PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

PUC MINAS

Plano Estratégico Institucional 2012 • 2016

Síntese

PGE

Planejamento e Gestão Estratégica

A PUC que queremos

PUC Minas

Belo Horizonte, dezembro de 2011

PUC Minas

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

A PUC QUE QUEREMOS

FICHA TÉCNICA

REALIZAÇÃO

PUC Minas

GRÃO-CHANCELER
Dom Walmor Oliveira de Azevedo

REITOR
Prof. Dom Joaquim Giovani Mol Guimarães

VICE-REITORA
Profª. Patrícia Bernardes

CHEFE DE GABINETE DO REITOR
Prof. Paulo Roberto de Sousa

ASSESSOR ESPECIAL DA REITORIA
Prof. José Tarcísio Amorim

PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO
Profª. Maria Inês Martins

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E DE PÓS-GRADUAÇÃO
Prof. Sérgio de Morais Hanriot

PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO
Prof. Wanderley Chieppe Felippe

PRÓ-REITOR DE GESTÃO FINANCEIRA
Prof. Paulo Sérgio Gontijo do Carmo

PRÓ-REITOR DE RECURSOS HUMANOS
Prof. Sérgio Silveira Martins

PRÓ-REITOR DE LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA
Prof. Rômulo Albertini Rigueira

SECRETÁRIO GERAL
Prof. Ronaldo Rajão Santiago

SECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Prof. Carlos Barreto Ribas

SECRETÁRIA DE CULTURA E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS
Profª. Maria Beatriz Rocha Cardoso

SECRETÁRIO DE COMUNICAÇÃO
Prof. Mozahir Salomão Bruck

CONSULTORA JURÍDICA
Profª. Natália de Miranda Freire

PRÓ-REITORIAS ADJUNTAS NOS *CAMPI*, UNIDADES E NÚCLEOS UNIVERSITÁRIOS:

Pró-reitor Adjunto
PUC Minas no Barreiro
Prof. Renato Moreira Hadad

Pró-reitor Adjunto
PUC Minas no São Gabriel
Prof. Miguel Alonso de Gouvêa Valle

Pró-reitor Adjunto
PUC Minas em Betim
Prof. Eugenio Batista Leite

Pró-reitor Adjunto
PUC Minas em Contagem
Prof. Robson dos Santos Marques

Pró-reitor Adjunto
PUC Minas em Arcos
Prof. Jorge Sundermann

Pró-reitor Adjunto
PUC Minas em Poços de Caldas
Professor Iran Calixto Abrão

Pró-reitor Adjunto
PUC Minas no Serro e em Guanhães
Prof. Ronaldo Rajão Santiago

UNIDADES ACADÊMICAS ESPECIAIS

Diretor de Educação Continuada
Prof. Alexandre Rezende Guimarães

Diretor da PUC Minas Virtual
Ensino a Distância
Prof. Marcos André Silveira Kutova

EQUIPE TÉCNICA

Profª. Ana Tereza Lanna Figueiredo
Prof. Heles Soares Júnior
Wanderley Avelar

GRUPOS TEMÁTICOS

Identidade e Divulgação
Prof. José Tarcísio Amorim
Prof. Mozahir Salomão Bruck
Prof. Paulo Roberto Sousa

Análise dos Ambientes
Interno e Externo
Prof. José Chequer Neto
Prof. Josimar da Silva Azevedo
Profª. Maria Beatriz Rocha Cardoso
Profª. Maria José Viana Marinho de Mattos
Prof. Paulo Emídio Lopes Gaetani
Prof. Rômulo Albertini Rigueira
Profª. Soraya Cardoso Pongelupe Lopes

Objetivos, Indicadores e Metas
Prof. Paulo Roberto de Sousa
Prof. Paulo Sérgio Gontijo do Carmo
Prof. Sérgio Silveira Martins

A construção deste documento contou com a colaboração de diversos professores e funcionários da PUC Minas, não nomeados na ficha técnica. Várias sugestões feitas por esses profissionais, ao longo do processo, foram incorporadas pelas equipes técnicas, contribuindo para o enriquecimento do trabalho.

SUMÁRIO

PGE
Planejamento e Gestão Estratégica
A PUC que queremos

PUC Minas

APRESENTAÇÃO 8

INTRODUÇÃO 10

ASPECTOS CONCEITUAIS E METODOLÓGICOS 12

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2016 (SÍNTESE) 18

IDENTIDADE INSTITUCIONAL 20

ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO 22

MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS INSTITUCIONAIS 23

APRESENTAÇÃO

PGE

Planejamento e Gestão Estratégica

A PUC que queremos

PUC Minas

ESTRATEGICAMENTE EM MOVIMENTO

Tomamos decisões todos os dias. As decisões tomadas revelam nossas escolhas, que por sua vez delineiam nossa existência pessoal, comunitária e institucional. O processo de decisão nem sempre é uma estrada pavimentada. Frequentemente, ao contrário, é um caminho pedregoso. Na PUC Minas, decidimos fazer o "Planejamento e Gestão Estratégica" e assumir suas implicações. Iniciamos o trabalho na pausa da cadência de certa desconfiança diante do processo de planejamento, tantas vezes iniciado e diluído no ritmo peculiar da Universidade. Avançamos. Hoje colocamos, em suas mãos, um dos resultados do trabalho empreitado pela Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – SEPLAN.

Estamos construindo nosso Plano Estratégico Institucional 2012-2016 (PEI). Este Plano tem a precípua finalidade de operacionalizar o que definimos como importante para o Desenvolvimento Institucional da PUC Minas e para o nosso Projeto Pedagógico. A participação dos sujeitos dessa construção é da mais alta importância. Aliás, tudo o que foi feito até agora contou com a presença catalisadora de muitas pessoas, todas que desejaram.

O PEI 2012-2016 explicita nosso horizonte maior, a razão pela qual existe esta grande Universidade, a nossa missão: promover o desenvolvimento humano e social, contribuindo para a formação humanista e científica de profissionais competentes, que tenha como base valores da ética e da solidariedade e compromisso com o bem comum, mediante a produção e disseminação das ciências, das artes e da cultura, a interdisciplinaridade e a integração entre a Universidade e a sociedade. Esse é o ponto de atenção, nele o olhar deve fixar-se, pois, respeitando os princípios e cultivando os valores assumidos por nós, avançaremos.

Tivemos a coragem de elucidar o desafio estratégico a ser enfrentado: ser uma instituição católica de educação cada vez mais reconhecida pela capacidade de gerar conhecimento e inovações, bem como promover a inclusão social e consolidar alianças nacionais e internacionais, atuando com eficiência, agilidade e com adequada dimensão em sua estrutura acadêmico-administrativa, assegurando a sua contemporaneidade, qualidade e sustentabilidade. Qualidade, inovação e sustentabilidade são três temas estratégicos que identificamos no trabalho produzido e que contornarão os pilares de nossa atuação como Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. A PUC Minas, irmanando seus agentes, caminha nessa direção; essa direção é da PUC Minas, sob a luz do Espírito de Deus.

Aos que têm provocado o planejamento e a gestão estratégica para definirmos a PUC que queremos e aos que trabalham cotidianamente sistematizando todas as informações, num total de 10 grandes volumes, nossos agradecimentos especiais.

Prof. Dom Joaquim Giovani Mol Guimarães | Reitor

INTRODUÇÃO

Este documento apresenta o processo de Planejamento e Gestão Estratégica da PUC Minas – PGE – que consiste na metodologia utilizada para escolher e construir o futuro que queremos para a Universidade, em um ambiente de crescente regulação e competição. Discorre, ainda, sobre a versão resumida do Plano Estratégico 2012-2016 da Instituição, parte integrante do PGE PUC Minas.

O trabalho é resultado de um amplo processo de consulta que se iniciou, em 2009, com o Autodiagnóstico Situacional dos Cursos e Programas, realizado nos Departamentos, nos Institutos e Faculdades, nos *Campi,* Núcleos e Unidades, nas Pró-reitorias Acadêmicas e Administrativas e nas Secretarias. Contou com a participação dos representantes dos diferentes setores que os constituem.

Ao Autodiagnóstico Situacional, somou-se um conjunto de entrevistas realizadas no período de outubro de 2009 a outubro de 2010, com uma amostra da representação, no CEPE e no CONSUNI, da Administração Superior, dos Pró-reitores Adjuntos das Unidades da RMBH e do interior, dos Diretores Acadêmicos, dos Diretores de Institutos e Faculdades e de Unidades Acadêmicas Especiais, de Assessores, Professores Efetivos e Representantes de Entidades. Essas entrevistas procuraram levantar, entre outros pontos:

- avaliação do direcionamento atual da Instituição;
- papel a ser desempenhado pela Universidade e áreas de atuação no presente e no futuro;
- identidade e visão de futuro;
- avaliação das condições internas, das oportunidades e dos desafios externos;
- objetivos, indicadores e fatores críticos a serem considerados para o sucesso da Universidade;
- grau de satisfação com a Instituição;
- prioridades, orientações e diretrizes estratégicas;
- recomendações para o Processo de Planejamento e Gestão Estratégica - PGE PUC Minas.

A elaboração deste documento contou também com o desenvolvimento e atualização de diversos estudos de cenários para a Educação Superior e para a PUC Minas, com suas particularidades e peculiaridades regionais. Além disso, implicou a busca de experiências obtidas, por meio de processos dessa natureza, em Instituições de Educação Superior - IES - similares. Por fim, contou com a constituição de três Grupos Temáticos, que trabalharam na revisão e incorporação de importantes contribuições relativas à Identidade Institucional, à Análise dos Ambientes Externo e Interno e à proposição dos Objetivos, Indicadores e Metas.

O Plano Estratégico 2012-2016 da PUC Minas, um ponto de partida desta fase do PGE, procura ratificar a Missão, os Princípios e os Valores da Instituição, para que sejam balizamentos efetivos para as decisões e ações de todos na Universidade. Sinaliza o futuro a ser construído, definindo a visão e os objetivos institucionais a serem perseguidos, em quatro perspectivas: a da Sociedade; a Econômico-Financeira; a dos Processos Internos; a do Desenvolvimento Profissional, Tecnológico e Organizacional.

Trata-se de um ponto de partida que deve ser assertivo e, ao mesmo tempo, flexível, sujeito ao permanente aprimoramento das suas concepções e práticas. Nessa jornada, submete-se a um processo participativo de discussão e validação pela comunidade acadêmica e pelas instâncias pertinentes.

Reforçamos o entendimento de que o planejamento é um processo acadêmico e administrativo coletivo e dinâmico. Visa, sobretudo, ampliar o horizonte de gestão da Universidade, contribuindo para o permanente alinhamento e o balanceamento dos resultados, em todas as instâncias e em perspectivas complementares. Mais do que um conjunto de documentos, abre a possibilidade de um processo de planejamento vivo e perene na trajetória do desenvolvimento institucional. Assim, o PGE PUC Minas procura contribuir para que possamos construir, participativa e solidariamente, a PUC que queremos, para chegar à PUC que sonhamos.

ASPECTOS CONCEITUAIS E METODOLÓGICOS

O PGE PUC Minas vem atender à necessidade de operacionalizar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), fornecendo um arcabouço metodológico para a prática de um modelo de gestão que contribua efetivamente, em todas as instâncias da Universidade, para o alcance dos resultados almejados.

Assim, o PGE deve: reforçar a necessária articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão; integrar as atividades de graduação, pós-graduação, cursos livres, pesquisas, programas e projetos socioambientais, desportivos, culturais e pastorais e a prestação de serviços relacionados com atividades afins; conjugar com harmonia as modalidades presencial, semipresencial e a distância; e associar, em um plano estratégico integrado, as diferentes ações dos Institutos/Faculdades, Departamentos, *Campi,* Núcleos e Unidades Acadêmicas e Administrativas.

O PGE pressupõe:

- construção conjunta;
- continuidade, acompanhamento, avaliação e revisão permanentes;
- transparência e informações para decisão;
- flexibilidade.

A lógica do PGE procura atender ao explicitado na figura 1.

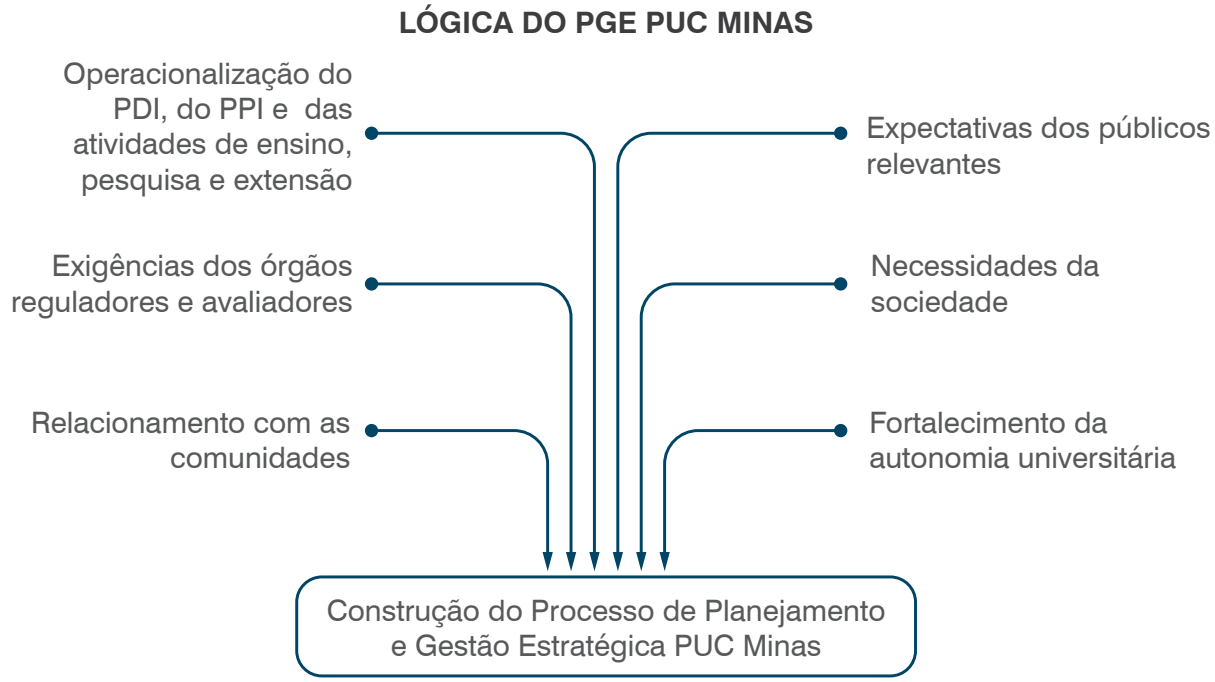


FIGURA 1- LÓGICA DO PGE PUC MINAS

O Modelo de Planejamento e Gestão Estratégica proposto para a PUC Minas pode ser visualizado na figura 2.

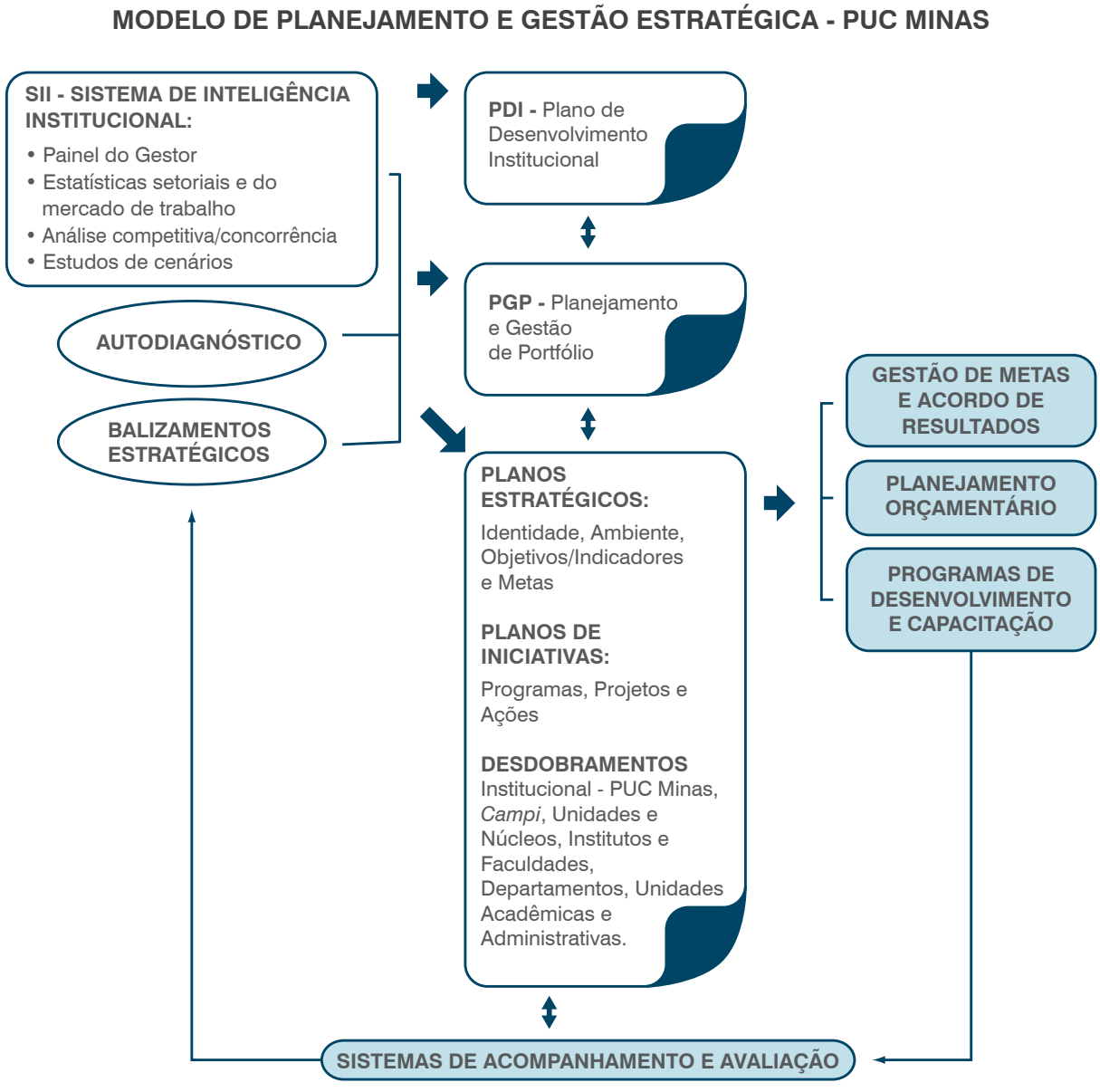


FIGURA 2 – MODELO PGE PUC MINAS

A figura 2 evidencia que a elaboração dos Planos Estratégicos e de Iniciativas é apenas um dos momentos do processo maior de Planejamento e Gestão Estratégica da Instituição. O processo começou com a construção participativa do Autodiagnóstico, com a realização das entrevistas, que forneceram os balizamentos estratégicos, e com a consolidação de um Sistema de Inteligência Institucional. Cabe ressaltar que este último é integrado pelas seguintes partes: Painel do Gestor (conjunto de indicadores que mostra a evolução de um curso, departamento, Instituto/Faculdade, *Campus,* Núcleo e Unidade), estatísticas setoriais e de mercado de trabalho, análises da concorrência e estudos de cenários. Todo este conjunto de informações sistematizadas tem por objetivo referendar e dar maior assertividade ao processo decisório da Universidade. Elas alimentam a elaboração do PDI, o processo de Planejamento e Gestão do Portfólio e a formulação dos Planos Estratégicos e de Iniciativas, com seus respectivos desdobramentos.

A figura demonstra, ainda, a relação dos Planos com os Programas de Desenvolvimento e Capacitação, de forma a preencher as lacunas de competências e habilidades das equipes. Evidencia, também, a necessária articulação com o Planejamento Orçamentário, de maneira a assegurar os recursos para que as iniciativas se transformem em realidade; e com a Gestão de Metas e Acordo de Resultados, para que funcione como um estímulo à consecução das metas a serem propostas.

A efetividade do processo é potencializada com o apoio de um Sistema de Acompanhamento e Avaliação, que gere informações de qualidade e garanta a transparência para os participantes, permitindo, também, retroalimentar e aprimorar o processo de planejamento.

A próxima figura mostra as diferentes fases e etapas do PGE PUC Minas. No momento, a Instituição encontra-se na fase do Planejamento, na etapa Institucional.

FASES E ETAPAS DO PGE PUC MINAS

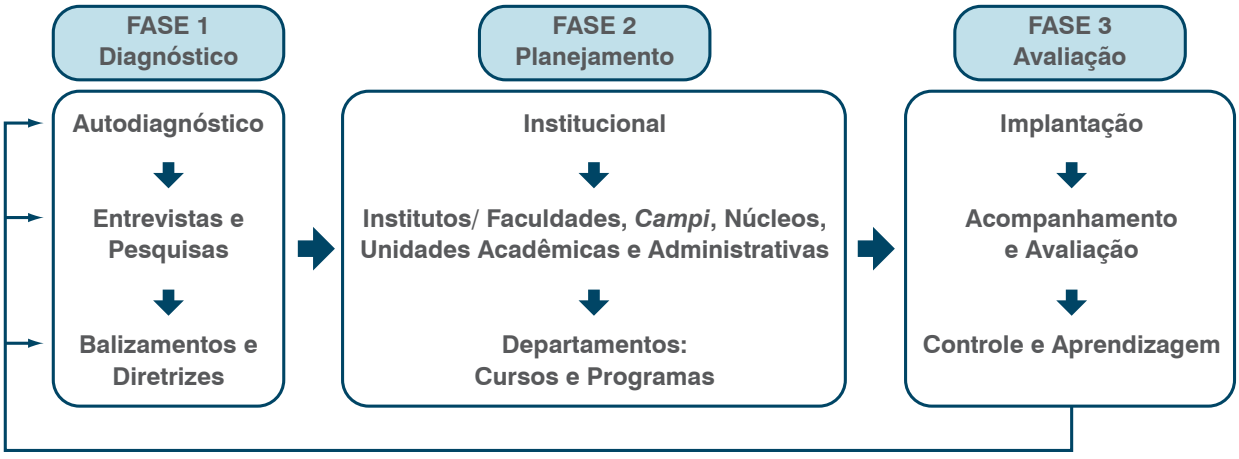


FIGURA 3 – FASES E ETAPAS DO PGE PUC MINAS

Para transformar a estratégia em resultados e manter um planejamento vivo, no dia a dia, é preciso observar, permanentemente, os pontos ilustrados na figura 4. Vale lembrar que esta figura é uma representação da metodologia do planejamento estratégico. Tal metodologia será melhor detalhada mais adiante, na parte relativa ao Plano Estratégico Institucional 2012-2016.

FIGURA 4 – TRANSFORMANDO A ESTRATÉGIA EM RESULTADOS (*)

(*) EM CONSONÂNCIA COM O REFERENCIAL DE KAPLAN, R. E NORTON, D., SOBRE O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO BSC – *BALANCED SCORECARD*.

O desafio de transformar a estratégia em resultados pressupõe a observância de cinco princípios para o desenvolvimento do PGE, ilustrados na figura 5.

PRINCÍPIO DAS ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA

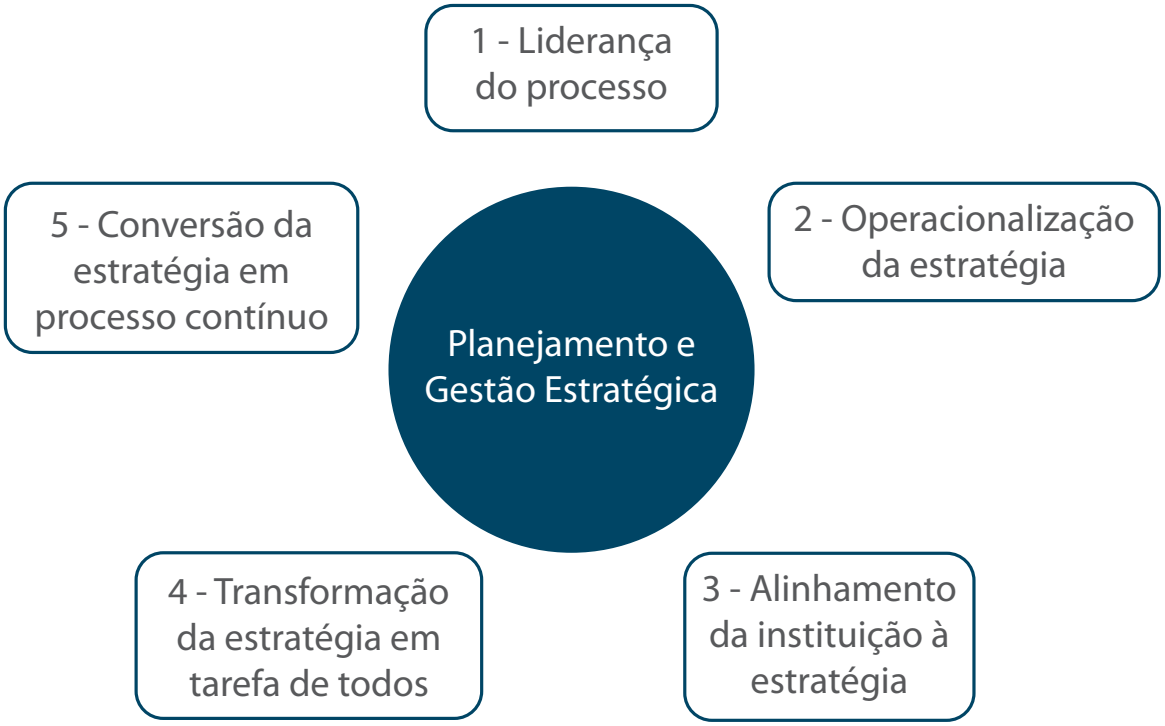


FIGURA 5 – PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA (*)

(*) EM CONSONÂNCIA COM O REFERENCIAL DE KAPLAN, R. E NORTON, D., SOBRE O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO BSC – *BALANCED SCORECARD*.

Sem dúvida, o fator preponderante no desafio de transformar a estratégia em resultados é a "liderança do processo". Isto se resume no engajamento e na mobilização efetiva de todas as pessoas e setores que tenham compromisso com o futuro da Universidade, independente de funções ou posição hierárquica.

A "operacionalização da estratégia" corresponde à elaboração, validação e acompanhamento do Plano Estratégico e do Plano de Iniciativas Institucionais. Envolve a Identidade, a Análise dos Ambientes Externo e Interno, o Mapa de Objetivos e o Painel de Indicadores e Metas, capazes de comunicar a estratégia para toda a comunidade acadêmica, legitimando o processo.

O "alinhamento da instituição à estratégia" implica no desdobramento dos Planos Institucionais para todas as áreas e setores. Isso envolve a elaboração, aprovação e

acompanhamento dos respectivos Planos Estratégicos e de Iniciativas dos *Campi,* Núcleos e Unidades, Institutos e Faculdades, Departamentos, setores e demais unidades administrativas. Pressupõe, também, o comprometimento institucional de fornecer os meios necessários para que os setores possam desenvolver seus planos e iniciativas.

A "transformação da estratégia em tarefa de todos" envolve o esforço permanente de uma comunicação estruturada do PGE para toda a comunidade. Não menos importantes são os programas de formação e atualização continuada das equipes docentes e técnico-administrativas, aliados ao desenvolvimento de programas de incentivos e acordos de resultados claramente negociados.

Administrar de modo a tornar a "estratégia um processo contínuo" implica, entre outros pontos: integrar planejamento e orçamento para assegurar os recursos necessários à materialização das estratégias; utilizar sistemas de informação e análise, para o acompanhamento e avaliação periódica dos resultados, a revisão dos planos e o aprendizado estratégico; buscar a melhoria contínua e a inovação dos processos-chave da Instituição, para ganhar agilidade e eficiência nas operações; e implantar metodologia de gestão de projetos, visando integrar as atividades, para que sejam concluídas no prazo previsto, dentro do orçamento estipulado e com os padrões de qualidade previamente acordados.

As melhores práticas, descritas nos cinco princípios das organizações orientadas para a estratégia, estão em sintonia com o ambiente de gestão acadêmico-administrativa de uma Instituição de Educação Superior. Várias são as experiências conhecidas em IES similares à PUC Minas.

A implantação do PGE na Universidade, certamente, deverá levar em consideração os aspectos relativos a sua história, a sua cultura e à contemporaneidade das aspirações coletivas.

Acredita-se que não apenas as estratégias deliberadas conduzem à construção do futuro. Sempre haverá espaço para emergirem novos caminhos que farão parte da história que se escreverá.

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2016 (SÍNTESE)

PGE

Planejamento e Gestão Estratégica

A PUC que queremos

PUC Minas

Esta seção apresenta uma síntese do Plano Estratégico da Instituição para o horizonte 2012-2016, ora submetido à comunidade para seu enriquecimento e posterior desdobramento. Os passos metodológicos seguidos na sua formulação são descritos na figura 6 e detalhados nas páginas seguintes. Importa esclarecer que a metodologia utilizada aqui é consagrada na literatura sobre o tema.

METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

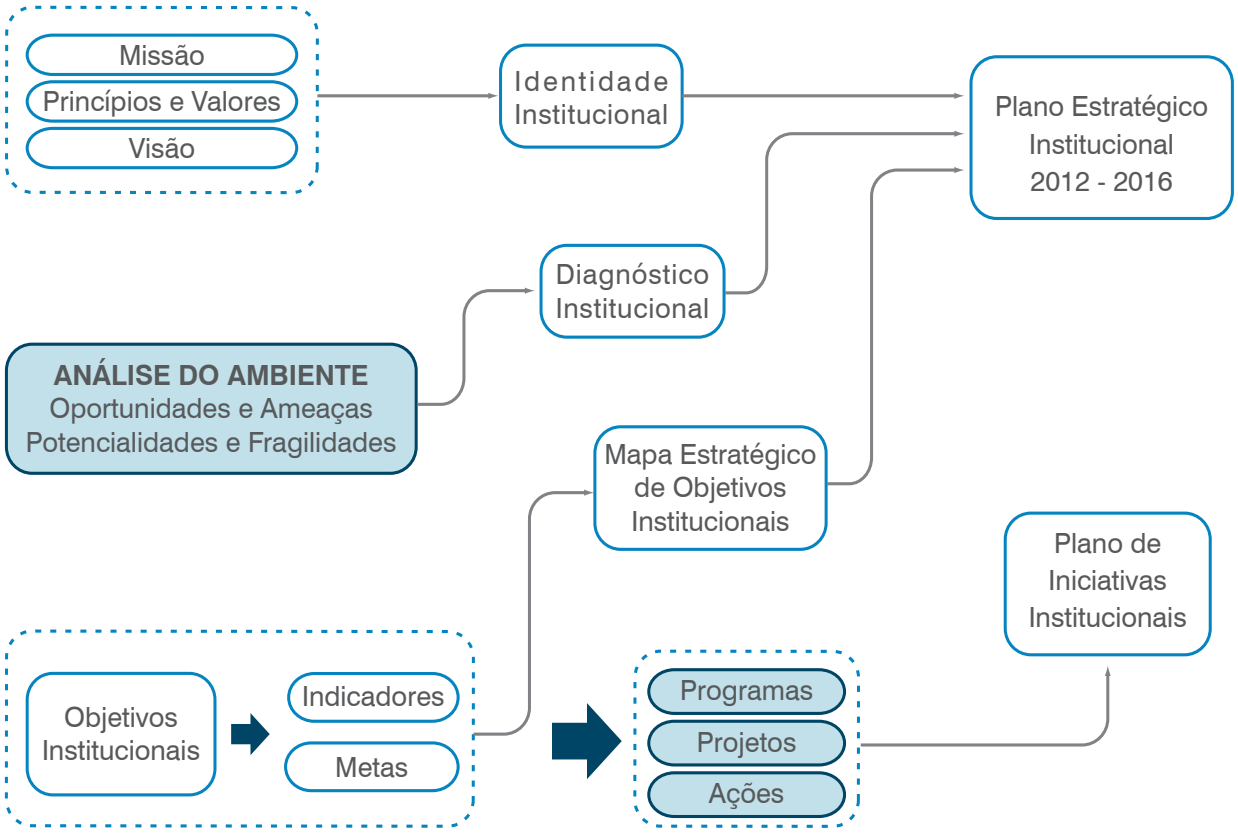


FIGURA 6 – METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

MISSÃO

A missão explicita a razão da existência da nossa Instituição:

Promover o desenvolvimento humano e social, contribuindo para a formação humanista e científica de profissionais competentes, que tenha como base valores da ética e da solidariedade e compromisso com o bem comum, mediante a produção e disseminação das ciências, das artes e da cultura, a interdisciplinaridade e a integração entre a Universidade e a sociedade.

PRINCÍPIOS

A Universidade orienta suas ações, em consonância com o artigo 4º do seu Estatuto, pelos seguintes princípios:

- Fidelidade à doutrina cristã e respeito aos princípios da Igreja Católica, em seu compromisso missionário para com a educação superior.
- Promoção do bem comum e da dignidade da pessoa humana.
- Promoção da formação solidária, interdisciplinar e humanística, orientada por uma perspectiva ética, cristã e católica, respeitadas a autonomia universitária e a liberdade acadêmica.
- Compromisso com a inclusão e a justiça social.
- Integração e pluralismo na articulação e nas concepções de ensino, pesquisa e extensão, respeitados os projetos pedagógicos e as diretrizes fixadas pelos órgãos de deliberação superior.
- Valorização do mérito acadêmico.

VALORES

Em consonância com o PPI
(Projeto Pedagógico Institucional) da Universidade,
os seguintes valores devem ser considerados:

- **Igualdade** – de valor dos seres humanos e garantia de igualdade de direitos entre eles.
- **Liberdade** – de criação, de expressão do pensamento e de produção de conhecimento.
- **Autonomia** – capacidade de formular leis em liberdade e se reger por elas.
- **Pluralidade** – expressão de igualdade e diferença entre pessoas, iguais porque humanas e diferentes porque singulares.
- **Solidariedade** – adesão à causa do outro, fundada no respeito mútuo e na interlocução entre sujeitos da sociedade.
- **Justiça** – orientada pela igualdade de direitos e pelo respeito às diferenças.

VISÃO

A visão da PUC Minas para o horizonte 2012-2016
explicita o seu desafio estratégico e sinaliza
a direção a ser perseguida por todos:

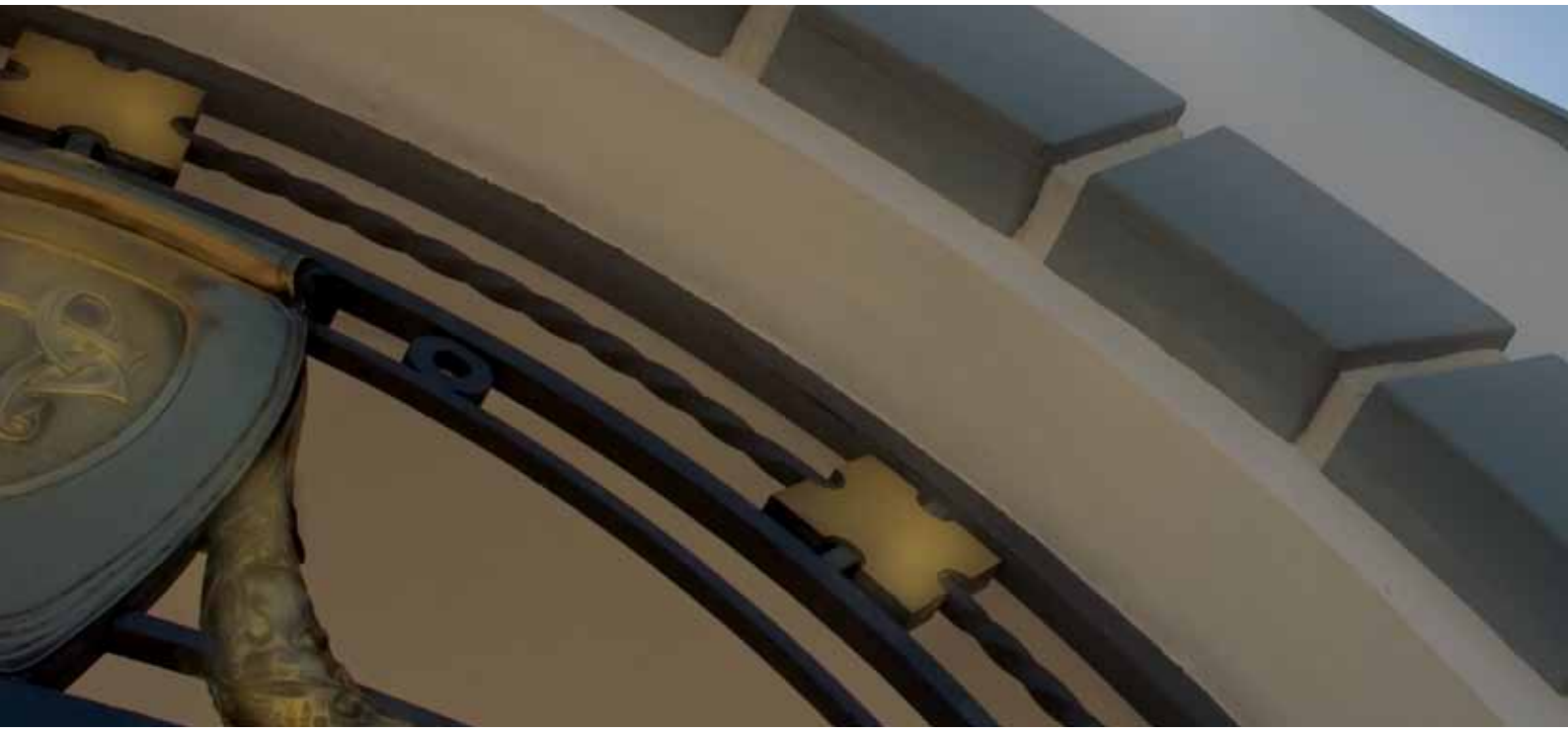
Ser uma instituição católica de educação cada vez mais reconhecida pela capacidade de gerar conhecimento e inovações, bem como promover a inclusão social e consolidar alianças nacionais e internacionais, atuando nas diversas áreas de conhecimento com eficiência, com agilidade e com adequada dimensão em sua estrutura acadêmico-administrativa, assegurando a sua contemporaneidade, qualidade e sustentabilidade.

ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

A análise do ambiente corresponde ao processo de busca contínua de oportunidades e de ameaças, decorrentes dos cenários externos à Instituição e, também, de suas forças e suas fraquezas, que retratam o ambiente interno.

As oportunidades e ameaças, forças e fraquezas identificadas, relacionadas à PUC Minas, estão descritas na versão completa do Plano Estratégico.

Do permanente cruzamento dos ambientes externo e interno surgem propostas de Respostas Estratégicas que deverão ser consideradas nos objetivos e no Plano de Iniciativas Institucionais e nos Planos Estratégicos e de Iniciativas desdobrados por *Campi*, Núcleos, Unidades, Institutos/Faculdades, Pró-reitorias Acadêmicas e Administrativas, Secretarias, setores e equipes. Estas também se encontram explicitadas na versão estendida do documento.



MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

O Mapa Estratégico proporciona uma representação visual dos objetivos da Instituição, além de demonstrar como estes se inter-relacionam.

Para o ciclo de planejamento 2012-2016, foram selecionados dezesseis objetivos institucionais, distribuídos em quatro perspectivas de resultados complementares, para atender a três temas estratégicos - Qualidade, Inovação e Sustentabilidade, considerando os três pilares de atuação da PUC Minas - Ensino, Pesquisa e Extensão.

TEMAS ESTRATÉGICOS

Os temas estratégicos direcionam a construção do Mapa Estratégico de Objetivos Institucionais.

Os três temas estratégicos eleitos pela PUC Minas, neste ciclo, são:

- **Qualidade:** ser uma excelente Universidade. Como consequência disso, a PUC Minas deverá, no futuro, ser ainda mais conhecida nacional e internacionalmente. Se ela é excelente, ela tem de ser procurada por estudantes, por empresas, por empreendedores, por instâncias governamentais e pelos grupos pensantes. E tem de ser atuante. Ela atua, não só recebe. Ela faz acontecer. Excelente, conhecida, procurada e atuante, deverá ser a expressão da qualidade PUC Minas.
- **Inovação:** ser uma Universidade contemporânea, capaz de inovar continuamente a oferta dos seus serviços educacionais, seus processos acadêmicos e administrativos, atuando com a agilidade necessária para assegurar a sua perenidade.
- **Sustentabilidade:** ser uma Instituição ecologicamente correta, economicamente viável, socialmente justa e culturalmente aceita.

O alcance dos objetivos institucionais deverá conduzir a PUC Minas para concretizar a sua visão e cumprir a sua missão, respeitando seus princípios e valores, de maneira a galgar, de forma equilibrada, níveis crescentes de qualidade e inovação e assegurar sua sustentabilidade.

PERSPECTIVAS DE RESULTADOS

Essas perspectivas refletem o equilíbrio na busca de resultados pela Instituição.

A missão e a visão da Instituição precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam seus interesses e expectativas e que possam ser agrupados em quatro perspectivas diferentes de resultados, a saber:

- Perspectiva da Sociedade
- Perspectiva Econômico-Financeira
- Perspectiva dos Processos Internos
- Perspectiva do Desenvolvimento Profissional, Tecnológico e Organizacional

Estas são complementares e evidenciam as relações de causa e efeito entre os objetivos no Mapa Estratégico.

Os objetivos institucionais, distribuídos nas quatro perspectivas, podem ser visualizados na figura 7.

MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

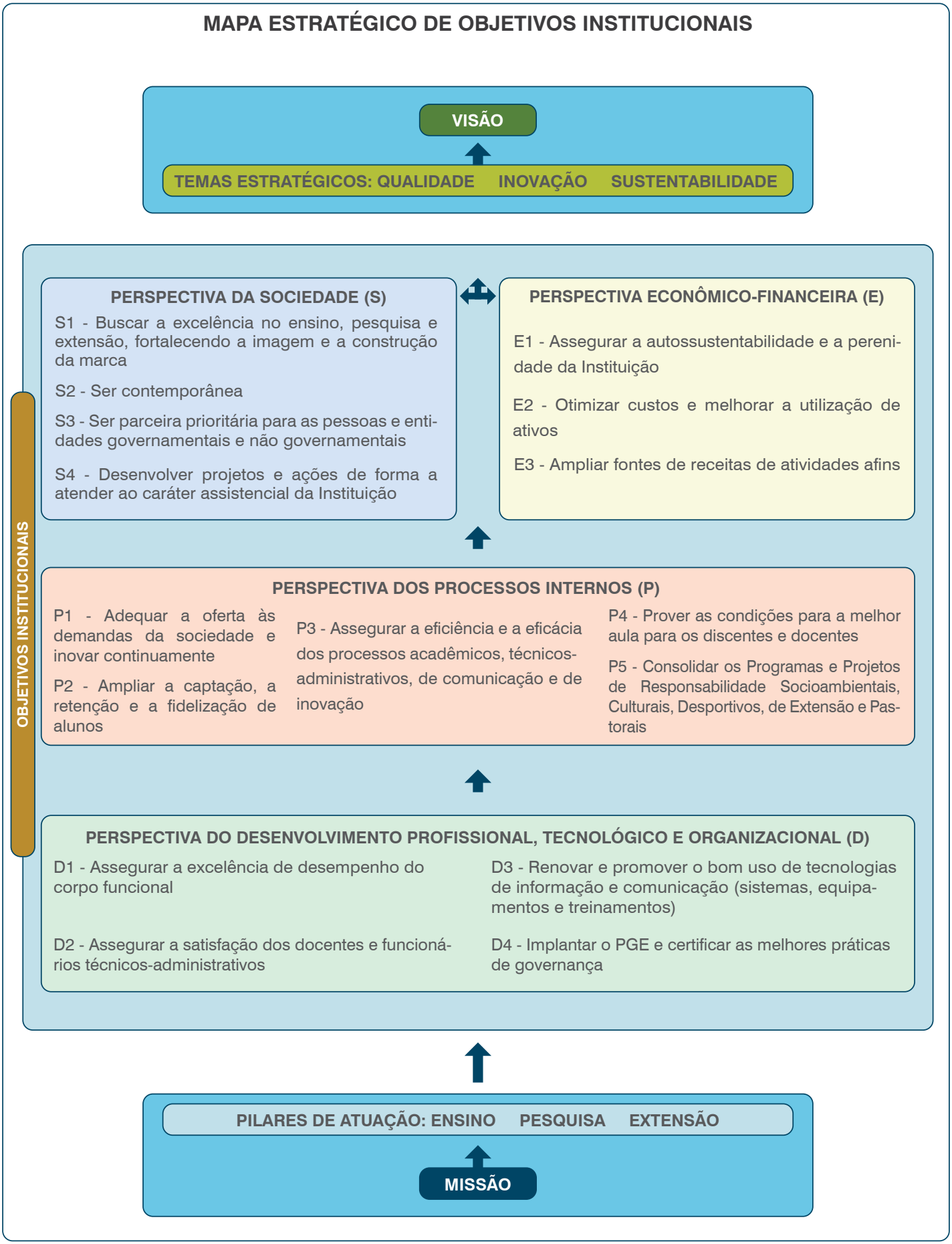


FIGURA 7 – MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

O mapa mostra que os quatro objetivos da Perspectiva da Sociedade (S1, S2, S3 e S4) são interdependentes e guardam relação com os três objetivos da Perspectiva Econômico-Financeira (E1, E2 e E3). Assim, os objetivos econômico-financeiros reforçam os da perspectiva da sociedade e por eles são capitaneados. Por outro lado, essas duas perspectivas dependem do correto atendimento aos cinco objetivos da perspectiva de Processos Internos (P1, P2, P3, P4 e P5). Esses serão influenciados pelos quatro objetivos da Perspectiva do Desenvolvimento Profissional, Tecnológico e Organizacional (D1, D2, D3 e D4).

Cada objetivo é mensurado por um conjunto de indicadores, com suas respectivas métricas e metas para o ciclo 2012/2016, compondo o Painel de Indicadores. Esse painel, bem como a ficha que documenta cada indicador, encontra-se na versão completa deste Plano Estratégico.

Os objetivos e indicadores institucionais buscam responder à maior parte das questões colocadas para a Universidade no presente, diante dos seus desafios atuais e futuros. Procuram, também, promover o equilíbrio entre as perspectivas de resultados e lançar luz sobre a Estratégia Institucional:

Atuar com qualidade no Ensino, Pesquisa e Extensão, de maneira plena (perspectiva da sociedade), assegurando a perenidade e a sustentabilidade da Instituição (perspectiva econômico-financeira), por meio da inovação em seus processos, projetos, serviços e relacionamentos (perspectiva dos processos internos), com pessoas que se sintam orgulhosas de trabalharem na Universidade (perspectiva do desenvolvimento profissional), e que vivenciem seus princípios e valores, no cumprimento da missão e na realização da sua visão de futuro.

A ponte entre a intenção e a realização é a ação. A Universidade terá mais êxito na transformação de seus objetivos em resultados concretos na medida em que avançar na construção e na execução do seu Plano de Iniciativas. Este será elaborado, primeiramente, no nível institucional, estendendo-se, posteriormente, para cada área e setor e contemplando as respectivas especificidades.

Este documento é, portanto, ponto de partida de um processo maior – o PGE PUC Minas. E este último busca promover a integração e a sinergia entre as atividades e as diversas instâncias, setores e equipes na Instituição, onde todos são convidados a participar desta jornada, conscientes de que o futuro é construído dia a dia.

Planejamento e Gestão Estratégica

A PUC que queremos

PUC Minas