquisa bibliográfica sobre a natureza da lei, seus requisitos, limites e atributos, e, com base na documentação disponibilizada pela Gartner (2020a,b), contextualizou o problema, definiu o escopo do projeto, a metodologia a ser empregada e preparou relatos/documentos a partir do diagnóstico realizado. Esse é, portanto, um texto descritivo das ações realizadas, indo do diagnóstico aos resultados, passando por escolhas de metodologias, definição da política, qualificação de equipes e implantação de infraestruturas/processos que viabilizariam a aplicação da lei. Destaca-se que, sem o assessoramento de uma empresa especializada, esse projeto demoraria muito mais tempo para se iniciar e produzir resultados.

10.2. O passo a passo da implantação

a. Definições e escopo

O primeiro ponto a destacar na lei é seu artigo 1º: “Esta lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural” (Brasil, 2018). Portanto, a primeira tarefa foi a de identificar os dados da pessoa natural a serem protegidos, passando-se a planejar e a executar as ações a partir dessa identificação. Essa primeira tarefa foi razoavelmente simples, pois as definições fazem parte do escopo da lei. Além disso, como universidade pública, a Unicamp está excepcionalizada no cumprimento de algumas das obrigações legais.

Na estratégia de abordagem do problema, procurou-se delimitar os tipos de dados que fariam parte do escopo do projeto de acordo com a lei, como: nome, prenome, estado civil, CPF, número da cédula de identidade ou outro documento equivalente, origem social ou étnica, convicções políticas ou religiosas, e outros

6. Gartner: <https://www.gartner.com.br/pt-br>. Foi contratada pela Unicamp como empresa de aconselhamento na área de TIC, permitindo acesso a boas práticas internacionais. O contrato faz parte do processo 01-P-00838/2018.

classificados como sensíveis (filiação à sindicato, saúde, opção de gênero, dado genético e dados biométricos). Conforme sugere Miragem (2019), os dados sensíveis devem ter controles mais rígidos. Entende-se por dados sensíveis principalmente os seguintes⁷:

[...] todo dado pessoal só pode ser tratado se seguir um ou mais critérios definidos pela LGPD, mas, dentro do conjunto de dados pessoais, há ainda aqueles que exigem um pouco mais de atenção: são os sobre crianças e adolescentes; e os “sensíveis”, que são os que revelam origem racial ou étnica, convicções religiosas ou filosóficas, opiniões políticas, filiação sindical, questões genéticas, biométricas e sobre a saúde ou a vida sexual de uma pessoa.

Sobre os dados sensíveis, autônomos, empresas e governo também podem tratá-los se tiverem o consentimento explícito da pessoa e para um fim definido.

De forma explícita: “O art. 5º, inciso I, da LGPD conceitua dados pessoais como ‘informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável’”⁸.

São exemplos: dados cadastrais, data de nascimento, profissão, dados de GPS, identificadores eletrônicos, nacionalidade, gostos, interesses e hábitos de consumo, entre outros. Ou seja, desde o número dos seus documentos até as páginas curtidas e os perfis seguidos nas redes sociais podem ser considerados dados pessoais.

Há, também, uma segunda divisão do dado pessoal, nomeado como “sensível” (inciso II, do art. 5º), sendo todo aquele com conteúdo “sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural”. Ou seja, são aqueles dados que podem levar a discriminação de uma pessoa e, por tal motivo, devem ser considerados e tratados como dados sensíveis.

Importante destacar que a definição dos dados sensíveis em uma universidade como a Unicamp não abrange os chamados “dados” de pesquisa. Embora esses dados não estejam abarcados por essa lei de modo direto, pode haver implicações indiretas, principalmente quanto a pesquisas clínicas, nas áreas de humanidades ou de experimentação vinculadas às pessoas. Nesses casos, os comitês locais de ética na pesquisa devem definir a forma de tratamento e de apresentação das informações⁹.

7. <https://www.serpro.gov.br/lgpd/menu/protacao-de-dados/dados-sensiveis-lgpd>.

8. <https://abkadvocacia.com.br/post/40/lgpd:-quais-as-diferencas-entre-dados-pessoal,-sensivel-e-anonimizado?>

9. No caso da Unicamp, o Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão da PRP (<https://prp.unicamp.br/etica-em-pesquisa/cep/comite/missao-e-historia/>).

Além disso, a Unicamp instituiu o Repositório de Dados de Pesquisa, tornando obrigatório o depósito dos dados.¹⁰ Para esclarecer essas questões, a CGU realizou o lançamento do Projeto Estratégico nº 58 do Planes/2016-2020: LGPD¹¹ e organizou uma primeira apresentação sobre o assunto, sob a coordenação da CGU e de Silviane Duarte Rodrigues (assistente técnica da CGU e posteriormente membro do Comitê Gestor de Segurança de Dados)¹².

Projeto Estratégico 58 – LGPD: Escopo do projeto “O projeto tem como finalidade permitir a adequação da universidade à Lei Geral de Proteção de Dados, Lei 13.709/2018. A lei tem como objetivo proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade. Até o presente momento, oficialmente, a lei entrará em vigor em agosto de 2020. O projeto terá como produtos; diagnóstico do cenário Unicamp, identificação de gaps, plano de ação, prospecção de ferramentas necessárias, implantação das ações de tecnologia/processo/legislação, treinamentos e divulgações. **Ganhos do Projeto:** evitar multas e penalidades pelo descumprimento da Lei 13.709/2018; dar visibilidade aos dados/acessos realizados pelos processos; reduzir o impacto do não cumprimento da lei; minimizar os dados solicitados pelos processos; reduzir a burocracia eliminando solicitações redundantes de dados já conhecidos pela instituição; agilizar os processos de atualização dos dados evitando bases duplicadas e divergentes” (GEPlanes).

O projeto se iniciou em dezembro de 2019 e se encerrou em abril de 2021 (Atvars, 2021a), com as entregas previstas: um primeiro diagnóstico realizado, uma política de gestão de dados pessoais, uma estrutura organizacional adequada a essa gestão, um plano detalhado de adequação à lei, um plano de comunicação, um modelo de autorização de consentimento com gestão dos documentos, um plano de respostas à violação dos dados e a implantação de ferramentas adequadas à gestão, como recomendado pela Gartner (2020a,b).

A ausência de conhecimento da Unicamp sobre esse tipo de assunto levou o grupo técnico e a Citic a buscar experiências em andamento no Brasil e no exterior. No Brasil, referências importantes sobre como implantar a LGPD foram encontradas nas publicações do governo federal (Brasil, 2020a) e da Enap (Barbosa; Lyra, 2019a-c; *ibid.*,

10. Redu (<https://www.sbu.unicamp.br/sbu/repositorio-de-dados-de-pesquisa-da-unicamp/>).

11. GEPlanes (https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/ver_projetos_especiais.html).

12. <https://www.unicamp.br/unicamp/eventos/2020/10/07/como-lei-de-protecao-de-dados-afeta-area-medica-e-tema-de-conferencia>. https://denisetavares.kpages.online/inscreva-se?utm_source=google-ads&utm_medium=palavra-chave-search&gclid=CjwKCAiAkJKCBhAyEiwAKQBCKl-EfQUeK S99FgYdrxC5CK3JIhy71EEW7UsvqGUiR2N1NZbZlJlJlBoCn00QAvD_BwE; <https://www.youtube.com/watch?v=lOc2gFhxlcI>.

2021; Fraga, 2022a-d). Além disso, foram encontradas e consultadas várias publicações da empresa Gartner (Gartner, 2020a,b), principalmente no que dizia respeito a modelos de formulários ou formas de avaliação de impacto e risco, compondo o que se poderia chamar de boas práticas administrativas: buscar conhecimento, sistematizar o conhecimento útil para o projeto e registrar as práticas implantadas.

b. Construindo o road map

Seguindo sugestões preconizadas por essas boas práticas administrativas, a implantação das ações da LGPD na Unicamp deveria possuir um planejamento detalhado, cujos principais tópicos estão descritos na Figura 10.1, sendo que os termos utilizados são os mesmos que constam da lei. Resumidamente, nesse esquema, o controlador (gestor e responsável) do projeto é a CGU, por meio do seu corpo técnico e da autoridade local. O corpo técnico e os responsáveis nos órgãos descentralizados foram identificados mediante enquetes. A finalidade é criar os mecanismos e proteger os dados pessoais identificados em cada órgão, visando o cumprimento da lei.

Figura 10.1 – Etapa de avaliação do impacto do projeto estratégico LGPD segundo o modelo Gartner (2020a,b)



Fonte: Gartner, 2020a,b.

Como a Unicamp é uma universidade abrangente e cada órgão tem atribuições/finalidades específicas, um mesmo dado também pode ter utilidade e temporalidade diferente em cada um. Por isso, deve ser elaborado um ciclo de vida dos dados em cada órgão, que deve representar a utilidade em cada tipo de processo dentro da temporalidade

requerida e necessária a cada caso. Como tópico final, devem ser propostas as medidas adequadas ao tratamento, com uma criteriosa avaliação dos riscos e, com isso, devem ser identificadas e implantadas as medidas de mitigação. Todos os processos/etapas devem ser documentados. No caso da Unicamp, a partir dos diálogos com vários órgãos, algumas etapas foram concomitantes, como foi o caso da identificação dos dados sensíveis, na qual se buscou em cada órgão ou sistema, os dados com uma análise de todo o ciclo na forma da lei, incluindo: “*produção, classificação, utilização, acesso, armazenamento, eliminação, modificação, comunicação, transferência etc.*”

c. Definindo a governança

A identificação dos atores que participam do processo de governança e de gestão dos dados sensíveis está definida na própria lei (Figura 10.2). A questão é como designar esses atores, com representatividade e legitimidade para implantar e gerir as ações necessárias em uma instituição complexa e com uma estrutura de TIC federalizada e pouco digitalizada (Geus *et al.*, 2020).

Figura 10.2 – Definição dos atores envolvidos na gestão dos dados institucionais sensíveis

Quem são os atores envolvidos?

Art. 5º para os fins desta lei, considera-se:

- **O titular:** é a pessoa física a quem se referem os dados pessoais
- **O controlador:** é a empresa ou pessoa física que coleta os dados pessoais e toma decisões em relação a forma e finalidade do tratamento dos dados. O controlador é o responsável por como os dados são coletados, para que estão sendo utilizados e por quanto tempo serão armazenados.
- **O operador:** é a empresa ou pessoa física que realiza o tratamento processamento dos dados pessoais sob as ordens do controlador
- **O encarregado:** é a pessoa física indicada pelo controlador e que atua como canal de comunicação entre as partes (controlador, os titulares e a autoridade nacional), além de orientar os funcionários do controlador sobre práticas de tratamento de dados.

Fonte: Gartner, 2020a,b.

Com o pouco conhecimento sobre a lei e seus reflexos e dada a complexidade da Unicamp, os documentos da Gartner e da Enap foram muito úteis. Dessa maneira,

optou-se por seguir as recomendações de forma a se estruturar uma governança específica para essa finalidade. Ao tratar da governança, é importante diferenciá-la da gestão, como esclarecem Paludo e Oliveira (2021, p. 11-19):

A Gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle e ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos.

A Governança provê direcionamento, monitoramento, supervisão e avaliação da prática da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas.

No caso de universidades públicas abrangentes, a governança é um complexo sistema de mecanismos e processos multidimensionais, envolvendo múltiplos atores e assuntos, internos e externos, com os quais a organização se envolve (Vukasovic *et al.*, 2018). Para citar alguns, a universidade pública brasileira está submetida aos preceitos constitucionais da autonomia, mas também se submete a todo o regramento relacionado às suas atividades-fim e ao seu papel como ente público. Está igualmente regulada por normas externas do CNE e, no caso das universidades públicas estaduais, também ao CEE do respectivo estado. Submete-se ainda, no caso de convênios e contratos, a regras definidas pelos TCU e TCE. Do ponto de vista interno, possui conselhos e órgãos deliberativos, muitos deles colegiados e professorais, com atribuições definidas em estatutos, regimentos internos e outros regulamentos. Dessa forma, governança e gestão são atividades complexas, e o mesmo se dá para a governança e a gestão de dados.

Além disso, as universidades públicas abrangentes desempenham múltiplas atividades que se inter-relacionam e se complementam (ensino, pesquisa, extensão, assistência e administração). Um esquema bem representativo dessas diferenças, mostrando inclusive a inter-relação entre governança e gestão para o subsistema de governança de dados, está representado na Figura 10.3 (Fraga, 2022a).

Segundo Fraga (2022a, p. 21-23), o conceito de governança de dados é similar ao de governança corporativa, prevendo atividades de planejamento, monitoramento e execução e gerenciamento de ativos, e requerendo um bom alinhamento entre a área técnica/tecnológica, as áreas de negócio e a área estratégica. Por isso, as organizações devem possuir um programa contínuo de governança e de gestão de dados, o que requer um compromisso explícito e contínuo para reduzir riscos. Nesse sentido, Barbieri (2020) define:

A Governança de Dados (GD) é um conjunto de práticas dispostas em um *framework* com o objetivo de organizar o uso e o controle adequado dos dados com um ativo organizacional; a Governança de Dados busca organizar os dados visando disponibilidade, integridade, consistência, usabilidade, segurança, controle etc.

Figura 10.3 – Diferenças/relação entre governança e gestão

Relação entre Governança e Gestão



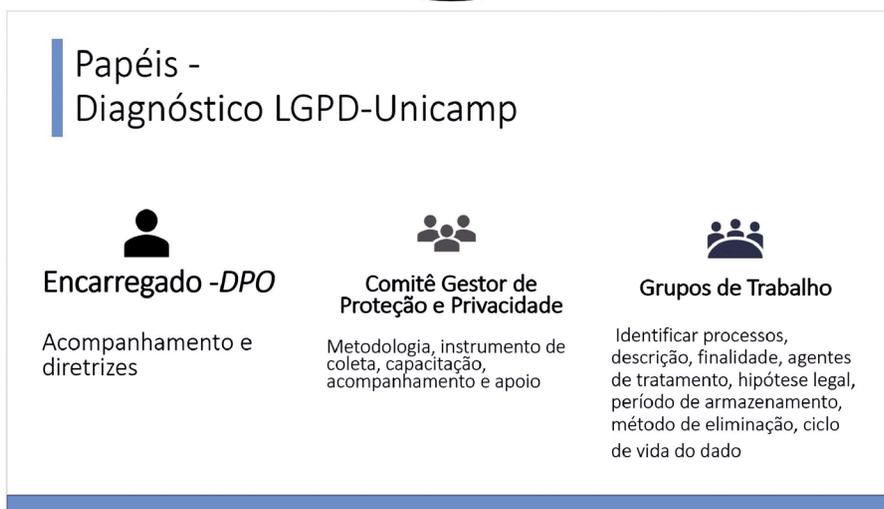
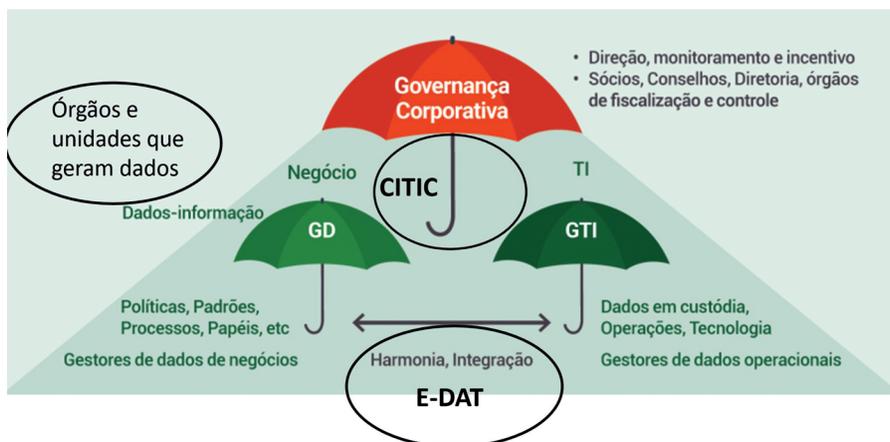
Fonte: TCU (2014)



Fonte: Fraga, 2022a, Módulo 2, p. 11.

Uma possível representação da governança de dados praticada pela Unicamp na gestão 2017-2021 está exposta na Figura 10.4, na qual a governança corporativa abrange o GR, a CGU e se efetiva por meio da Citic subordinada à CGU. Além disso, envolve o EDAT, criado como um órgão da CGU que emula um *Institutional Research* (Beppu *et al.*, 2020; Atvars, 2020a), sendo a gestão da LGPD parte das atividades do EDAT.

Figura 10.4 – Modelo de governança de dados exercida pela Unicamp



Fonte: Adaptado de Fraga (2022a, p. 21) e do modelo Gartner.

Para conseguir implantar o projeto estratégico LGPD (nº 58¹³), foi necessário viabilizar vários outros projetos estratégicos visando alterar práticas administrativas relacionadas à TIC. Entre os projetos que podem ser acessados no GEPlanes, o principal associado à LGPD foi o **Projeto nº 18: Um Novo modelo de Governança de TI**. Essa necessidade só era nova para a Unicamp, pois no seminário preparatório do Planes/2016-2020, nos idos de 2015 (Capítulo 6), já tinha sido evidenciada a confusão de finalidades entre o CCUEC, a Citic e o Contic – todos presididos pela

13. Esse número se refere àquele do projeto estratégico listado no GEPlanes.

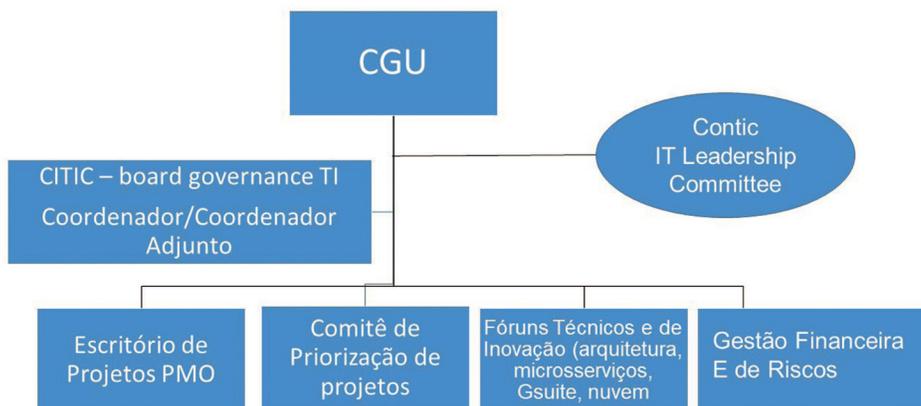
mesma pessoa, o superintendente do CCUEC (Capítulos 7 e 8). Com a posse da gestão em 2017, por uma

[...] nova governança que se estabeleceu a partir de 2018 a coordenação de TIC passou a ser diretamente subordinada à CGU, que é também responsável pela gestão estratégica da universidade. Desta forma, em 2018 a CTIC torna-se a Citic¹⁴. Enquanto o ConTIC exerce uma função técnica, a Citic atua na política institucional de TIC. O Coordenador do Citic passou a ser um assessor da CGU, especialista na área, que atua também mediando as demandas. Como todos os outros órgãos da CGU, atua de modo matricial em contato extremamente próximo à Assessoria de Dados e de Planejamento (Unicamp/CGU, 2021).

Além disso, a CGU criou um comitê responsável por implantar a LGPD. Essa estrutura organizacional está baseada em boas práticas de governança de TIC, recomendadas pela Gartner e, antes disso, pela proposta de governança discutida na Unicamp em 2015 (ver Capítulo 6) (Figura 10.5). O desdobramento da gestão de dados para tratar da aplicação da LGPD ficou a cargo da Citic e do EDAT.

Figura 10.5 – Novo modelo de governança de TIC implantado na Unicamp em 2018, adaptado de modelos Gartner

Modelo de Governança de TIC



Fonte: Unicamp/CGU, 2021, p. 18-19.

14. <https://www.citic.unicamp.br/actic>. Criada em 2018, a CTIC foi reformulada e passou a se chamar Citic (Coordenadoria Integrada de Tecnologia da Informação e Comunicação), de acordo com a vigente Resolução GR nº 09/2020.

Em resumo, implantar a LGPD em uma universidade pública abrangente é um processo complexo, exigindo um planejamento detalhado, mudanças da governança e da gestão de TIC (Geus *et al.*, 2020) e apoio/patrocínio das lideranças do nível estratégico da organização. Segundo descreve Barbosa e Lyra (2021), a organização deve estabelecer mecanismos de governança de informações e de dados como ferramentas essenciais para a governança pública digital. No caso da Unicamp, seguindo a proposta de Barbosa e Lyra (2021, p. 6), a definição das estratégias e da política são propostas pela Copei ao Consu ou à CAD. Nessa estrutura organizacional, há um vínculo direto entre o EDAT e a Citic, ambos subordinados à CGU como nível estratégico da instituição, coerentemente com as boas práticas da governança de dados. Essa estrutura reflete o compromisso das lideranças estratégicas com o projeto e com a tempestividade na tomada de decisão. Tem também a função de minimizar as discontinuidades na alternância de mandatos, pois se vincula diretamente ao planejamento estratégico, que por princípio é um documento institucional. O problema é que essa estrutura de governança é transformadora no sentido de que a Citic assume novas funções que desagradam os órgãos com práticas e cultura cristalizadas da governança de TIC na Unicamp, o que, conforme mostrado no Capítulo 8, não deu bons resultados.

Voltando aos aspectos operacionais da governança de dados, a gestão 2017-2021 definiu a CGU como o órgão estratégico responsável pelo delineamento da proposta de implantação e gestão da LGPD, por meio da Citic. Com esse mandato, a Citic elaborou uma proposta de Política de Gestão de Dados Pessoais, tendo como referencial as recomendações da Gartner e do Enap. Essa política foi aprovada pela Copei e pela CAD-A-003/2020¹⁵, de 06/10/2020, segundo o modelo descrito na Figura 10.6.

A Deliberação CAD-A-003/2020, de 6 de outubro de 2020, definiu a competência do Comitê Gestor de Privacidade e Proteção de Dados (CGPPD) (Artigo 3º) e as atribuições desse comitê (Artigo 4º); ele tem

natureza permanente, consultivo-deliberativa, tem responsabilidade estratégica e será composto pelo Encarregado, conforme descrito na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (artigo 5º, inciso VIII), e por representantes de todos os grandes órgãos da administração: CGU (01); Gestão Estratégica de Dados (02); PRP (01); DGRH (01); DAC (01); DGA (01); CCUEC (01); Siarq (01); Comvest (01); SIC (01); Área da Saúde (01); e PG (01). O CGPPD será presidido pelo Encarregado (Data Protection Officer – DPO) designado pelo Reitor.

15. Deliberação CAD-A-003/2020, de 6 de outubro de 2020: dispõe sobre a criação do Comitê Gestor da Privacidade e Proteção de Dados no âmbito da Universidade Estadual de Campinas, aprova a Política de Privacidade e dá outras providências.

Com essa deliberação, fica instituído o modelo de governança do Sistema de Proteção de Dados Pessoais Sensíveis da Unicamp¹⁶. Esse modelo de governança é operacionalizado pelo DPO, pelo Comitê Gestor de Dados e pelos grupos de trabalho que atuarão no interior dentro de cada um dos órgãos.

Figura 10.6 – Esquema para a estrutura de governança proposta no projeto estratégico de implantação da LGPD

Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores com base no modelo sugerido pela Gartner.

d. Diagnóstico da situação dos dados na Unicamp

A realidade da gestão de TIC na Unicamp encontrada no início da gestão em 2017 era, para dizer o mínimo, caótica: cada órgão da administração tinha seu próprio modelo, não havia um catálogo de metadados, tampouco de descritivo de dados. As fontes primárias estavam nas áreas de negócio, nem sempre com interoperatividade entre elas. Citamos um exemplo: todos os semestres, os coordenadores de biblioteca inseriam manual e individualmente os dados de centenas de estudantes ingressantes no sistema da SBU. Todos esses dados já constavam do sistema acadêmico da DAC, e muitos deles também já constavam do sistema corporativo da comissão de vestibulares (Comvest). O Projeto Estratégico 47 – Integração e interoperabilidade dos sistemas DAC e SBU foi proposto e executado somente após ser fortemente demandado ao SBU pela CGU. Esse era mais um dos “processos sem dono” com os quais a CGU se deparava diuturnamente.

16. <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/10/06/unicamp-aprova-politica-de-privacidade-de-dados>

Portanto, o passo inicial a ser dado era o de realizar um diagnóstico da situação. Diagnóstico é um ponto crítico para o sucesso dos projetos, e isso requereu levantamentos *in situ*, em cada órgão. Esse diagnóstico permitiu que fosse adquirido um nível adequado de compreensão da realidade de cada órgão no que dizia respeito à amplitude e à complexidade dos processos com dados sensíveis, e, a partir dessa compreensão, foi possível estabelecer uma abordagem específica e aderente à realidade de cada um deles. Para a realização desse diagnóstico, o grupo técnico da CGU adaptou à realidade da Unicamp as metodologias sugeridas pela Gartner (2020a,b) e pela Secretaria Digital do Ministério da Economia (Brasil, 2020b). Nesse caso, foi utilizada uma enquête aplicada aos vários órgãos da administração, hospitais e unidades acadêmicas, cujas perguntas estão resumidas na Tabela 10.1.

Tabela 10.1 – Enquete aplicada a todos os órgãos detentores de dados pessoais

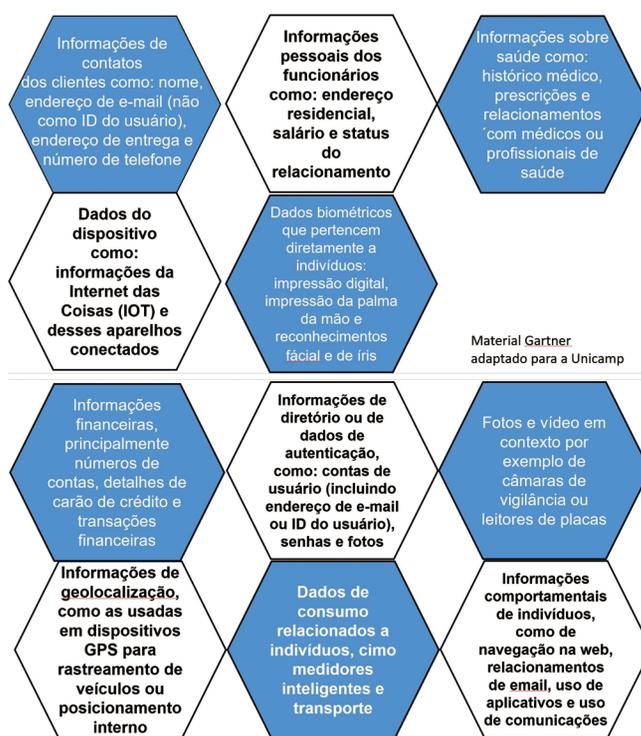
Perguntas	Respostas		
Você conhece a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) e a Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019?	Sim	Não	
Você tem conhecimento dos ganhos esperados pela universidade com a adequação a essas leis?	Sim	Não	
Você trabalha em sua rotina com dados pessoais de outras pessoas (dados de alunos, servidores, colaboradores, fornecedores, conveniados etc.)?	Sim	Não	Não sei
Nesta sessão serão realizadas perguntas sobre dados pessoais usados na sua rotina de trabalho, como são armazenados, protegidos e se há controle de acesso a eles			
Quais são os tipos de dados?	Dados pessoais Dados bancários Origem étnico-racial Dados biomédicos ou genéticos Dados referentes à saúde ou à vida sexual Dados de filiação à sindicato Dados de filiação à organização de caráter religioso, filosóficos ou político Convicção religiosa		
Quais os meios de armazenamento desses dados?	Papel Mídia removível (pen drive, HD externo etc.) Computador da unidade Computador pessoal Servidores de dados da unidade Serviço de nuvem conveniada Serviço de nuvem pessoal Outros (quais)		
Dados digitais são compartilhados?	Sim	Não	
Existe algum tratamento de segurança para esses dados coletados?	Sim	Não	Não sei

Fonte: Elaborada pelos autores.

A enquete abordou o grau de conhecimento da Lei nº 13.709, um importante aspecto para desenhar as formas e o conteúdo das etapas de sensibilização, de comunicação e de capacitação, bem como identificar os tipos de sistemas/repositórios que contêm os dados. Esse elemento é também essencial para as etapas de definir o modo de tratamento dos dados; os fluxos de tramitação dos processos e identificação de compartilhamentos em cada órgão, a fim de compreender como rastrear os dados e eventuais vazamentos; e as tecnologias de proteção utilizadas, permitindo que se avalie a necessidade de revisões de processo e de investimentos necessários. O resultado do levantamento dos processos, que permitiu a tipificação e a categorização dos dados e as formas de armazenamento (Figura 10.7), irá compor o Relatório de Impacto na Proteção dos Dados Pessoais (RIPDP).

Figura 10.7 – Principais categorias de dados que resultaram da análise das enquetes aplicadas aos órgãos da Unicamp

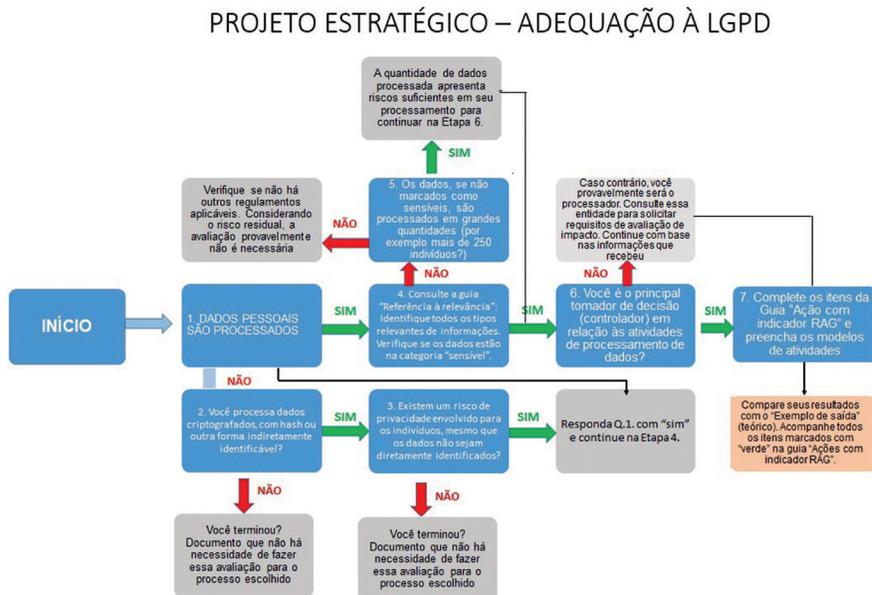
Categoria de dados pessoais: PROJETO ESTATÉGICO – ADEQUAÇÃO À LGPD



Fonte: Elaborada pelos autores.

As respostas foram sistematizadas e categorizadas em temas relevantes, de maneira a permitir a construção de um mapa de fluxo de respostas sim ou não. Esse fluxo permitiu que os relatórios gerados fossem automatizados (Figura 10.8), tendo como produtos: um inventário dos processos que utilizam dados pessoais sensíveis e o RIPDP em cada categoria de processos ou em cada órgão. Esse processo deveria ser periodicamente repetido, com a finalidade de acompanhar a evolução da implantação.

Figura 10.8 – Fluxo do processo customizado para a realidade da Unicamp a partir do modelo Gartner



Fonte: Adaptado de Gartner, 2020a,b, pelos autores.

A busca por informações estabeleceu o diálogo com os vários órgãos da universidade, gerando os fluxos de controle de informação – outro ponto crítico para o sucesso de um projeto dessa magnitude (Tabela 10.2).

A enquete foi aplicada aos diferentes órgãos da universidade, permitindo a identificação dos dados, dos processos e das tipologias dos dados em cada categoria de processos. Para facilitar a análise e a sistematização da informação, a forma de coleta das informações foi padronizada (Tabela 10.3), o que foi fundamental para tratar adequadamente as respostas, entender a dimensão do problema e propor soluções aderentes à cada realidade. Paralelamente a esse trabalho, cada órgão foi estimulado a verificar se o dado pessoal era essencial à transação ou se era apenas

cosmético – objetivo esse coerente com o Projeto Estratégico nº 62: Desburocratize¹⁷ (Atvars *et al.*, 2021, 2023).

Tabela 10.2 – Dados sensíveis de cada órgão a serem protegidos com informações sobre o tipo de registro ou sistemas

Informação a ser prestada	Tipo de dados disponíveis
Informações de contato dos clientes, como nome, endereço de <i>e-mail</i> , endereço de entrega, número de telefone.	Dados do dispositivo, como informações de internet das coisas (IoT), e desses aparelhos conectados.
Informações pessoais dos funcionários, como endereço residencial, salário, e <i>status</i> do relacionamento.	Dados biométricos que pertencem diretamente a indivíduos, como impressão digital ou plantar, reconhecimento facial etc.
Informações sobre a saúde, como prontuário, histórico médico, prescrições e relacionamentos com médicos ou profissionais da saúde.	Informações financeiras, principalmente números de contas, detalhes de cartão de crédito e transações financeiras.
Informações de geolocalização, como as usadas em dispositivos para rastreamento de veículos ou posicionamento interno.	Dados de consumo relacionados a indivíduos, como medidores inteligentes e transporte.
Informações comportamentais de indivíduos, como as de navegação na <i>web</i> , relacionamentos de <i>e-mail</i> , uso de aplicativos e uso de comunicações.	Material de foto ou vídeo em contexto, por exemplo, de câmeras de vigilância ou leitores de placas.
Informação de diretório ou dados de autenticação, como contas de usuários (incluindo endereço de <i>e-mail</i> e o ID do usuário, senhas e fotos).	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com uma adaptação do modelo utilizado pelo governo federal (Brasil, 2020a,b), foi aplicada uma quarta enquete, gerando a primeira versão de um **Guia de Elaboração de Programa de Governança em Privacidade**, documento essencial para institucionalizar o processo. Esse formulário gerou um diagrama didático sobre as estratégias para programar a implantação da LGPD, a partir de perguntas e possíveis ações em cada um dos órgãos (Tabela 10.4).

Seguindo o roteiro proposto pelo Enap (Brasil, 2020a,b), a universidade deveria elaborar um mapa de risco para cada tipo de evento, com abordagens específicas em cada órgão. Todavia, considerando o enorme número de órgãos e a diversidade entre eles e visando avançar na implantação, esse esforço não foi priorizado naquele momento. Entretanto, era importante avaliar a que riscos estavam submetidos os dados, sendo que o risco pode ser quantificado por meio de escores, que, em princípio, definiriam as prioridades das ações de correção, compondo o **Relatório Interno dos Dados Pessoais** de cada órgão.

17. <https://www.cgu.unicamp.br/desburocratize>; <https://www.unicamp.br/unicamp/index.php/noticias/2019/08/13/cgu-institui-o-programa-desburocratize>

Tabela 10.3 – Formulário padronizado para a identificação dos processos que continham dados pessoais

Título de processo/Atividades		Categorização em relação aos dados sensíveis	
Proprietário do processo (nome e função)			
Descrição do processo baseada em Raci			
Dados Pessoais (categoria/itens)		Sensíveis	Não sensíveis
Finalidade do Processo			
#1	#2	#3	#4
Finalidade secundária 1	Finalidade secundária 2	Finalidade secundária 3	Finalidade secundária 4
Período de retenção em d/m/ano para este fim			
Momento de contagem regressiva de retenção/descrição do gatilho			
Após a primeira gravação do item	Após a conclusão total da transação	Após a conclusão total da transação	Após a primeira gravação do registro

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 10.4 – Perguntas e possíveis ações que deveriam constar do Guia de Elaboração de Programa de Governança em Privacidade

Pergunta	Ações
Os dados são armazenados por quanto tempo?	Retenção e descrição apropriadas
Os servidores estão cientes da LGPD? Como será feita a capacitação?	Programas de conscientização e treinamento
Temos um instrumento que orienta o tratamento de dados pessoais na universidade?	Estabelecer a Política de Privacidade
Como o titular poderá entrar em contato com a universidade?	Implantação de canais de comunicação regulatórios
Sabemos quais são os processos críticos? Temos um plano de ação em caso de violação?	Plano de gestão de riscos e incidentes
Qual o fluxo dos dados? Há dados sensíveis?	Estabelecer em cada órgão a gestão do fluxo e a classificação dos dados

Fonte: Elaborada pelos autores.

e. Relatório Interno dos Dados Pessoais (RIDP)

Para compor o RIDP, há um conjunto de etapas a serem seguidas (Figura 10.9), incluindo o levantamento em cada órgão do ciclo completo de vida do dado. Além do levantamento de dados sensíveis, foi necessário assimilar os conceitos e

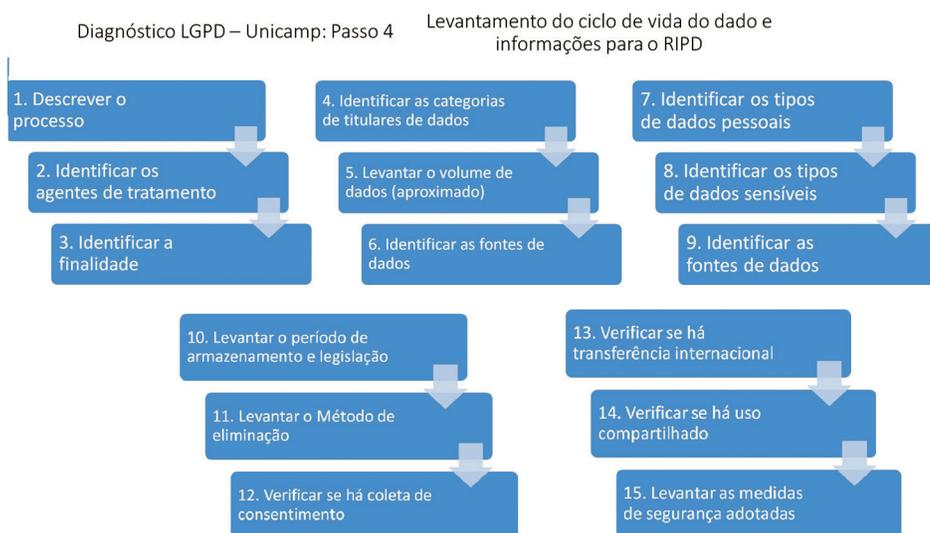
compreender o ciclo de vida de cada dado em cada órgão. Esse ciclo para um mesmo dado pode ser diferente nos vários órgãos, porque cada um deles possui funções distintas na Unicamp. Foi estruturado um modelo com as informações sobre as fases do ciclo de vida (Figura 10.10), descrevendo cada uma delas: coleta, retenção, tratamento, compartilhamento e eliminação. Com base nesse modelo, cada órgão deve elaborar seu mapa de ciclo de vida dos dados sensíveis, além de abordar todas as outras formas de garantir a segurança.

Figura 10.9 – Etapas da elaboração do RIDP



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 10.10 – Etapas do processo de levantamento do ciclo de vida de cada dado



Fonte: Elaborado pelos autores.

10.3 Capacitação de equipes dos órgãos

Desde que se deparou com o problema da implantação da LGPD em 2018, a Unicamp identificou a necessidade de qualificar suas equipes, pois não havia competência instalada para tratar do assunto. Por isso, uma das primeiras ações do projeto estratégico foi a busca de consultoria adequada, numa abordagem ampla e sistêmica, contemplando todas as principais atividades do projeto e as circunstâncias em que ele seria desenvolvido. O primeiro objetivo foi gerar competências e habilidades para formular um bom projeto, estabelecer as estratégias e definir as equipes com base nos requisitos dos perfis. Na sequência, foi preciso manter os recursos humanos da instituição focados no assunto. A terceira fase consistiu em evoluir tecnicamente para reduzir o risco (Figura 10.11). Para cada fase, foram implantadas estratégias diferentes de capacitação, passando por *workshops* de conscientização, oficinas de treinamento para o uso do instrumento de coleta de informações e oficinas para a elaboração do RIDP de cada órgão. Esse deve ser um processo contínuo até que todos os órgãos tenham implantado a lei, e a atividade deve ser coordenada pelo comitê gestor. Se no início foi essencial preparar uma pequena equipe com a assessoria da Gartner, hoje a Unicamp possui massa crítica para desenvolver o processo formativo por meio de seus próprios colaboradores, e esse assunto já faz parte da agenda de cursos da Educorp.

Figura 10.11. Representação dos principais focos de desenvolvimento das capacidades e habilidades dos envolvidos no projeto



Desenvolvendo Capacidades de Gerenciamento de Privacidade



ESTABELECEER

Os recursos fundamentais necessários para avaliar a maturidade e impulsionar um programa de gerenciamento de privacidade eficaz e sustentável



MANTER

Recursos focados em administração contínua, gerenciamento de recursos e escalabilidade de tarefas recorrentes. Isso permite que as organizações alinhem a prática de privacidade com as metas de negócios.



EVOLUIR

Capacidades especializadas focadas na redução do risco de privacidade com pouco ou nenhum impacto na utilidade da organização.

© 2019 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner is a registered trademark of Gartner, Inc. and its affiliates.

Gartner

Fonte: Gartner.

O projeto previa o levantamento de dados em cada local, a implantação do EDAT, a constituição dos comitês, a designação da autoridade da Unicamp, o treinamento das equipes locais, a aprovação de uma política e, com base na documentação gerada, a prototipagem de pilotos em órgãos previamente escolhidos, que, ao final de cada etapa, deveriam prover um *feedback* para aperfeiçoar os procedimentos a partir dos resultados obtidos. Nas metodologias ágeis de processos, o uso de projetos-piloto como uma forma de aquisição de conhecimento é uma prática usual (*design thinking*, BPM, *Scrum*, Lean ou outras) (Atvars *et al.*, 2020; Ferri *et al.*, 2020; Serafim; Durães; Atvars, 2020).

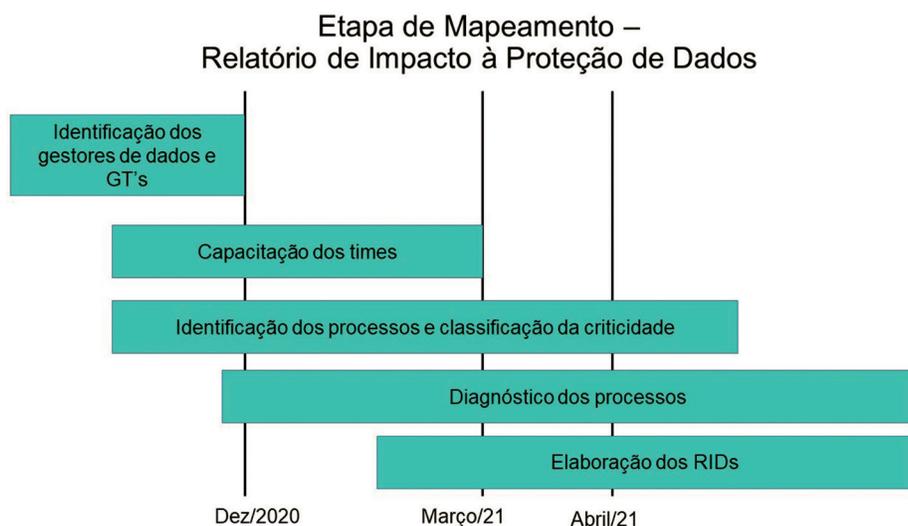
Esses projetos-piloto serviriam para validar a metodologia de trabalho e fazer as correções necessárias. Por isso, o Comitê Gestor elaborou um projeto-piloto geral, com as seguintes etapas: nomeação do operador (o designado para coordenar o processo no órgão), que se reportaria ao controlador sempre que necessário; sensibilização e capacitação para as diversas atividades; identificação dos dados sensíveis; identificação dos processos com a classificação da criticidade; diagnóstico dos processos com dados sensíveis; elaboração do relatório de riscos, com um cronograma para a execução de cada etapa e apresentação dos resultados; e apresentação do ciclo de vida do dado, conforme as Tabelas 10.3 e 10.4, e do cronograma de desenvolvimento em formato que permitisse o acompanhamento pelo Comitê Gestor (Figuras 10.12 e 10.13).

Figura 10.12. Escopo do tratamento dos dados que cada órgão deve executar



Fonte: Gartner.

Figura 10.13. Cronograma de mapeamento dos dados sensíveis executado nos projetos-piloto



Fonte: Elaborado pelos autores.

Definidos a governança e os atributos da gestão, o projeto-piloto proposto pelo CGPPD foi testado no Cecom¹⁸, que é um órgão subordinado à Deas. O Cecom atua no atendimento ambulatorial gratuito aos estudantes, funcionários e docentes da Unicamp, em diversas especialidades médicas, saúde mental, fisioterapia, nutrição, enfermagem e odontologia, e, portanto, utiliza dados pessoais e os relacionados a prontuários de saúde. Testado e aprovado o piloto, a metodologia vem sendo estendida a todos os órgãos da universidade, processos de capacitação vêm sendo realizados periodicamente pela Educorp e há um portal aberto do Escritório de Privacidade com informações e documentos sobre o assunto (Figura 10.14).

18. <https://www.cecom.unicamp.br/>

Figura 10.14. Portal do Programa LGPD da Unicamp

Unicamp oferece curso sobre a LGPD para seus servidores
A primeira turma de 2024 terá início no dia 06 de março.

Solicitação do Titular de Dados Pessoais | **A LGPD e a Ética na Pesquisa** | **LGPD na Área da Saúde** | **Sistema Privacidade** | **Programas e Projetos**

Notícias Ver Todas as Notícias →

- Cultura da Privacidade na Universidade**
Equipe do EPDP e membros do CCPDP finalizaram o ciclo de visitas às unidades para abordar o tema da LGPD.
18 JUL 2023
- 5 anos de LGPD**
ANPD
Autoridade realizará evento em celebração aos 5 anos da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
07 AÇO 2023
- A LGPD na Área da Saúde**
Eventos
Aplicação dos princípios e conceitos da LGPD no contexto da saúde.
19 JUL 2023

Tratamento de Dados Pessoais

Desde 2020, a Unicamp desenvolve ações para adequação à Lei Geral de Proteção de Dados, no Brasil. Por meio da Deliberação CAD-A-0032/2020, foi instituído o Comitê Gestor de Privacidade da Proteção de Dados e aprovada a Política de Privacidade da Unicamp. Ambos os instrumentos visam a instalação de procedimentos internos para garantir o integral cumprimento da LGPD e a definição sobre a guarda e o acesso aos dados pessoais, na Universidade.

Processos		Reuniões	
2.814 Incluídos	467 Membros dos GT's	43 Encontros	190 Docentes
87 GT's constituídos	1.628 Dados sensíveis	910 Servidores	75 Órgãos

Escritório de Privacidade
Rua da Retórica, 121
Cidade Universitária Zeferino Vaz - Barão Geraldo - Campinas, SP - CEP 13083-872
+55 (19) 3524-4198 | lgpd@unicamp.br

© 1969 - 2024 - Universidade Estadual de Campinas | Projeto & Desenvolvido: **DE TIC** |

Utilizamos cookies para oferecer melhor experiência, melhorar o desempenho, analisar como você interage em nosso site e personalizar conteúdo. Ao utilizar este site, você concorda com o uso de cookies. Para mais informações, consulte a Política de Privacidade da Unicamp. [Escolhi cliente](#)

Fonte: Portal LGPD/Unicamp.

Conclusões

Este capítulo mostrou o desenvolvimento de um projeto estratégico associado ao Planes/2016-2020 na Unicamp, apresentando as ações fundamentais para garantir o cumprimento da LGPD. Para executar esse projeto, foi necessária a aquisição de conhecimento sistematizado sobre o escopo da lei, compreendendo seu alcance no âmbito de uma universidade pública abrangente com atividades de ensino, pesquisa, extensão, assistência e administração. Foi preciso estabelecer um novo modelo de governança de TIC, com níveis hierárquicos de decisão e de operação. Essa governança foi modelada de forma aderente às boas práticas da administração pública, entre elas a da segregação de funções. Para isso, foram criados a Citic, como órgão estratégico de coordenação e de delineamento da política, e o EDAT, como um órgão técnico/executivo que transformasse o conhecimento em planos de ação. Foi necessário, nos dois níveis de atuação, a aquisição de conhecimento, facilitada pela contratação de uma empresa de aconselhamento e de disponibilização de estudos e metodologias relativos ao tema.

A criação da Citic subordinada à CGU permitiu a implantação desse projeto e de muitos outros que envolviam de alguma maneira TIC, elevando o nível de atuação do tático para o estratégico. Esse ponto exigiu um enfrentamento político com outros órgãos que atuam na área de TIC, apesar de não terem sido alteradas as funções táticas do Contic e do CCUEC, que deixaram de definir a política (Capítulo 8).

Para auxiliar na modelagem dessa nova governança de TIC, a CGU contou com os conhecimentos disponibilizados pela Gartner, empresa especializada de abrangência mundial em aconselhamento em diferentes temas de TIC. Os documentos e metodologias disponibilizados por ela e o acesso a especialistas sempre que surgiam dúvidas ou questões técnicas foram muito úteis na implantação do modelo de governança da LGPD.

A partir do conhecimento gradativamente adquirido, foi elaborado um diagnóstico nos grandes órgãos da administração; nas unidades acadêmicas, foram criados mecanismos de formação para multiplicação de conhecimento/informações; e foi testado, com sucesso, um projeto-piloto. Pode-se constatar, portanto, que houve um avanço em relação à situação em que a Unicamp se encontrava em 2018.

A gestão da LGPD está vinculada ao EDAT, o que, até o presente momento, tem garantido a permanência dos técnicos especializados. Essa vantagem poderá desaparecer se as ingerências políticas desarticularem as equipes que são hoje

detentoras de conhecimento – um risco que não é pequeno, e investidas não têm faltado desde a implantação da Detic, que implodiu a vinculação do planejamento estratégico de TIC à Copei, retornando ao que ocorria em anos anteriores.

A existência de um portal aberto com vários tipos de informações e dados criou a possibilidade da gestão do conhecimento adquirido, o que não é comum em IES. A gestão do conhecimento é um dos temas que vem sendo abordado em muitas organizações, sendo objeto de preocupação, pois a ausência da informação estruturada gera “gargalos em processos de trabalho, falhas de comunicação, atrasos nas entregas de atividades, dificuldades em atender ao cidadão de modo tempestivo, descontinuidade de atividades, entre outros. Essas situações podem ser evitadas com uma cultura de gestão do conhecimento institucionalizada” (Mendonça, 2022, p. 12).

Nota de fim

1. Diferentemente de os capítulos 1-7 e 9, este texto foi elaborado pelas pessoas que vivenciaram esse complexo projeto desde o seu início: **Teresa Dib Zambon Atvars** (Instituto de Química, Unicamp, <https://orcid.org/0001-7471-3730>), **Silviane Duarte Rodrigues** (Assessora de Gabinete da CGU, <https://orcid.org/0000-0001-8507-7979>), **Alexandre Henrique de Melo** (Assistente Técnico da CGU, <https://orcid.org/0000-0001-9893-5151>), **Paulo Lício de Geus** (Instituto de Computação, Unicamp, <https://orcid.org/0000-0002-6540-8686>), razão pela qual aparecem como coautores.



Conclusões

Ao pensar um livro sobre planejamento estratégico em universidades públicas brasileiras, assunto com o qual tive o primeiro contato em 2002, ao assessorar a CGU/Unicamp e ao atuar de diferentes maneiras nesses mais de 20 anos simultaneamente na administração universitária e nas atividades acadêmicas, **o tema do Fórum Permanente “Planejamento Estratégico Institucional: carta de intenções ou instrumento efetivo de gestão?” realizado na Unicamp em 21/06/2024 me intrigou.** Noticiando os resultados desse evento organizado pelas CGU, FCM e FCA, destacou-se que “as discussões realizadas denotaram a importância do impacto do Planejamento Estratégico na Gestão Universitária”¹. Nesse evento, foram apresentadas experiências demonstrando seu impacto e, curiosamente, foi mencionado que a USP estava em processo de elaboração do primeiro planejamento estratégico e que havia utilizado documentos disponíveis na Unicamp como parte do acervo consultado sobre o assunto. Com muito senso de responsabilidade, posso afirmar que as apresentações da Unicamp não deixaram clara a resposta à pergunta formulada, mesmo após os 20 anos de planejamento estruturado da Unicamp. Foi essa a minha motivação para escrever este livro, procurar encontrar na história do planejamento da Unicamp as razões para o comportamento dúbio de parte da administração atual.

Como estratégia, procurei analisar os planos de governo desde 1998 até 2024, os relatórios de gestão já disponíveis, os planejamentos estratégicos estruturados (o primeiro é o de 2004) e as avaliações institucionais (a última disponível se refere

1. <https://cgu.unicamp.br/noticias/2024/06/27/planejamento-estrategico-foi-tema-de-forum-na-unicamp/>

ao período 2014-2018). Procurei também analisar o que se passa nas melhores instituições do mundo ocidental democrático para verificar quais ferramentas são utilizadas na gestão universitária. Esses foram os documentos institucionais a que recorri na busca da resposta. Como no início não havia um vínculo claro entre o planejamento e as ações de governo, procurei estabelecer uma correlação entre objetivos planejados e ações de governo, tendo a consciência de que poderia não haver intencionalidade dos gestores nas ações descritas nos relatórios, gerando os resultados reportados. Era um exercício *post facto*, sem nenhuma dúvida, e sendo assim não nos permitia nenhuma conclusão; não era nem carta de intenções nem um instrumento efetivo de gestão estratégica no sentido estrito. Porém, considerei como hipótese que, sendo os mesmos os envolvidos na elaboração do plano de governo e os parcialmente responsáveis pela elaboração do planejamento e pela execução das ações, de alguma forma a execução do plano de governo priorizaria ações que direta ou indiretamente se relacionavam também ao planejamento. Isso ocorreu nos primeiros planejamentos. Observo, entretanto, que **o planejamento estratégico é, em essência e de fato, um documento institucional, porque é aprovado pelo Consu, diferentemente do plano de governo.**

A evolução da maturidade institucional para a gestão estratégica foi se consolidando, e os impactos foram se tornando mais perceptíveis à medida que o tempo passava, como no caso da execução dos Planes/2011-2015 e Planes/2016-2020. Outro avanço substantivo foi alcançado quando houve a integração entre a Avaliação Institucional e o planejamento, sendo que **muitas das fragilidades institucionais diagnosticadas na avaliação foram incorporadas nas diretrizes do Planes/2016-2020 e, posteriormente, do Planes/2021-2025.**

Cito, por exemplo, as primeiras ações deliberadas de capacitação da CGU e da PRDU, implantadas entre 2003-2004 (Capítulo 2), e não há dúvidas sobre os impactos dessas ações na qualificação de pessoas para a gestão estratégica. Cito também as ações intencionais da PDRU e da CGU, principalmente na DAC e nos chamados “processos sem dono” (Capítulos 5 e 6). Não menos importantes foram as decisões na área de TIC relacionadas à implantação da computação em nuvem, ocorrida em 2015 com aprovação da Copei com continuidade nos anos seguintes, um exemplo no qual a institucionalidade da Copei se fez presente.

Em todos os programas de governo entre 1998 e 2021, o planejamento estratégico esteve explicitamente presente. É provável que, por essa continuidade, a universidade tenha gradativamente adquirido conhecimento e vivenciado a experiência de planejar, sendo que os planejamentos organizam ações na viabilização de resultados.

E a visão sobre a importância do planejamento foi se refletindo na contínua ampliação das atividades da Copei até 2021; **a gestão estratégica foi evoluindo em termos metodológicos, e a universidade começou a ter importantes projetos de transformação.** Um artigo recente mostrou que a percepção da comunidade sobre a importância do Planes aumentou substancialmente (Atvars *et al.*, 2024).

Menciono, como importantes processos de transformação, a gestão de empreendimentos, o plano diretor da Unicamp, a adesão aos objetivos do desenvolvimento sustentável, a criação do HIDS, a criação da DEDH, só para citar os mais recentes. No caso dos empreendimentos, a transformação da cadeia de decisão foi impressionante: a Unicamp deixou de aprovar empreendimentos e investimentos nos gabinetes da PRDU e do GR, em conversas sem nenhuma transparência e sem associação com resultados, transformando o território num parque de obras inacabadas, para institucionalizar procedimentos por meio de deliberações do Consu e uma clara cadeia decisória, na qual a Copei adquiriu um papel central. Isso ocorreu na gestão 2017-2021, resgatando a própria história dos anos 2000, que cria a Copei exatamente com essa finalidade: definir prioridades para alocação de recursos.

Se a análise dos planos de governo e dos resultados se referisse apenas ao período de 1998 até 2021, com o Planes/2016-2020, a resposta à pergunta formulada seria inequívoca: como nas boas universidades em países democráticos, o planejamento estratégico da Unicamp veio dando certo, sua importância foi se consolidando com o tempo, e a Copei veio se firmando como um órgão que viabiliza as transformações e dá transparência às decisões institucionais relativas a investimentos.

Não deixa, portanto, de ser paradoxal que o plano de governo de 2021-2024 praticamente não tenha citado o planejamento estratégico e a Avaliação Institucional como processos institucionais relevantes, pela primeira vez desde 2002, sendo essa a primeira pista da falta de compromisso com esses tópicos, ou, na forma elegante de colocar a questão, de que o planejamento é apenas uma mera carta de intenções, como se não fosse um documento institucional aprovado pelo Consu. A única parte desse plano que se refere de algum modo ao planejamento é a proposta de retornar a governança de TIC ao modelo dos anos 2000, como se a governança implantada em 2017 não apresentasse resultados que transformaram a atividade, garantindo que a Unicamp não entrasse em colapso administrativo durante a pandemia de Covid-19.

Como consequência da falta de compromisso com a gestão estratégica, algumas iniciativas me parecem emblemáticas: a primeira foi a de retomar os acordos

de gabinete na gestão de empreendimentos, retirando da Copei o papel relevante na cadeia decisória antes da aprovação do Consu. A segunda foi a fratura de destituir da Copei o planejamento de TIC, transferindo-o para a Detic, como se a governança de TIC fosse um assunto apenas de tecnologia. Mostramos no capítulo 8 que essa estrutura de governança não deu certo e não corresponde a nenhuma das boas práticas de gestão pública. Criou-se o modelo “jabuticaba unicampiana” de governança de TIC, um retrocesso de décadas. Outra ação que contraria formalmente o Planes/2021-2025 e o parecer emitido pelo comitê internacional que avaliou a Unicamp (AI/2014-2018, 2020) é a sustentabilidade financeira e orçamentária da universidade. De equilibrado em 2021, o orçamento da universidade passou a ser deficitário em 2023, com um novo descolamento da folha de pagamentos, que cresce em relação às receitas RTE. Essa realidade se deve à criação de novas despesas sem lastro nas receitas, ignorando as implicações políticas que isso produz em relação ao governo estadual e à Alesp, como se a CPI das universidades não tivesse existido em 2019. A Unicamp é, das três públicas paulistas, aquela com a pior situação orçamentária.

Nesse sentido, enquanto o planejamento foi se constituindo em direcionador de desenvolvimento até 2021, passou a ser menos que uma carta de intenções a partir de então, respondendo aos interesses corporativos dos apoiadores internos. Procurei mostrar dessa forma que a transformação de um cenário em outro se deveu exclusivamente ao papel desempenhado pela liderança da instituição, para a qual o documento político do plano de governo claramente se superpõe ao documento institucional, o planejamento.

As conclusões apresentadas têm respaldo em outras experiências públicas, e para consubstanciar isso transcrevo o seguinte fragmento do texto de Toni (2021, p. 15, grifos meus), a título de exemplo:

A Constituição Federal de 1988 consagrou o planejamento como determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. Até hoje a administração federal passou pela elaboração e implementação de sete planejamentos plurianuais, cujo legado sem dúvida é positivo, mas pouco efetivo para a mudança cultural em direção ao pensamento estratégico. Em 2001, a legislação instituiu formalmente o “Sistema de Planejamento e Orçamento Federal” (SPOF) (Lei nº 10.180/2001), definindo as atividades formais de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos. As instituições da administração pública federal implicadas deveriam, em tese, atuar coordenadamente como um sistema de elementos distintos e interdependentes, garantido, assim, a função alocativa (provimento de bens públicos) e distributiva (política de rendas), inerentes às funções básicas do Estado.

[...] Em que pese o avanço formal representado pela codificação legal em si, o que inegavelmente cria garantias mais sólidas de segurança jurídica e previsibilidade institucional, pouco se avançou na dimensão estratégica do planejamento. [...] Os planejamentos plurianuais de fato, apesar de todos os avanços metodológicos e normativos, parecem desconectados desse pensamento estratégico.

Em parte, isso ocorre porque o planejamento em si não é, evidentemente, processo técnico descolado do sistema político e seus níveis heterogêneos de maturidade.

Nossa incapacidade de construir grandes consensos nacionais que ultrapassem com consistência o período dos mandatos eletivos tem feito dos planejamentos plurianuais uma repetição monótona de metas de curto e médio prazo. **Em parte, também, porque não houve uma real mudança cultural na administração pública federal, que começaria sem dúvida pelo *mindset* das elites políticas e sociais e passaria por novas instituições e *think tanks* públicos e privados, para criar a necessidade permanente de pensar estratégias, articular o longo com o médio e curto prazo, trabalhar com cenários e construir programas e projetos com mais ambição e efetividade.** [...] O que defendemos como hipótese é que o PEG sofreu um duplo processo de redução conceitual e perda de efetividade prática. [...] As causas dessa espécie de “colonização ideológica” são múltiplas e diversas. A maior delas vem da hegemonia do ideário gerencialista aplicado desde os anos 1990, que subordina o exercício do planejamento estratégico ao domínio da gestão organizacional de curto prazo e curto alcance. [...] A segunda restrição é a conversão continuada, com altos e baixos, do planejamento plurianual num processo de expansão da gestão orçamentária, sobretudo em contexto permanente de crise fiscal e conseqüente dominância institucional das unidades administrativas responsáveis pela execução da despesa pública sobre aquelas responsáveis pela elaboração de planos e orçamentos. Há, inclusive, iniciativas intermitentes de substituir a função-planejamento pela mera expansão plurianual do orçamento, o que seria um retrocesso à época pré-Constituição de 1988. Na verdade, uma estratégia de realismo orçamentário depende da efetividade do planejamento e vice-versa. [...] **Quando os objetivos de gasto orçamentário recaem sobre funções genéricas de governo, não fixando claramente objetivos e hierarquias, prioridades e foco em alvos concretos e mensuráveis, o orçamento ganha uma autonomia em relação ao plano e se presta, assim, a todo tipo de casuísmo, manipulação e aleatoriedade gerencial.**



Fonte: <https://www.geplanes.unicamp.br/planejamento-estrategico/>. Elaborado pela autora, 2024.



Referências bibliográficas

- ABRAHAM, S. Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*, v. 41, n. 2, p. 31-38, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571311318222/full/html>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- AEPLAN/UNICAMP. *Filipeta 2005*. 2005. Disponível em: https://aeplan.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/5/2022/10/filipeta_2005_port.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ALEMU, D. S. Dysfunctional organization: the leadership factor. *Open Journal of Leadership*, v. 5, p. 1-7, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2016.51001>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ALVES FILHO, M. Pesquisa afere grau de satisfação para aprimorar serviços internos. *Jornal da Unicamp*, ed. 245, 22-28 mar. 2004. Disponível em: https://unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/marco2004/ju245pag09.html. Acesso em: 8 nov. 2024.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.187>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- AMORIM, J. A.; SCHIMIGUEL, J. Planejamento estratégico em universidades: inovação em administração pública através de novos modelos gerenciais baseados em sistemas de informação. *Revista GUAL*, v. 5, n. 2, p. 326-351, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p326>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ANDRADE, M. S. Utah Valley University: a continuing culture of transformation. *J. Management Inquiry*, v. 29, n. 2, p. 145-149, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1056492619860593?journalCode=jmia>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z. Escritório de Dados da Unicamp. 2020a. Disponível em: <https://metricas.usp.br/escritorio-de-dados-da-unicamp/04/09/2020>. Acesso em: 8 nov. 2024.

- ATVARS, T. D. Z. Planejamento e gestão estratégica em universidades. *In*: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (org.). *Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora da Unicamp, 2020b. p. 115-136.
- ATVARS, T. D. Z. Autonomia, gestão financeira e planejamento: uma relação necessária. *In*: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (org.). *Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora da Unicamp, 2020c. p. 137-153.
- ATVARS, T. D. Z. *Relatório de gestão*: Coordenadoria Geral da Universidade (Unicamp) – abril 2017 a abril 2021. Campinas: BCCL/Unicamp, 2021a. Disponível em: https://cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2021/04/cgu_relatorio_20172021_relatorio-de-gestao.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z. Projetos colaborativos na administração: alternativa viável? *Jornal da Unicamp*, 12 mar. 2021b. Disponível em: <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2021/03/12/projetos-colaborativos-na-administracao-alternativa-viavel/>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z. Crise financeira ou crise de governança nas universidades estaduais paulistas? *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 26, n. 3, p. 485-513, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3141>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z.; CRÓSTA, A. P. Planejamento estratégico da Unicamp 2016-2020. *Jornal da Unicamp*, 21 mar. 2016. Disponível em: https://unicamp.br/unicamp/sites/default/files/jornal/paginas/ju_650_paginacor_04_web.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z.; DELGADO FILHO, A. B.; FAGIANI, A.; ROCHA, M. do R. A.; FURLAN, O. C.; MONTICELLI, N. A. M.; GEUS, P. L. Vencendo desafios. *Jornal da Unicamp*, 22 jan. 2021. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2021/01/22/vencendo-desafios>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z.; MONTAGNER, A. P.; SERAFIM, M. P. Os desafios da desburocratização: Laboratório de Gestão Pública da Unicamp. *In*: XXII CIGU, 13-15 dez. 2023, Assunção, Paraguai. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/253847/1230134.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z.; MONTICELLI, N. A. M.; LEMOS, P. Resumo do relacionamento entre o plano de gestão 2017-2021 e o Planes 2016-2020. 2017. Disponível em: https://geplanes.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/31/2023/12/Resumo-Plano-de-Gestao-17_21-e-Planes-16_20.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z.; MONTICELLI, N. A. M.; PACHECO, M.; OLIVEIRA, R. B.; KITAKA, E. Projetos colaborativos, alternativa viável e possível. *Jornal da Unicamp*, 18 mar. 2021. Disponível em: <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2021/03/18/projetos-colaborativos-alternativa-viavel-e-possivel/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

- ATVARS, T. D. Z.; SERAFIM, M. P.; CARNEIRO, A. M. Os desafios da gestão da qualidade em uma universidade pública brasileira: a experiência da Unicamp. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, v. 11, n. 20, p. 1-24, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2318133870275>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ATVARS, T. D. Z.; SERAFIM, M. P.; CARNEIRO, A. M.; CARVALHO, T. H. P. F.; DURÃES, E. C.; FERRI, E. J.; LORENZETTI, G. B. F.; LORENZETTI, M. C. F. *Relatório Planes Unicamp 2021-2025 e seus anexos*. Copei, 17 nov. 2020.
- ATVARS, T. D. Z.; SERAFIM, M. P.; SILVA, A. M. A. C. Inter-relacionamento entre governança, gestão estratégica, administração e planejamento estratégico em IES: relato de experiência da Unicamp. *Revista Internacional de Educação Superior*, v. 11, p. 1-25, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/riesup.v11i00.8674421>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL AI/1999-2003. 2006. Relatório aprovado pelo Consu, 97ª Sessão Ordinária, 30 maio 2006. Disponível em: https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2006/05/cgu_relatorio_19992003_avaliacao-institucional.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL AI/2004-2008. 2011. Relatório aprovado pelo Consu, 124ª Sessão Ordinária, 27 set. 2011. Disponível em: https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2011/09/cgu_relatorio_20042008_avaliacao-institucional.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL AI/2009-2013. Relatório final de avaliação institucional: 2009-2013/Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. Campinas: Unicamp/PRDU, 2016. Relatório aprovado pelo Consu, 24 nov. 2015. Disponível em: https://cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2015/11/cgu_relatorio_20092013_avaliacao-institucional-vol-II-centros-e-nucleos-interdisciplinares-de-pesquisa.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL AI/2014-2018. Relatório final de avaliação institucional Unicamp 2014-2018/Coordenadoria Geral da Universidade. Relatório aprovado na 3ª Sessão Extraordinária de 2020 do Conselho Universitário, 8 set. 2020. Campinas: BCCL/Unicamp, 2020. Disponível em: https://cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/09/cgu_relatorio_20142018_avaliacao-institucional.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BAGGIO, M. L. K.; MONTICELLI, N. A. M.; CAMPOS, V. J. G. O. de S. *Manual para revisão e melhoria de processos*. 2004. Disponível em: https://catalogo.detic.unicamp.br/detic/sites/default/files/tutoriais/Revisao_Processos/3_Revisao_Processos_Manual.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.
- BALBACHEVSKY, E. Governança na pesquisa científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira. *Sociologias*, v. 19, n. 48, p. 76-101, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/15174522-019004603>. Acesso em: 8 nov. 2024.

- BALBACHEVSKY, E. Dilemas do futuro da governança universitária: profissionalização ou colegialidade. In: OLIVEIRA, A. J. et al. (org.). *USP Novos tempos, novos olhares*. São Paulo: Annablume Editora, 2022. p. 83-102. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/978-65-5684-054-3.c04>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BALBACHEVSKY, E.; KOHTAMÄKI, V. Autonomia e governança universitária: uma abordagem comparativa USP (Brasil) e UTA (Finlândia). In: MARCOVITCH, J. (ed.). *Repensar a universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo: Editora Com Arte, 2019. p. 235-248.
- BARBIERI, C. *Governança de dados: práticas, conceitos e novos caminhos*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- BARBOSA, W. L.; LYRA, R. S. *Governança de dados*. Contexto da governança de dados na administração pública. Módulo 1. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019a.
- BARBOSA, W. L.; LYRA, R. S. *Governança de dados*. Gestão inteligente de dados. Módulo 3. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019b.
- BARBOSA, W. L.; LYRA, R. S. *Governança de dados*. Gerenciamento de Metadados e da qualidade de dados. Módulo 4. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019c.
- BARBOSA, W. L.; LYRA, R. S. *Governança de dados*. Princípios, importância e desafios do gerenciamento de dados. Módulo 2. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7092/2/Módulo 2 - Princípios%2C Importância e Desafios do Gerenciamento de Dados 03-2021.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7092/2/Módulo%202-Princípios%20Importância%20e%20Desafios%20do%20Gerenciamento%20de%20Dados%2003-2021.pdf). Acesso em: 8 nov. 2024.
- BATEMAN, N.; HEINES, P.; DAVIDSON, P. Wider Applications for Lean: An Examination of the Fundamental Principles Within Public Sector Organizations. *Int. J. Productivity and Performance Management*. Loughborough University, v. 62, n. 5, 2014, p. 550-568. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263204016_Wider_applications_for_Lean_An_examination_of_the_fundamental_principles_within_public_sector_organisations. Acesso em: 18 nov. 2024.
- BELLIGER, A.; KRIEGER, D. *Organizing networks: an actor-network theory of organizations*. Bielefeld: Transcript Verlag, 2016.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Organizational Performance* v. 57, n. 3, p. 311-317, 2014.
- BEPPU, M. M.; ATVARIS, T. D. Z.; SERAFIM, M. P. Indicadores de desempenho acadêmico: o olhar da Unicamp no horizonte 2020. In: MARCOVITCH, J. (org.). *Repensar a universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo: Editora Com Arte, 2019. p. 61-84.

- BIRNBAUM, R. *How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- BIRNBAUM, R. *How academic leadership works: understanding success and failure in college presidency*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- BOLWERK, W.; BROHM, R. The Ritualization of Changes in the Public Sector: A Discourse – Complexity Approach. *Int. J. Business and Globalization*, v. 17, n. 4, p. 556-571, 2016. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2016.079343>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BOVENS, M.; SCHILLEMANS, T.; HART, P. T. Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration*, v. 86, n. 1, p. 225-242, 2008. Disponível em: <https://www.ihs.ac.at/publications/lib/ep7.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 e 500 pontos. Brasília: MP, Seges, 2009. Versão 1/2009.
- BRASIL. Lei Federal n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BRASIL. Lei n. 13.853, de 8 de julho de 2019. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica. *Casoteca*. Brasília, 2020a. 186 p. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-de-dados/aneel_2020_set_comp.pdf. Acesso em: 7 mar. 2022.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU/Tribunal de Contas da União. Edição 3. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex/Administração, 2020b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/Teresa%20Atvars/Downloads/Ac%C3%B3rd%C3%A3o%20461%20de%202022%20Plen%C3%A1rio.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Dez passos para a boa governança*. Edição 20. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. TCU avalia indicadores de gestão e desempenho das universidades federais. 21 mar. 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>.

gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-indicadores-de-gestao-e-desempenho-das-universidades-federais.htm. Acesso em: 8 nov. 2024.

- BRASIL. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Guia de Elaboração de Programa de Governança em Privacidade – Programa de Privacidade e Segurança da Informação. Versão 2.2. Brasília, março de 2024. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/privacidade-e-seguranca/ppsi/guia_programa_governanca_privacidade.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- BRUNO-FARIA, M. F.; SOUSA, J. C.; FURTADO, P. R.; LINS, R. F. Inovação em gestão de universidades públicas: importância e desafios. In: OLIVEIRA, A. J. B.; PEREIRA, E. R.; MAURITTI, R. (org.). *Práticas inovadoras em gestão universitária: interfaces entre Brasil e Portugal*. Rio de Janeiro: UFRJ, FACC, 2020.
- CAMPELLO, C. A. G. B.; MAEMURA, M. M. D.; CARRIJO, M. de C.; PIMENTA JÚNIOR, T.; GAIÓ, L. E. Incoerências na adoção e implementação de instrumentos de gestão estratégica. In: 10º IFBAE Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Uberlândia/MG, 21-22 maio 2019. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/ifbae/136682-incoerencias-na-adocao-e-implementacao-de-instrumentos-de-gestao-estrategica/>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- CAMPOS, E. R.; LIMA, M. B. B. P. B.; MARTINEZ, M. H. de S. L.; MONTICELLI, N. A. M. *Metodologia de gestão por processos*. Edição revisada. Campinas: Unicamp, 2007. Disponível em: https://geplanes.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/31/2024/02/Metodologia_GEPRO.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- CARNEIRO, A. M.; ATVARIS, T. D. Z. Apresentação. In: CARNEIRO, A. M.; ATVARIS, T. D. Z. (org.). *Relatório final de avaliação institucional Unicamp 2014-2018*. Campinas: BCCL/Unicamp, 2020. p. 1-15. Meio eletrônico. Disponível em: https://www.cgu.unicamp.br/assets/docs/cgu/avaliacao/Avaliacao_Institucional_2014-2018_Final_v6.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- CARVALHO, M. A. G. Política da educação digital é debatida na Unicamp. *Jornal da Unicamp*, 2 maio 2019. Entrevista. Disponível em: <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2019/05/02/politica-da-educacao-digital-e-debatida-na-unicamp/>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000051>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- CASTILHO, F. O conceito de universidade no projeto da Unicamp. In: SOARES, A. G. T. (org.). *O conceito de universidade no projeto da Unicamp*. Campinas: Editora Unicamp, 2008.
- CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (org.). *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2063/2/Burocratas de médio escalão.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2063/2/Burocratas%20de%20m%C3%A9dio%20escal%C3%A3o.pdf). Acesso em: 8 nov. 2024.

- CECILIO, L. C. de O. Pensando o planejamento na universidade. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 8, n. 2, p. 2-7, 2001.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/11/3/529/1044102?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- COSTA, E. A. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 20. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- DALBELO, T. S. (org.). *Plano Diretor Integrado da Unicamp 2021-2031: uma visão de futuro para os campi*. Campinas: BCCL/Unicamp, 2021. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/omp/index.php/ebooks/catalog/view/142/147/530>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- DAO, B.; KERMANSHACHI, S.; SHANE, J.; ANDERSON, S.; HARE, E. Identifying and measuring project complexity. *Procedia Engineering* v. 145, p. 476-482, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.04.024>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- DELGADO FILHO, A. B. *Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp*. 2004. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2004.
- DELGADO FILHO, A. B.; BACIC, M. J. Uma análise do processo de planejamento estratégico na administração central da Unicamp. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis: Nupeau/UFSC, 2004. p. 1-18. Disponível em: https://www.academia.edu/88356896/Uma_analise_do_processo_de_planejamento_estrategico_da_pro_reitoria_de_desenvolvimento_universitario_da_Unicamp?uc-g-sw=58867773. Acesso em: 8 nov. 2024.
- DIBBERN, T.; SERAFIM, M. P.; RAMPASSO, I. S.; SILVA, D.; ATVARIS, T. D. Z.; LEAL FILHO, W.; ROSLEY, A. Predictive variables for feelings of sadness and depression while working remotely in Brazil during the Covid-19 pandemic. *Work*, v. 72, n. 2, p. 421-429, 2022.
- DIOGO, S. M. A.; BARBOZA, M. A. C.; CARVALHO, M. T. G. An international comparative perspective on higher education institution's governance and management – Portugal, Finland and Brazil. *Intercultural Studies in Higher Education, Intercultural Studies in Education*, p. 109-133, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15758-6_5. Acesso em: 8 nov. 2024.
- DONINA, D.; PALEARI, S. New public management: global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic administrative tradition. *Higher Education*, v. 78, p. 193-219, 2019. Disponível em: <https://link>.

springer.com/article/10.1007/s10734-018-0338-y. Acesso em: 8 nov. 2024.

- DONINA, D.; POKORSKA, A.; ANTONOWICZ, D.; JAWORSK, M. A cultural perspective of higher education governance reform in Poland: divergent interpretations by rectors across distinct categories of universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v. 44, n. 6, p. 596-612, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2103940>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- DURÁES, E. C.; SERAFIM, M. P. Lean e compliance aplicadas à gestão estratégica na Unicamp. In: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (org.). *Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora da Unicamp, 2020. p. 213-234.
- DVIR, D.; LECHLER, T. Plans are nothing, changing plan is everything: The impacts of changes on project success. *Research Policy* v. 33, n. 1, p. 1-15, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.04.001>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Kit de ferramentas design thinking acoplado ao servidor público*. 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3138>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- ERNST & YOUNG. *University of the future*. 2012. Disponível em: <https://www.bu.edu/edtechcouncil/files/2012/10/Ernst-Young-Higher-University-of-the-Future-2012.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- FAVERO, M.; BRAY, N. Herding cats and big dogs: tensions in the faculty-administrator relationship. In: SMART, J. C. (ed.). *Higher education: handbook of theory and research*, v. 25, n. 477, 2010. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-8598-6_13. Acesso em: 8 nov. 2024.
- FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, É. L. P. L.; MIRANDA JÚNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772019000200002>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- FERRI, E. J.; MONTICELLI, N. A. M.; ATVARS, T. D. Z. Planejamento e gestão estratégica na Unicamp: do planejamento aos resultados. In: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (org.). *Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora da Unicamp, 2020. p. 155-194.
- FINOCCHIO JUNIOR, J. *Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.
- FRAGA, V. S. *Governança de dados na transformação digital*. Introdução à gestão de dados. Módulo 1. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022a. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3138>.

gov.br/jspui/bitstream/1/7093/4/Módulo 1 - Introdução à Gestão de Dados.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.

FRAGA, V. S. *Governança de dados na transformação digital*. A governança de dados na administração pública. Módulo 2. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022b. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7093/3/Módulo 2 - A Governança de Dados na Administração Pública.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.

FRAGA, V. S. *Governança de dados na transformação digital*. Estrutura de apoio à governança de dados. Módulo 3. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022c. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7093/2/Módulo 3 - Estrutura de Apoio à Governança de Dados.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.

FRAGA, V. S. *Governança de dados na transformação digital*. Governança de dados na prática. Módulo 4. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022d. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7093/1/Módulo 4 - Governança de Dados na Prática.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.

FRØLICH, N.; CHRISTENSEN, T.; STENSAKER, B. Strengthening the strategic capacity of public universities: The role of internal governance models. *Public Policy and Administration*, v. 34, n. 4, p. 475-493, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0952076718762041>. Acesso em: 8 nov. 2024.

GANGA-CONTRERAS, F.; PÉREZ MARTÍNEZ, A.; MANSILLA SEPÚLVEDA, J. Paradigmas emergentes en la gobernanza universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Práxis Latinoamericana*, v. 23, n. 83, p. 123-136, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1438575>. Acesso em: 8 nov. 2024.

GARTNER. *Beyond GDPR: 5 best practices for LGPD compliance*. 2020a. Disponível em: <https://www.gartner.com/guest/purchase/registration?resId=3903476>. Acesso em: 8 nov. 2024.

GARTNER. *Enhance your roadmap for data and analytics governance*. 2020b. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/publications/enhance-your-roadmap-for-data-and-analytics-governance>. Acesso em: 8 nov. 2024.

GARTNER. *IT score for CIOs*. [s.d.]. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/research/gartner-it-score-for-cios>. Acesso em: 8 nov. 2024.

GEUS, P. L. de; RODRIGUES, S. D.; ATVARS, T. D. Z. Evolvo integra profissionais de tecnologia de informação. *Jornal da Unicamp*, 4 dez. 2019. Entrevista. Disponível em: <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2019/12/06/evolvo-integra-profissionais-de-tecnologia-de-informacao/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

- GEUS, P. L. de; RODRIGUES, S. D.; ATVARIS, T. D. Z. Estrutura, governança e planejamento de TI em instituições em modelo federado: Unicamp, em planejamento. *In: SERAFIM, M. P.; ATVARIS, T. D. Z. (org.). Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp.* Campinas: Editora da Unicamp, 2020. p. 195-211.
- GEUS, P. L. de. *Ação da CITIC e estratégia futura.* 23 abr. 2021. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1hKymS2pCV53O___MBZBykw_mj7MZnnwg/view. Acesso em: 18 nov. 2024.
- GONÇALVES JUNIOR, O. A abordagem do wicked problem e do design thinking no setor público. *In: SERAFIM, M. P.; ATVARIS, T. D. Z. (org.). Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp.* Campinas: Editora da Unicamp, 2020. p. 43-67.
- GORNITZKA, A.; MAASSEN, P.; DE BOER, H. Change in university governance structure in continental Europe. *Higher Education Quarterly*, v. 71, n. 3, p. 274-289, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/hequ.12127>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- GUALANDI FILHO, P. E.; SOUSA, E. F.; CARMO, C. T.; GONÇALVES, T. J. M. Avaliação de eficiência de universidades federais brasileiras: uma abordagem pela análise envoltória de dados. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas, v. 28, p. 1-27, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772023000100028>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- HARTUNG, C.; SASAOKA, K. E.; FREITAS, M. de; OLIVEIRA, P. C. R. de; MONTICELLI, N. A. M. *Manual dos dados do relatório de atividades docente.* Versão: V5, abr. 2017. Disponível em: https://prdu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/22/2023/05/cidd_documento_2017_indicadores_rad_15052017.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- HUISMAN, J.; STENSAKER, B. Performance governance and management in higher education revisited: international developments and perspectives. *Quality in Higher Education*, v. 28, n. 1, p. 106-119, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951457>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard.* Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 130. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KNOBEL, M.; LEAL, F. Higher education and science in Brazil: a walk toward the cliff? *International Higher Education*, v. 99, p. 2-4, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.6017/ihe.2019.99.11639>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- KNOBEL, M. Electing a rector in Brazil: complicated politics. *International Higher Education*, n. 108, p. 22-23, 2021. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/14453>. Acesso em: 8 nov. 2024.

- KNOBEL, M.; BRANDÃO, R. B. (org.). *Relatório de gestão: 2017-2021*. Campinas: BCCL, 2021. Disponível em: https://www.unicamp.br/unicamp/sites/default/files/ju/especial/2021-04/01_Apresentação - RG 2017-2021 UNICAMP.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- LEMAITRE, M. J.; TEIXEIRA, P.; WEKO, T.; ROY, S. *Rethinking quality assurance for higher education in Brazil: reviews of national policies for education*. OCDE, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/brazil/rethinking-quality-assurance-for-higher-education-in-brazil-9789264309050-en.htm>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. *The career architect development planner*. Minneapolis: Lominger, 1996. p. iv.
- MACHADO, L.; RODRIGUES, S. D.; SILVA, L. C. P. da; SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. A gestão estratégica da Unicamp: a criação do Escritório de Projetos Especiais “Campus Sustentável”. In: SILVA, L. C. P. et al. (org.). *Campus sustentável – Unicamp: um modelo de inovação em gestão energética para América Latina e Caribe*. 10. ed. Rio de Janeiro: Synergia, 2021. p. 270-291.
- MARCOVITCH, J. A missão acadêmica e seus valores. In: MARCOVITCH, J. (org.). *Universidade em movimento: memórias de uma crise*. São Paulo: Com Arte, 2017. p. 15-30.
- MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista Eletrônica sobre Reforma do Estado*, Salvador, n. 6, 2006. Disponível em: <http://www.direitoestado.com.br>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- MARTINS, H. F.; MOTA, J. P.; MARINI, C. M. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. *Cad. EBAPE.BR*, v. 17, n. 1, p. 49-67, jan./mar. 2019.
- MATUS, C. *Política, planejamento e governo*. Brasília: Editora IPEA, 1993.
- MELO, A.; ABELHEIRA, R. *Design thinking & thinking design: metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema*. São Paulo: Novatec, 2015.
- MENDES, T. A.; OLIVEIRA, W.; LIMA, M. A. P. Tomada de decisão na gestão de empreendimentos: aplicação de cadeia multicritérios. In: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (org.). *Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora da Unicamp, 2020. p. 255-272.
- MENDONÇA, P. B. H. *Gestão do conhecimento: teorias e práticas*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. São Paulo: Artmed Editora, 2004.
- MIRAGEM, B. A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018) e o direito do consumidor. *Revista dos Tribunais*, v. 1009, nov. 2019, p. 1-35. DTR\2019\40668.

- MONTICELLI, N. A. M. (coord.). *A aplicação da gestão por processos nas diversas áreas da Unicamp (metodologia Gepro) 2003-2012*. Campinas: Unicamp, 2012. Disponível em: https://geplanes.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/31/2024/02/LivroGepro_Final_PPPortal.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- MONTICELLI, N. A. M.; TOSCARO, A. M.; LEVES, R. M. C. *Manual de procedimentos para realizar a avaliação do relatório de atividades docente*. Versão: V3, 12 set. 2016. Disponível em: https://prdu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/22/2023/05/cidd_documento_2016_manual_avaliacao_rad_12092016.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- MONTICELLI, N. A. M.; DURÃES, E. C.; FERRI, E. J.; MELO, A. H. de; CORTEZ, P. R. L.; ATVARAS, T. D. Z. Gestão estratégica em instituições universitárias: desafios da universidade pública. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 2, p. 207-227, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/6850>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- MONTICELLI, N. A. M.; RODRIGUES, S. D.; SERAFIM, M. P.; ATVARAS, T. D. Z. Avaliação institucional e gestão estratégica: vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. *Revista de Avaliação da Educação Superior*, v. 26, p. 315-342, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772021000100017>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- MORGAN, M.; EICHINGER, R. W.; LOMBARDO, M. M. Center for Creative Leadership, Carolina do Norte (USA), 1996. Disponível em: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- MOURA, A. A.; COSTA, D. M. De Taylor a Guerreiro Ramos: uma jornada pelo processo evolutivo das principais teorias da administração. *Destaques Acadêmicos*, v. 15, n. 1, p. 131-147, 2023. <http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v15i1a2023.3357>. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/3357/2068>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- NEWBY, H. *Governance in UGC-funded higher education institutions in Hong Kong*. Report of the University Grants Committee. CBE, set. 2015. Disponível em: <https://www.ugc.edu.hk/doc/eng/ugc/publication/report/report20160330/full.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- NORTON, D.; KAPLAN, R. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- OLIVEIRA, K. F.; SALGADO, T. E. O.; ASCHAR, J.; SILVA, R. S. Armadilhas na busca por causalidade entre governança e desempenho acadêmico nas universidades públicas brasileiras. *Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, v. 11, n. 20, p. 1-26, 2022. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.5902/2318133868959>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- OSTERWALDER, A. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. 2004. Dissertação (Doutorado em Ciência da Computação em Gestão) – University of Lausanne,

Suíça. Disponível em: https://www.academia.edu/2329736/The_Business_Model_Ontology_a_proposition_in_a_design_science_approach. Acesso em: 8 nov. 2024.

PALUDO, A.; OLIVEIRA, A. *Governança organizacional pública e planejamento estratégico*: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.

PAPEGAAIJ, B.; COLE, J.; MELLO, A. A Leadership in the Digital Age: a Gartner Trend Insight Report, 26 maio 2017.

PAULA, L. G. de; TANAKA, A. K.; ARAUJO, R. M. de. Principais abordagens utilizadas no planejamento estratégico em organizações públicas BSC e PES. In: SIQUEIRA, S. W. M. (ed.). *Relatórios técnicos do Departamento de Informática Aplicada da Unirio*, n. 0017/2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Teresa%20Atvars/Downloads/1300-Texto%20do%20Artigo-6539-1-10-20101120.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.

PEREIRA, E. M. A.; MARTINS, N. R. (org.). *Zeferino Vaz, ideia de universidade*. Campinas: Mercado de Letras, 2018.

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de (org.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil*: interseções analíticas. Brasília: Ipea: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro_Burocracia_e_políticas_públicas_no_Brasil_-_interseções_analíticas.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.

PLANES-FASE II, 2004a. Disponível em: https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2003_faseII_vol1.pdf; https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2003_faseII_vol2.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.

PLANES/2004. *Planejamento estratégico*: missão, princípios, valores, visão, estratégias. Campinas: Unicamp/CGU, 2004b. Disponível em: https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2004.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.

PLANES/2008. *Planejamento estratégico*: missão, princípios, valores, visão, estratégias. Campinas: Unicamp 2020/CGU, 2008. Disponível em: https://cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2008/04/cgu_documento_2008_planes.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.

PLANES/2011-2015. *Planejamento estratégico*: missão, princípios, valores, estratégias. Campinas: Unicamp/CGU, 2012. Disponível em: https://cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2010/12/cgu_documento_20112015_planes.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.

PLANES/2016-2020. *Planejamento estratégico*: Universidade Estadual de Campinas 2016-2020. Campinas: Unicamp/PRDU, 2016. Disponível em: https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2015/12/cgu_documento_2016_2020_planes.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.

PLANES/2016-2020. *Mapa estratégico do Planes/2016-2020*. 2016. Disponível em: https://www.geplanes.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/31/2023/12/mapa_estrategico_Planes_2016-2020.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.

- PLANES/2021-2025. *Planejamento estratégico*: Universidade Estadual de Campinas 2021-2025. Campinas: Unicamp/CGU, 2020. Disponível em: https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2021_2025.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- PLANES/DAC/2015-2020. *Planejamento estratégico da DAC*. 2015. Disponível em: <https://www.dac.unicamp.br/portal/storage/app/media/uploaded-files/plano-estrategico-dacoficina-final-04mai15-1.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- PLANES/DGA/2015-2020. *Planejamento estratégico da DGRH*. 2015. Disponível em: https://www.dga.unicamp.br/Conteudos/Planes/apresentacao_planes_2015-2020.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- PLANES/DGRH/2014-2017. 2014. Disponível em: <https://prezi.com/nolxrdmarmff/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- RAIMUNDO, C. M. Gestão contemporânea na administração pública: as contribuições do modelo de excelência em gestão pública. *Revista Eixo*, v. 8, n. 2, p. 98-105, 2019. Disponível em: <https://arquivorevistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/592/473>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- RANIERI, N. B. S.; LUFIT, M. K. A autonomia universitária e seus percalços. *ComCiência: Revista Eletrônica de Jornalismo Científico*, Dossiê 209, 2019. Disponível em: <https://www.comciencia.br/autonomia-universitaria-e-seus-percalcos/>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- RODRIGUES, S. D.; MELO, A. H. de; ATVARS, T. D. Z. Conceitos, metodologias e ferramentas de BPM e desenvolvimento ágil em projetos estratégicos. In: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (org.). *Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora da Unicamp, 2020. p. 235-254.
- RORATTO, R.; ANTUNES, H. S.; RECHIA, M.; CHANSIS, L. I.; PASSOS, W. F. Um modelo para a análise do desempenho organizacional de uma instituição pública de ensino superior. In: XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, Florianópolis, 25-27 nov. 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201917/101_00048.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 8 nov. 2024.
- ROVIGATI, M. (2019) *A modernização da gestão nas universidades públicas e a educação corporativa: o caso da Universidade Estadual de Campinas*. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas) – Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2019. 208 p.
- ROVIGATI, M.; BIN, A. *Avaliação dos Programas de Desenvolvimento Gerencial da Unicamp: 2004-2017*. Submetido em: 31 ago. 2023. Publicado em: 31 ago. 2023 (versão 1). A moderação deste preprint recebeu o endosso de: SALLES FILHO, S. L. M. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.6706>. Acesso em: 18 nov. 2024.

- SALAH, A.; RAHIM, A.; CARRETERO, J. A. The Integration of Six Sigma and Lean Management. *Int. J. of Lean Six Sigma*, v. 1, n. 3, 2010, p. 249-274.
- SANTOS, J. A. dos; ATVARS, T. D. Z. A virtualização dos processos na pandemia. *Jornal da Unicamp*, 19 jan. 2021. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2021/01/19/virtualizacao-dos-processos-na-pandemia>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- SARRICO, C.; VEIGA, A.; AMARAL, A. The long road-how evolving institutional governance mechanisms are changing the face of quality in Portuguese higher education. *Educational Assessment Evaluation and Accountability*, v. 25, p. 375-391, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11092-013-9174-x>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- SASAKI, A. Fundamentos teóricos e metodológicos. In: MARCOVITCH, J. (org.). *Universidade em movimento: memórias de uma crise*. São Paulo: Com Arte, 2017. p. 189-244.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. *The Scrum Guide*. The definitive guide of Scrum: the Rules of the Game. Nov. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- SERAFIM, M. P.; DURÃES, E. C.; ATVARS, T. D. Z. Design thinking no programa desburocratize da Unicamp. In: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (org.). *Planejamento e gestão estratégica no setor público: aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora da Unicamp, 2020. p. 91-113.
- SERAFIM, M. P.; DIBBERN, T. A.; CRISTOFOLETTI, E. C.; RAMPASSO, I. S.; ANHOLON, R.; SILVA, D.; LEAL, W., FILHO; ATVARS, T. D. Z. Difficulties observed in the transition from face-to-face learning to remote learning: an exploratory analysis from the perspective of Brazilian students. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 34, p. 1-15, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.18222/cae.v34.9043_port. Acesso em: 8 nov. 2024.
- SERAFIM, M. P.; RODRIGUES, S. D.; ATVARS, T. D. Z. Indicadores estratégicos – elementos essenciais para o desenvolvimento institucional. *J. Unicamp*, 26 mar. 2021. Disponível em: <https://unicamp.br/unicamp/noticias/2021/03/26/indicadores-estrategicos-elementos-essenciais-para-o-desenvolvimento/>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- SHAFER, S.; SMITH, H. J.; LINDER, J. The power of business models. *Business Horizons*, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>. Acesso em 15 nov. 2024.
- SHERRIE, A. T.; BRENT, D. R. *Strategic planning in higher education: a guide for leaders*. Washington DC: National Association of College and University Business Office, 2004.
- SHOOK, J. *Gerenciando para o aprendizado: usando o processo de gestão A3 para resolver problemas, promover alinhamento, orientar e liderar*. Trad. I. Korytowski. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2008.

- STELZER, J.; GONÇALVES, E. N.; BAPTISTA, R. R. F.; VAZ, R. M. P.; WIEIRA, K.; FIDELIS, M. M. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e os desafios das instituições de ensino superior para a adequação. *In: XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, Florianópolis, 25-27 nov. 2019. p. 1-14. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201939>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- TELLES, C.; GUEIROS, P. M. *A atuação da autoridade de dados (ANPD)*. 2021. Disponível em: www.migalhas.com/depeso/341872/a-atuacao-da-autoridade-de-dados-anpd. Acesso em: 8 nov. 2024.
- TONI, J. Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público. *Caderno 84*, Escola Nacional de Administração Pública (Enap). 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2024.
- UNICAMP. *Relatório da gestão 1992-1994*. 1994. Disponível em: https://www.siarq.unicamp.br/images/imagens-artigos/difusao/memoria/relatorio_atividades_unicamp_gestao_vogt1990-1994.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP. *A universidade que queremos*. Programa de gestão Hermano/Galembeck, 1998.
- UNICAMP. *Relatório da gestão 1998-2002*. 2002a. Disponível em: https://www.siarq.unicamp.br/images/imagens-artigos/difusao/memoria/relatorio_gestao_hermano_tavares.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.
- UNICAMP. *Bons tempos para a Unicamp*. Programa de gestão Brito/Tadeu, 2002b.
- UNICAMP. *Unicamp sempre melhor*. Programa de Gestão Tadeu/Fernando Costa, 2005a.
- UNICAMP. *Relatório da gestão 2002-2005*. 2005b. Disponível em: https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/jornalPDF/ju229pag6-7.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP. *Unicamp ampliando horizontes*. Programa de gestão Fernando Costa/Edgar De Decca, 2009a.
- UNICAMP. *Relatórios da gestão 2005-2009*. 2009b. Disponível em: https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/divulgacao/gestao2005_09/pdf/gestao2005_2009-cap000_iniciais.pdf; https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/divulgacao/gestao2005_09/pdf/gestao2005_2009-cap002_pesquisa.pdf; https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/divulgacao/gestao2005_09/pdf/gestao2005_2009-cap003_extensao.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP. *A Unicamp de todos os saberes*. Programa de gestão Tadeu/Álvaro, 2013a.
- UNICAMP. *Relatório da gestão 2009-2013*. 2013b. Disponível em: https://www.siarq.unicamp.br/images/imagens-artigos/difusao/memoria/REL_GESTAO_UNICAMP_2009_2013_web.pdf. Acesso em: 16 nov. 2014.
- UNICAMP. *Universidade pública, compromisso com a sociedade*. Programa de gestão Marcelo/Teresa, 2017a.

- UNICAMP. *Relatório da gestão 2013-2017*. 2017b. Disponível em: https://unicamp.br/unicamp/sites/default/files/2017-04/RELATORIO_GESTAO_2013-17_TJ_WEB_170425_03.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP. *Deliberação CAD-A-003/2020*, de 6 de outubro de 2020. Dispõe sobre a criação do Comitê Gestor da Privacidade e Proteção de Dados no âmbito da Universidade Estadual de Campinas, aprova a Política de Privacidade e dá outras providências.
- UNICAMP. *Unicamp construindo o amanhã*. Programa de Gestão Tom Zé/Luiza, 2021.
- UNICAMP/CGU. *Relatório da gestão da CGU 2017-2021*. Org. Teresa Dib Zambon Atvars. Campinas: BCCL/Unicamp, 2021. Publicação digital (*e-book*) no formato PDF.
- UNICAMP/DGA. *Relatório da gestão da DGA 2013-2017*. Campinas: Unicamp/DGA, 2017. Disponível em: https://www.dga.unicamp.br/Conteudos/Coordenadoria/Relatorio_Gestao_DGA_2013-2017.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP/DGA. *Relatório da gestão da DGA 2017-2021*. Campinas: Unicamp/DGA, 2021. Disponível em: https://www.dga.unicamp.br/Conteudos/Coordenadoria/Relatorio_Gestao_DGA_2017-2021.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- Unicamp/Educorp, 2021. https://cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2021/04/educorp_relatorio_20172021_relatorio-de-gestao.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP/PRDU. *Relatório de atividades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário no quadriênio 2005-2009*. Campinas: Unicamp/PRDU, 2009. Disponível em: https://prdu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/22/2023/08/prdu_relatorio_2005-2009.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP/PRDU. *Relatório de atividades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário no quadriênio 2009-2013*. Campinas: Unicamp/PRDU, 2013. Disponível em: https://prdu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/22/2023/08/prdu_relatorio_2009-2013.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP/PRDU. *Relatório de atividades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário no quadriênio 2013-2016*. Campinas: Unicamp/PRDU, 2016. Disponível em: https://prdu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/22/2023/08/prdu_relatorio_2013-2016.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- UNICAMP/PRDU. *Relatório de gestão do período 2013-2016*. Org. Teresa Dib Zambon Atvars. Campinas: Unicamp/PRDU, 2017.
- UNICAMP/PRDU. *Relatório de atividades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário no quadriênio 2017-2019*. Campinas: Unicamp/PRDU, 2020. Disponível em: https://prdu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/22/2023/08/prdu_relatorio_2017-2019.pdf. Acesso em: 8 nov. 2024.
- VEIGA, A.; MAGALHÃES, A. M. M.; SOUSA, S.; RIBEIRO, F. M.; AMARAL, A. A reconfiguração da gestão universitária em Portugal. *Educação, Sociedade & Culturas*,

n. 41, p. 7-23, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.34626/esc.vi41.289>. Acesso em: 8 nov. 2024.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: Conflito em tempos de mudança. *RAC*, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/KL4P77YfbmTYCzJRYp4Lnqj/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

VILLAS BÔAS FILHO, O. A governança em suas múltiplas formas de expressão: o delineamento conceitual de um fenômeno complexo. *Revista Estudos Institucionais*, v. 2, n. 2, p. 671-706, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21783/rei.v2i2.64>. Acesso em: 8 nov. 2024.

VUKASOVIC, M.; JUNGBLUT, J.; CHOU, M.-H.; ELKEN, M. R. Multi-level, Multi-actor and Multi-issue Dimensions of Governance of the European Higher Education Area, and Beyond. In: CURAJ, A.; PRICOPIE, R.; DECA, L. (eds.). *European higher education area: the impact of past and future policies*. 2018. p. 321-334. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7>. Acesso em: 8 nov. 2024.

ZIMMERMAN, F. *Gestão da estratégia com o uso do BSC*. Brasília: Enap, 2015.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. *Iese Research Papers D/862*, Iese Business School. Barcelona: University of Navarra, 2010. (Working Paper, n. 862). Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0862.html>. Acesso em: 8 nov. 2024.



Lista de siglas

ABM	Associação Brasileira de Municípios
AECO	Arquitetura, Engenharia, Construção e Operação
Aeplan	Assessoria de Economia e Planejamento
AFPU	Agência de Formação Profissional da Unicamp – atualmente Educorp
Agemcamp	Agência Metropolitana de Campinas
AGHUse	Sistema de gestão da área da saúde
AI	Avaliação Institucional
Alesp	Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
Auip	Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado
BC	Biblioteca Central
BCCL	Biblioteca Central Cesar Lattes
BI	Business Intelligence
BIG	Bolsas de Instrutores Graduados
BIM	Building Information Modeling
BSC	Balanced Scorecard
Cacc	Comissão para Análise de Convênios e Contratos
CAD	Câmara de Administração
Caism	Hospital da Mulher Prof. Dr. José Aristodemo Pinotti
Canvas	Modelo padrão de negócios
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCG	Comissão Central de Graduação
CCRH	Comissão Central de Recursos Humanos
CCSNano	Centro de Componentes Semicondutores e Nanotecnologias
CDI	Comissão Diretora de Informática – atualmente Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação (Contic)

Ceav	Centro de Estudos Avançados – esse centro de estudos foi uma criação ad hoc do reitor e deixou de existir na gestão subsequente
CCUEC	Centro de Computação da Unicamp
CEB	Centro de Engenharia Biomédica
Cecom	Centro de Saúde da Comunidade
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEL	Centro de Ensino de Línguas
Cemeq	Centro para Manutenção de Equipamentos
Cemib	Centro Multidisciplinar para Investigação Biológica
Cenapad	Centro de Computação de Alto Desempenho
Cepagri	Centro de Pesquisas Meteorológicas e Climáticas Aplicadas à Agricultura
Cepe	Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão
Cepetro	Centro de Estudos de Petróleo
Cepid	Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão – financiados pela Fapesp
Cepre	Centro de Estudos e Pesquisas em Reabilitação
Cesit	Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho
Cesop	Centro de Estudos de Opinião Pública
CG	Comissões de Graduação
CGU	Coordenadoria Geral da Universidade
Cidd	Câmara Interna de Desenvolvimento dos Docentes
Ciddic	Centro de Integração, Documentação e Difusão Cultural
CIDF	Câmara Interna de Desenvolvimento de Funcionários
CIDP	Câmara Interna de Desenvolvimento dos Pesquisadores
CIS	Guanabara Centro Cultural de Inclusão e Integração Social
CTIC	Coordenadoria de Tecnologia de Informação e Comunicação
Citic	Coordenadoria Integrada de Tecnologia da Informação e Comunicação
CGU	Coordenadoria Geral da Universidade
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMU	Centro de Memória da Unicamp
CNPEM	Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais
Cocen	Coordenadoria de Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa
Comvest	Comissão Permanente para os Vestibulares
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Contic	Conselho de Tecnologia de Informação e Comunicação
Conex	Conselho de Extensão
Consu	Conselho Universitário
CoordU	Coordenadores de Unidade

COP	Comissão de Orçamento e Patrimônio
Copei	Comissão de Planejamento Estratégico Institucional
Cotil	Colégio Técnico de Limeira
Cotuca	Colégio Técnico de Campinas
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
CPlan	Coordenadoria de Planejamento Físico Territorial do Campus Sede da Unicamp – extinta com a criação da Depi em 2017
CPO	Coordenadoria de Projetos e Obras – extinta com a criação da Depi em 2017
CPP	Comissão Processante Permanente
CPROJ	Coordenadoria de Projetos – extinta com a criação da Depi em 2017
Cruesp	Conselho de Reitores das Universidades
Csus	Coordenadoria da Divisão de Sustentabilidade
Ctic	Coordenadoria de Tecnologia de Informação e de Comunicação
CV	Currículo Vitae
CVD	Comissão de Vagas Docentes
CVND	Comissão de Vagas Não Docentes
DAC	Diretoria Acadêmica
DEA	Diretoria Executiva de Administração – substituiu a Vrea a partir de 2017
Deas	Diretoria Executiva da Área da Saúde – substituiu a Vreas a partir de 2017
DEDH	Diretoria Executiva de Direitos Humanos
DEdIC	Divisão de Educação Infantil e Complementar da Unicamp
Detic	Diretoria Executiva de Tecnologia da Informação e Comunicação
Deepu	Diretoria Executiva de Ensino Pré-Universitário
Depi	Diretoria Executiva de Planejamento Integrado
Deri	Diretoria Executiva de Relações Internacionais – substituiu a Vveri a partir de 2017
DGA	Diretoria Geral da Administração
DGRH	Diretoria Geral de Recursos Humanos
Dinter	Doutorado Interinstitucional
DLIE	Diretoria de Logística e Infraestrutura de Ensino
DOI	Digital Object Identifier
DSO	Divisão de Saúde Ocupacional da DGRH
EA2	Espaço de Apoio ao Ensino e Aprendizagem
EAD	Educação a Distância
EDAT	Escritório de Dados Institucionais e Suporte à Decisão – Institutional Research da Unicamp implantado em 2017
Educorp	Escola de Educação Corporativa – substituiu a AFPU
Embraer	Empresa Brasileira de Aeronáutica

Eletrobrás	Empresa Brasileira de Energia Elétrica
Emplasa	Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S.A.
EMU	Equipamentos Multiusuários
Enade	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
Esunicamp	Estatuto dos Servidores da Unicamp
Extecamp	Escola de Extensão da Unicamp
Faepex	Fundo de Apoio ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão
Fapesp	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
FCF	Faculdade de Ciências Farmacêuticas
FCM	Faculdade de Ciências Médicas
FE	Faculdade de Educação
FEA	Faculdade de Engenharia de Alimentos
Feagri	Faculdade de Engenharia Agrícola
FEC	Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo
Fec	Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação
FEF	Faculdade de Educação Física
FEM	Faculdade de Engenharia Mecânica
Fenf	Faculdade de Enfermagem
FEQ	Faculdade de Engenharia Química
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
Fipe	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FOP	Faculdade de Odontologia de Piracicaba
FT	Faculdade de Tecnologia
FTC	Fóruns Técnicos Consultivos
Funcamp	Fundação de Desenvolvimento da Unicamp
Gastrocentro	Centro de Diagnóstico de Doenças do Aparelho Digestivo
GEPlanes	Sistema de Gerenciamento do Planejamento
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
Gepro	Programa de Gestão por Processos
GGBS	Grupo Gestor de Benefícios Sociais
GGTE	Grupo Gestor de Tecnologias Educacionais
GGUS	Grupos Gestor Universidade Sustentável
GMD	Gestão Matricial de Despesas
GR	Gabinete do Reitor
HC	Hospital de Clínicas

Hemocentro	Centro de Hematologia e Hemoterapia
HES	Hospital Estadual de Sumaré
Higs	Hub Internacional de Sustentabilidade
IA	Instituto de Artes
IB	Instituto de Biologia
IC	Instituto de Computação
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IES	Instituição de Ensino Superior
IE	Instituto de Economia
IEL	Instituto de Estudos da Linguagem
IFCH	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
IFGW	Instituto de Física Gleb Wataghin
IG	Instituto de Geociências
Imecc	Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica
Incamp	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Inova	Agência de Inovação da Unicamp
Inpi	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IQ	Instituto de Química
ISI	Institute for Scientific Information
ISSN	International Standard Serial Number
Labgesta	Laboratório de Gestão Pública
Lactad	Laboratório Central de Tecnologias de Alto Desempenho
LAI	Lei de Acesso à Informação – Lei Federal n. 12.527, de 18 de novembro de 2011
LIB	Laboratório de Inovação em Biocombustíveis
LIP	Laboratórios Integrados de Pesquisa
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
Lume	Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas Teatrais
MAV	Museu de Artes Visuais
MEC	Ministério da Educação
MVP	Mínimos Produtos Viáveis
NGP	Nova Gestão Pública
Nepa	Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação
Nepam	Núcleo de Estudos e Pesquisas Ambientais
Nepo	Núcleo de Estudos de População Elza Berquó
Nepp	Núcleo de Estudos de Políticas Públicas
Nics	Núcleo Interdisciplinar de Comunicação Sonora

Nied	Núcleo Interdisciplinar de Informática Aplicada à Educação
Nipe	Núcleo Interdisciplinar de Planejamento Energético
NGP	Nova Gestão Pública
Nudecri	Núcleo de Desenvolvimento da Criatividade
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCW	Open Course Ware
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
Orcid	Open Research and Contributors Identification
OSM	Office of Strategic Management
PAA	Programa de Apoio Acadêmico
PAD	Programa de Apoio à Docência
Paepe	Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão
Pagu	Núcleo de Estudos de Gênero
Papdic	Programa de Apoio ao Docente em Início de Carreira
PATC	Plano de Atualização Tecnológica Continuada
PCT	Parque Tecnológico da Unicamp
PDSA	Ciclo de planejar, fazer, agir e avaliar
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDG	Programa de Desenvolvimento Gerencial
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDL	Programa de Desenvolvimento de Lideranças
PE	Planejamento Estratégico
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PED	Programa de Estágio Docente
PED-LS	Programa de Estágio Docente lato sensu
PG	Procuradoria-Geral
PGR	Plano de Gestão de Resíduos
Pibic	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
Pibid	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência
PIF	Programa Integrado de Formação
Planes	Planejamento Estratégico
PATC	Plano de Atualização Tecnológica Continuada
PME	Programa de Moradia Estudantil
PMI	Protocolo de Minimização de Impedimentos
PMO	Project Management Office
PPC	Programa de Professor Colaborador
PPD	Programa de Pós-Doutorado
PPI	Pretos, Pardos e Indígenas

PPPD	Programa de Pesquisador de Pós-Doutorado
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PRDU	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário
PRG	Pró-Reitoria de Graduação
PRP	Pró-Reitoria de Pesquisa
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
Proec	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
ProFIS	Programa de Formação Interdisciplinar Superior
Profmat	Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RAD	Relatório de Atividades Docente
Redecomep	Rede Comunitária de Educação e Pesquisa de Campinas
Redefor	Rede São Paulo de Formação Docente
Redu	Repositório de Dados de Pesquisa da Unicamp
RNP	Rede Nacional de Pesquisa
RIPDP	Relatório de Impacto na Proteção dos Dados Pessoais
RH	Recursos Humanos
RTE	Recursos do Tesouro do Estado
RTV	Rádio e Televisão da Unicamp
SAE	Serviço de Apoio ao Estudante da Unicamp
Sanasa	Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A
Sappe	Serviço de Apoio Psicológico e Psiquiátrico ao Estudante da Unicamp
SBU	Sistema de Bibliotecas da Unicamp
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SG	Secretaria-Geral
Siad	Sistemas Administrativos
Siafem	Sistema Integrado de Administração Financeira
Siarq	Sistema de Arquivos da Unicamp
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
Siga	Sistema de Gestão Acadêmica
Sigad	Sistema de Gestão de Documentos Arquivísticos – avulsos, dossiês e processos
Simtec	Simpósio de Profissionais da Unicamp
Sisplanes	Sistema de Planejamento da Unicamp – substituído pelos Sistemas de Avaliação Institucional a partir de 2013 e pelo GEPlanes a partir de 2017
Sipex	Sistema de Informação de Pesquisa e Extensão
SPPREV	São Paulo Previdência – regime próprio de previdência social do estado de São Paulo
SVC	Secretaria de Vivência nos Campi

SWOT	Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats
THE	Times Higher Education
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCE	Tribunal de Contas Estado
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UAP	Unidade de Apoio ao Pesquisador
URL	Uniform Resource Locator – localizador ou endereço de rede no qual se encontra algum recurso
Unesp	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
Univesp	Universidade Virtual do Estado de São Paulo
UPA	Unicamp de Portas Abertas
USP	Universidade de São Paulo
VPN	Virtual Private Network
Vrea	Vice-Reitoria Executiva de Administração
Vreas	Vice-Reitoria Executiva da Área da Saúde
Vveri	Vice-Reitoria Executiva de Relações Internacionais
Veup	Vida Estudantil em Universidades de Pesquisa
WoS	Web of Science



Teresa Dib Zambon Atvars

Formada em Licenciatura em Química pela Universidade Federal de São Carlos. Fez carreira acadêmica no Instituto de Química da Unicamp, onde concluiu o mestrado, o doutorado e foi docente entre 1978 e 2022, ano em que se aposentou. Concomitantemente a essa longa trajetória como pesquisadora na área de propriedades ópticas de materiais poliméricos com aplicações em diodos orgânicos emissores de luz, teve uma trajetória administrativa na Unicamp. Essa trajetória lhe conferiu uma ampla experiência em administração e em governança de universidades públicas. Entre os cargos que ocupou, destacou-se por ter sido a primeira mulher pró-reitora e a primeira mulher coordenadora geral da história da Unicamp. Sempre procurou estudar os temas correlatos da administração pública aos cargos que ocupava para poder implementar ações inovadoras de governança. Atuou para consolidar o processo de Avaliação Institucional e implantar e consolidar o planejamento estratégico da Unicamp. Este livro descreve uma pequena parte dessa experiência, que sai da teoria para a prática, relatando o que vem se passando nesses 20 anos de planejamento estratégico na Unicamp.

TERESA DIB ZAMBON ATVARIS

20 anos de planejamento estratégico na Unicamp

Carta de intenções ou direcionador de desenvolvimento?

Este livro retrata a evolução do planejamento estratégico da Unicamp, analisando metodologias, resultados e desafios. Por meio de relatos e análises, evidencia como a governança estratégica pode impulsionar o desenvolvimento institucional, superando limitações e promovendo boas práticas de gestão. Com foco nas experiências acumuladas, a obra reflete sobre os desafios das universidades públicas brasileiras e a importância de lideranças comprometidas.



UNICAMP



COORDENADORIA GERAL
DA UNIVERSIDADE