

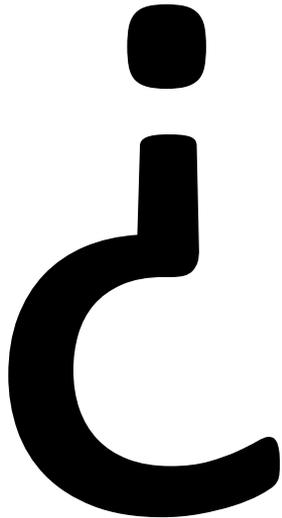
# MODELOS DE GESTÃO DAS IES

Florianópolis/SC - Brasil

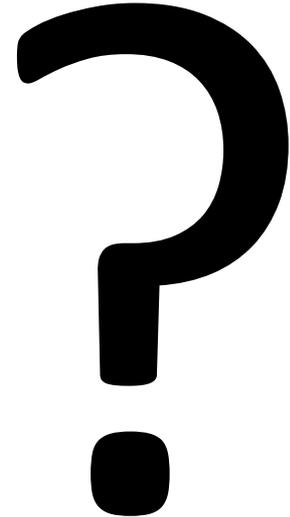
**Prof. Luciano Rodrigues Marcelino, Dr.**  
Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional  
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



# CONFLITOS EXISTENCIAIS DAS IES...**IDIOSSINCRASIAS!!!**



**Acadêmico vs Administrativo**  
**Público vs Privada vs Comunitária**  
**Professor vs Tutor vs Monitor**  
**Coordenador vs Gestor**  
**Aluno vs Cliente**  
**Presencial vs Distância vs Mista**  
**Produto vs Serviço**  
**Instituição vs Organização**  
**Ensino vs Aprendizagem**  
**Egresso vs Sempre Aluno**  
**Diário de turma vs Semestrário**  
**Vice-Reitor vs Pró-Reitor vs Contra-Reitor**



...

Atender  
expectativas

-Processo de diagnóstico e interpretação de necessidades;

Manter  
expectativas

-Processo de manutenção da qualidade e da percepção de valor;

Antecipar  
expectativas

-Processo de investigação, indução e relacionamento;

Procesos para entender lo que usted búsqueda para encontrar lo que usted necesita.

(PWC, 2011)

# PERSPECTIVAS EVOLUTIVAS DOS MODELOS DE GESTÃO

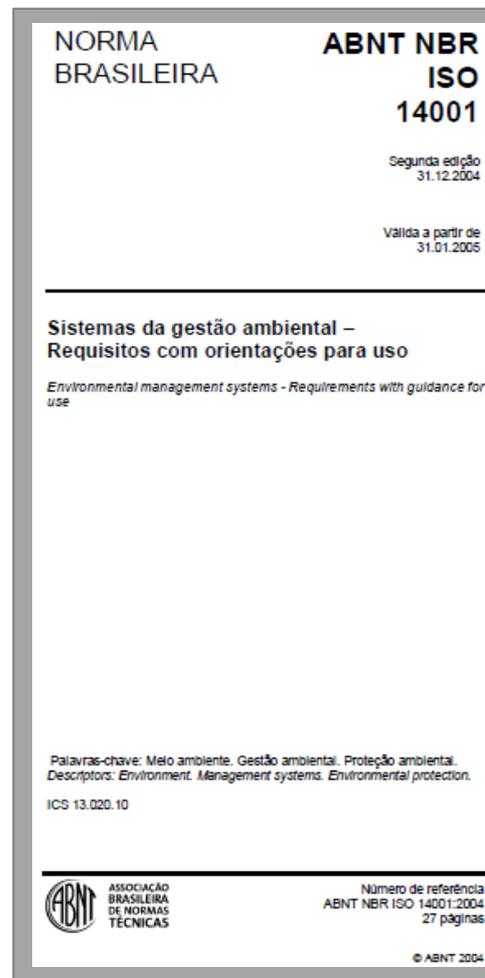
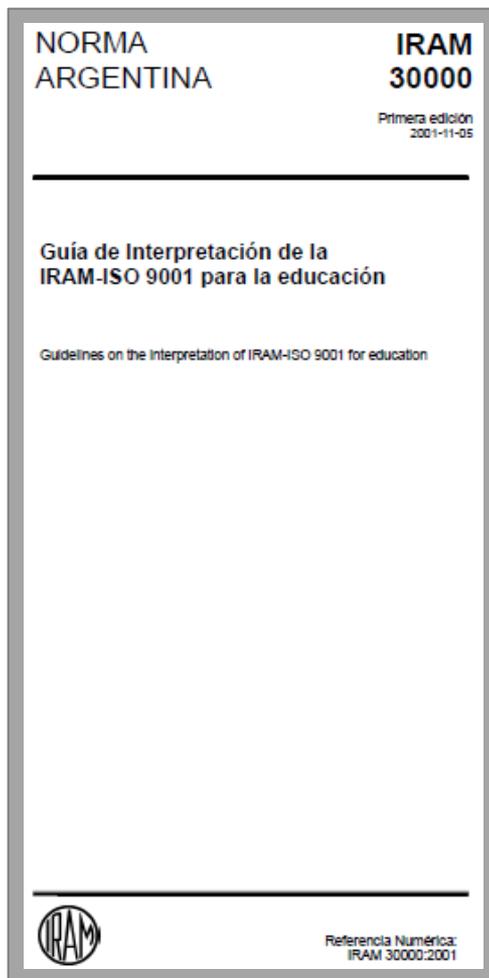
**Efetividade:** representa a capacidade que os resultados levantados produzam transformações positivas significativas e sustentáveis dentro e em seu entorno.

**Eficácia:** representa a busca da qualidade de seu sistema de gestão institucional, sistematizando a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, atendendo as partes interessadas.

**Eficiência:** representa a capacidade institucional de alcançar os objetivos previamente estabelecidos, em uma relação custo benefício dos recursos, buscando a máxima produtividade, atendendo os aspectos normativos legais internos e externos associados.

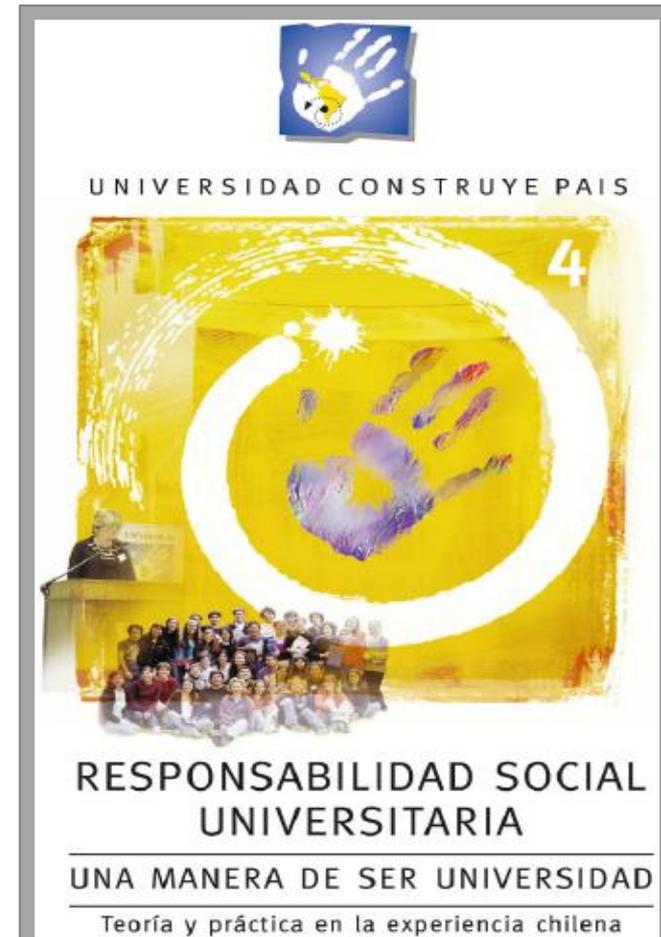


# Certificação de Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiental Universitária



# Certificação de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Universitária - RSU

NORMA BRASILEIRA	ABNT NBR 16001
Primeira edição 30.11.2004 Válida a partir de 30.12.2004	
<b>Responsabilidade Social – Sistema da Gestão – Requisito</b>	
<b>Sumário</b>	
Prefácio Introdução	
1 Objetivo	
2 Definições	
3 Requisitos do sistema da gestão da responsabilidade social	
3.1 Requisitos Gerais	
3.2 Política da responsabilidade social	
3.3 Planejamento	
3.3.1 Aspectos da responsabilidade social	
3.3.2 Requisitos legais e outros	
3.3.3 Objetivos, metas e programas	
3.3.4 Recursos, regras, responsabilidade e autoridade	
3.4 Implementação e operação	
3.4.1 Competência, treinamento, e conscientização	
3.4.2 Comunicação	
3.4.3 Controle operacional	
3.5 Requisitos de documentação	
3.5.1 Generalidades	
3.5.2 Manual do sistema da gestão da responsabilidade	
3.5.3 Controle de documentos	
3.5.4 Controle de registros	
3.5 Medição, análise e melhoria	
3.6.1 Monitoramento e medição	
3.6.2 Avaliação da conformidade	
3.6.3 Não-conformidade e ações corretiva e preventiva	
3.6.4 Auditoria interna	
3.6.5 Análise pela Alta Administração	
Anexo A (informativo) Bibliografia	
Anexo B (informativo) Outros termos	
<b>Prefácio</b>	
A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Fórum Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais Temporárias (ABNT/CEET), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).	
A ABNT NBR 16001 foi elaborada na Comissão de Estudo Especial Temporária da Responsabilidade Social (ABNT/CEET – 00:001. 5). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 04, de 30.04.2004, com o número Projeto 00:001. 55-001.	
Esta Norma contém os anexos A e B, de caráter informativo.	
1	
Documento incluído dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - <a href="http://www.iadb.org/etica">www.iadb.org/etica</a>	



## ASSESSMENT EDUCACIONAL

Ensino-  
aprendizagem

Avaliação  
Institucional

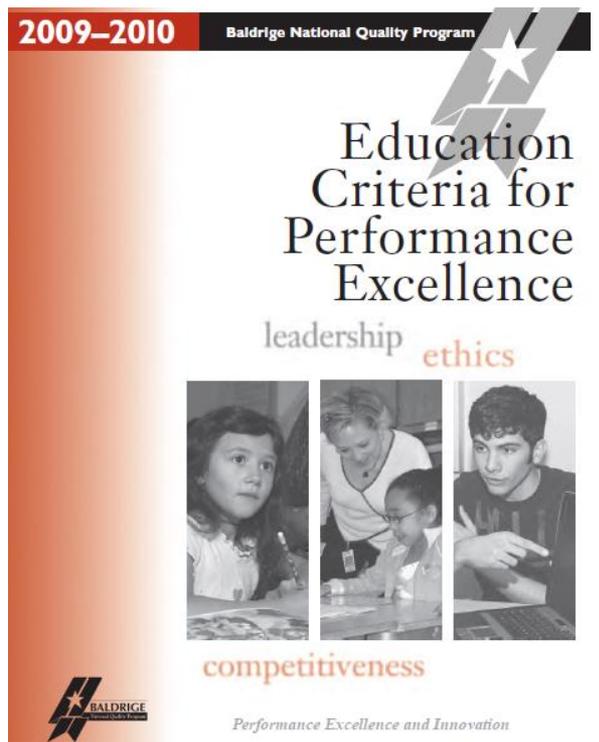
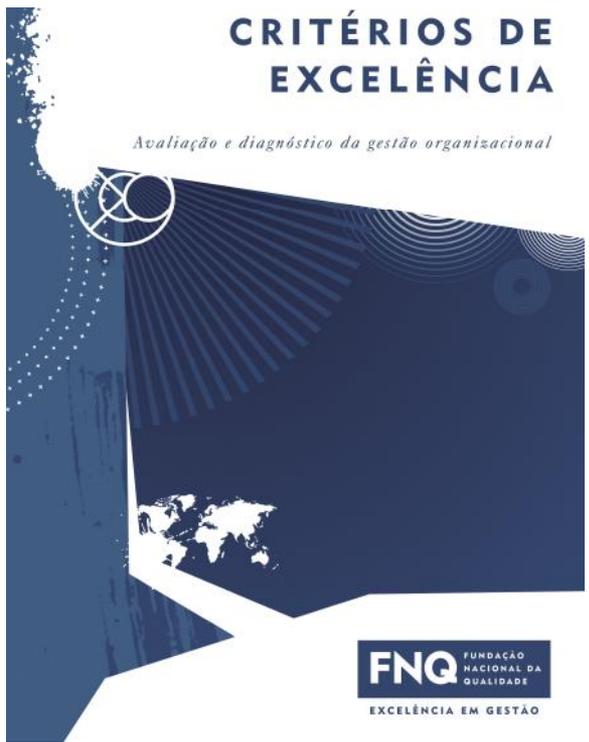
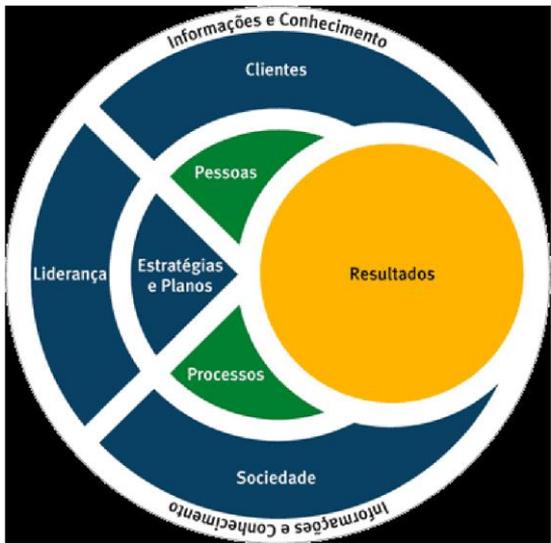


**MIDDLE STATES COMMISSION  
ON HIGHER EDUCATION**

Sociedade

Orçamento

# MEG – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL





INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA



**SBGC**  
Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA  
PROGRAMAS DE POSGRADO A DISTANCIA  
BASADA EN EL PROYECTO "CENTRO VIRTUAL PARA EL DES  
ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE"

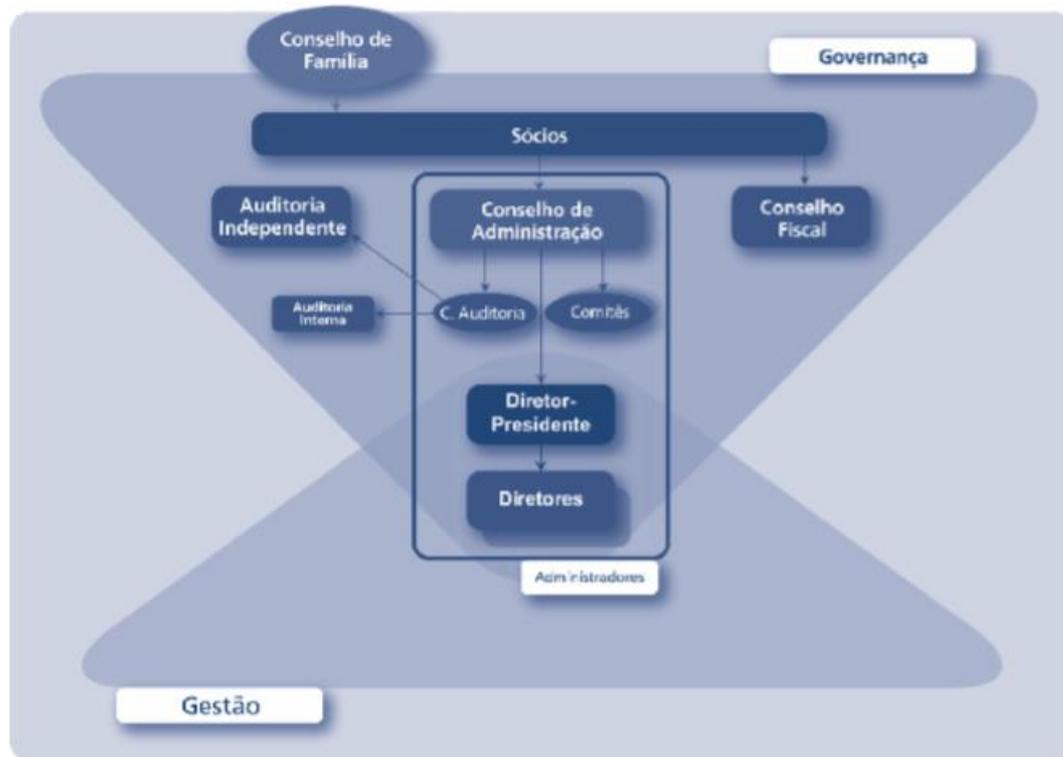
LOJA – ECUADOR

# EXCELÊNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL À DISTÂNCIA

# IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

## O Código de Conduta do IBGC:

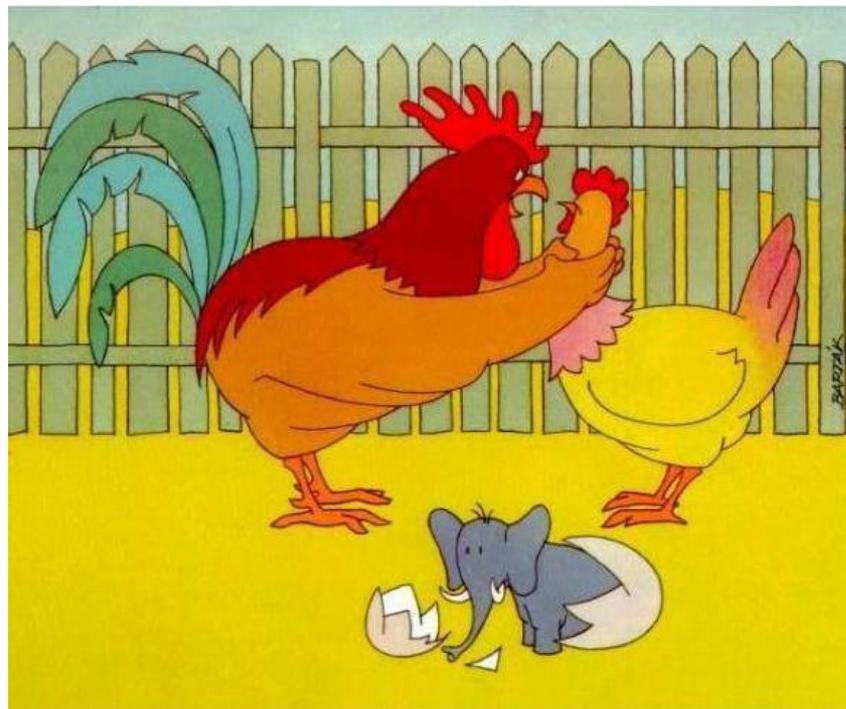
- princípios de transparência;
- equidade;
- prestação de contas;
- responsabilidade corporativa.



## DESAFIO: GERAR CONFIANÇA

# Quem oferece algo intangível necessita inspirar confiança!

Ao matricular-se, o estudante e seus familiares, são movidos pela **confiança** que o inspiram. Ele crê, acima de tudo, que a **qualidade** do ensino corresponderá as suas expectativas.



# Sala de aula do século 14



University of Bologna, Laurentius de Voltolina 14<sup>th</sup> century lecture

The Yorck Project: 10.000 Meisterwerke der Malerei. DVD-ROM, 2002. [ISBN 3936122202](https://www.yorck-project.de/)

# Sala de aula do século 21



# Sala de aula do século 21



# Além da sala de aula: aprendizagem invisível, informal, autodidata, “knowmadas”



# Sala de aula ou cafeteria?



# A grande lacuna

“Agora as crianças são do século XXI, mas os professores são do século XX e as escolas, do século XIX.”

**Andreas Schleicher**

- <http://www.lavanguardia.es/gente-y-tv/noticias/20091226/53853008081/como-seremos-dentro-de-20-anos.html>

# Novos Paradigmas...

Da cultura baseada em ensinar conteúdos à cultura de estimular a paixão por aprender!



# Novos Paradigmas...

“É imprescindível estimular a autoria do estudante.”

“Somente se entra no primeiro mundo por meio de professores que produzem conhecimento.”

“O professor é ruim porque não soube aprender.”

“Uma educação diferente é aquela que os estudantes aprendem!”



“Não se aprende a ciência na sala de aula, mas fazendo!”

“O maior plagiário é o próprio professor.”

“Para se aprender menos é só aumentar o número de aulas!”

“As aulas de recuperação são feitas pelos mesmos professores que fizeram o dano.”

- Japão: o sistema de ensino é idealizado para fazer menos e fazer bem feito!
- o que é de menos interessante na escola é a aula...o interessante está no cérebro e não no ouvido; substituir o Sistema de Ensino por um Sistema de Aprendizagem;
- conhecimento não tem ponto final, como nas apostilas, é dinâmico e não pode estar em pacotes; curriculares fixos. Precisar de embate, da dúvida, da discordância ...o resto é no máximo informação;
- o aluno pobre precisa correr, precisa de conhecimentos para ser autônomo e não precisa de escola pobre;
- a criança que gosta de aula é uma criança passiva;
- aula inútil: copiada para ser copiada.

# Novos Paradigmas...

- Gerar significados
- Consentir marcas indeléveis
- Prover experiências de uso
- Estabelecer referencial
- Conceder sentido



---

Você já teve um sonho que parecia  
tão real que quando acordou não  
sabia em que acreditar?

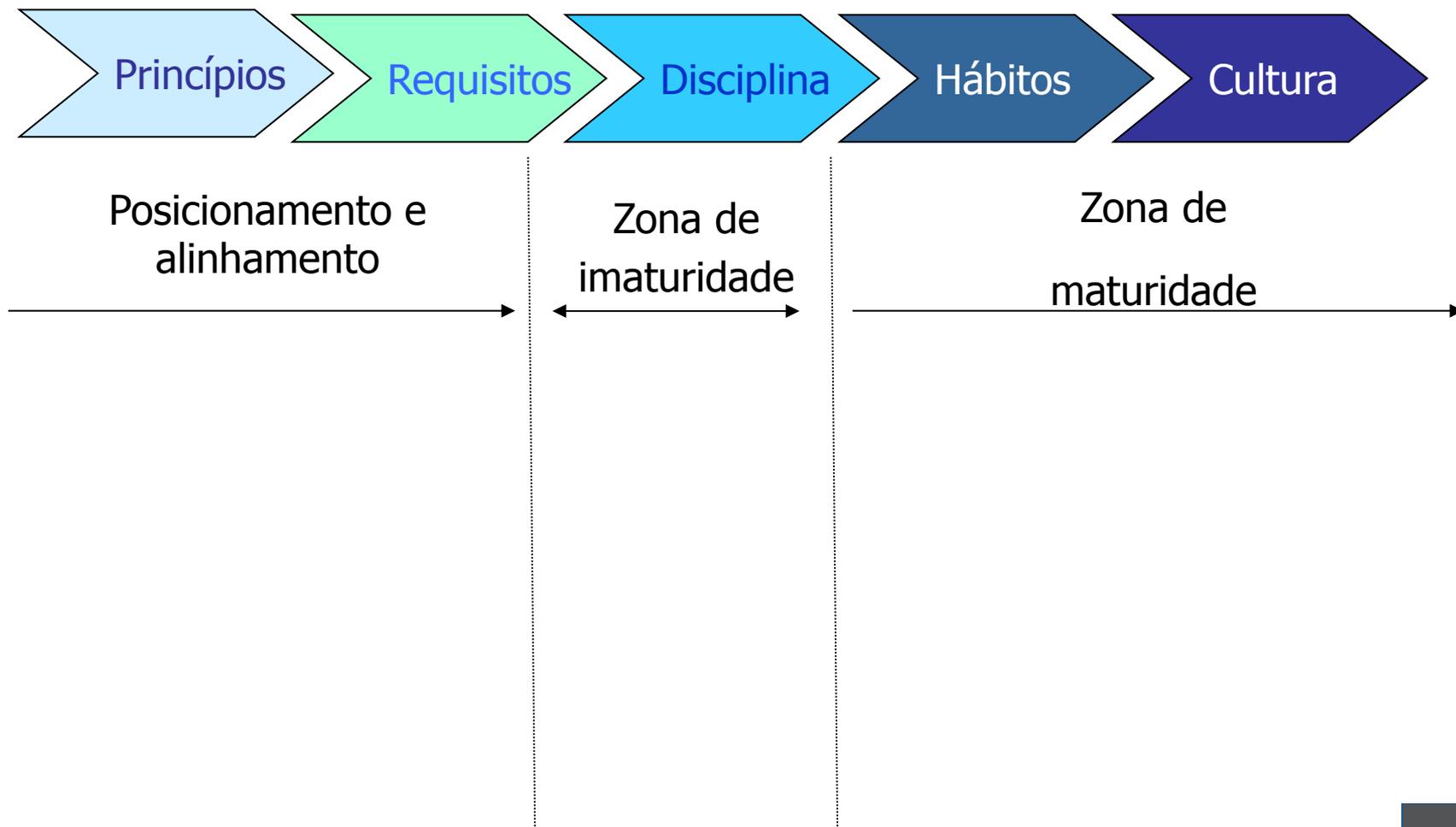
- one tree hill

# Novos Paradigmas...

## Do excesso de conteúdo pelo conhecimento útil!



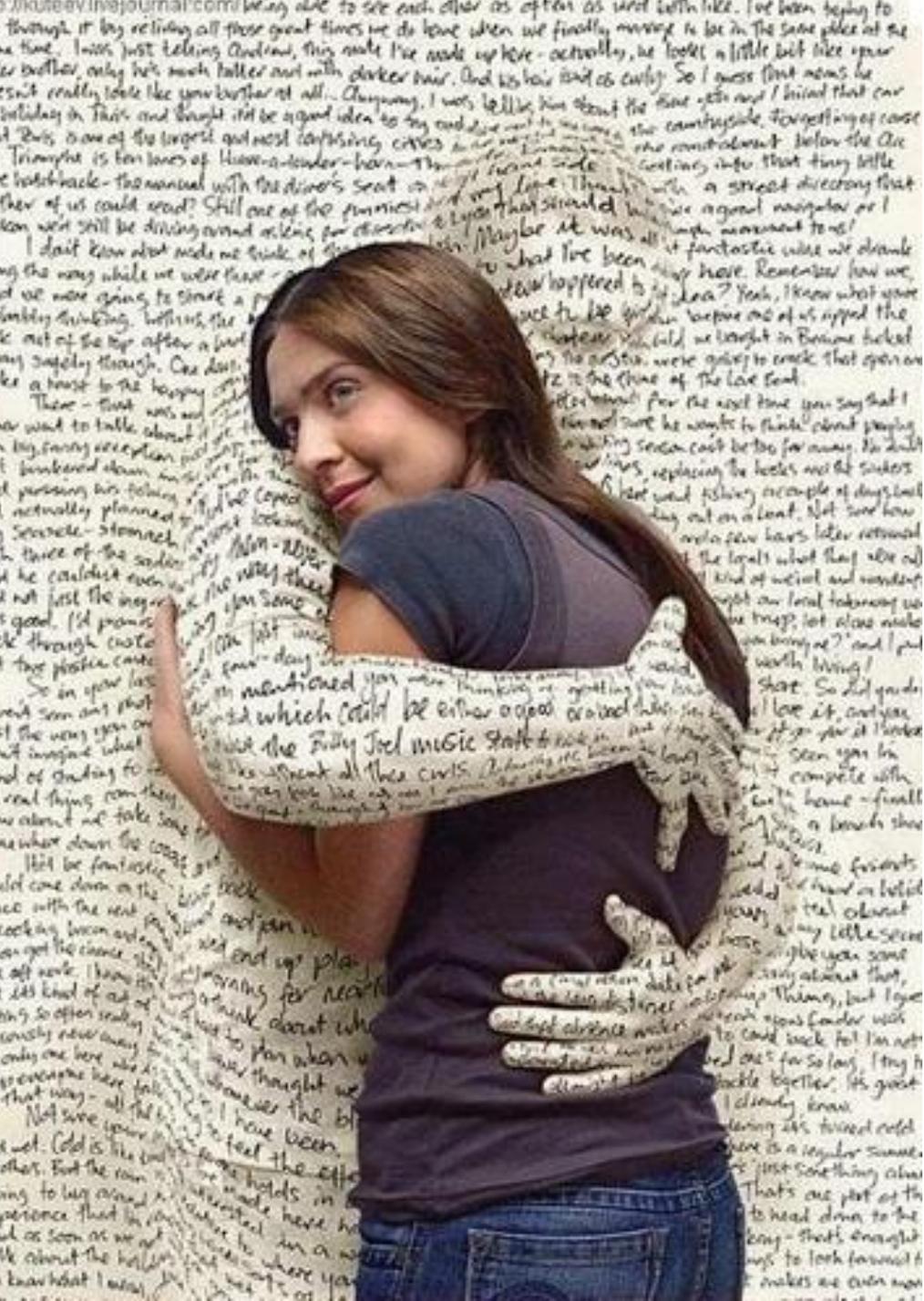
# MODELO DE GESTÃO UNIVERSITARIA



# UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA



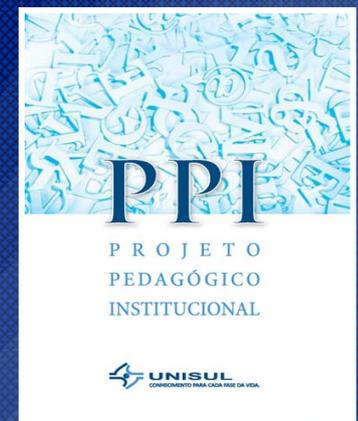


# UNISUL

## GESTÃO UNIVERSITÁRIA ORIENTADA PARA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA, PERTINENCIA E RELEVANCIA



26 IGLUISTAS  
100% REITORIA IGLU  
3 ÚLTIMOS REITORES





# PRINCÍPIOS

- Foco nos Estudantes e Professores
- Respeito às Pessoas
- Liderança Transformacional
- Espírito Empreendedor
- Qualidade e Excelência

# PREMISSAS

- Pertinência / Relevância
- Produção do Conhecimento
- Aprendizagem Significativa
- Ambientes de Aprendizagem
- Desenvolvimento Sustentável

## PRINCÍPIOS

Premissas  
+  
Identidade Estratégica  
+  
Universidade  
Comunitária  
+  
Formação por  
Competências

## REQUISITOS



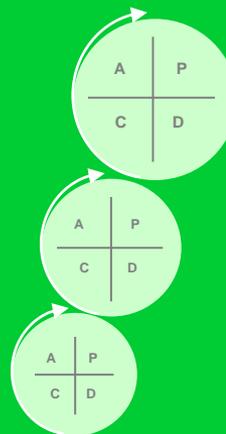
Plano de  
Desenvolvimento  
Institucional  
Unisul - 2105-2019

## DISCIPLINA



Ciclo PDCA  
Governança  
+  
Macroagenda  
Estratégica  
Institucional

## HÁBITOS



## CULTURA

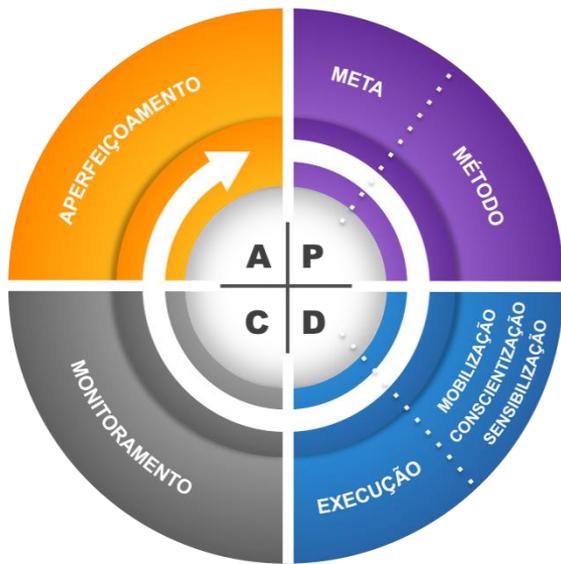
Visão  
**Unisul@2030**



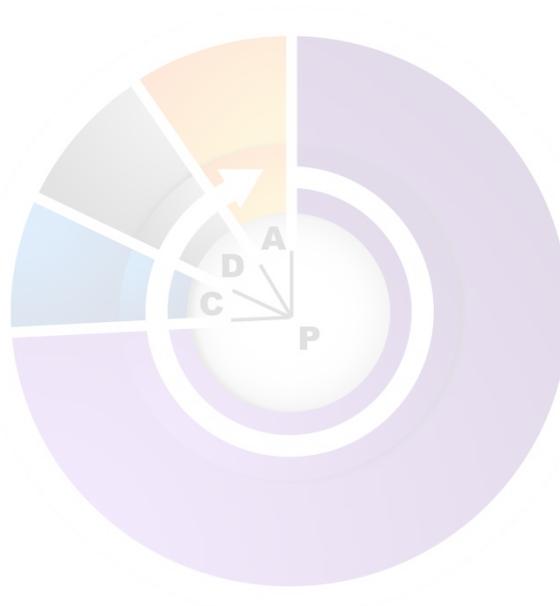
# Macroprocesso Governança Institucional



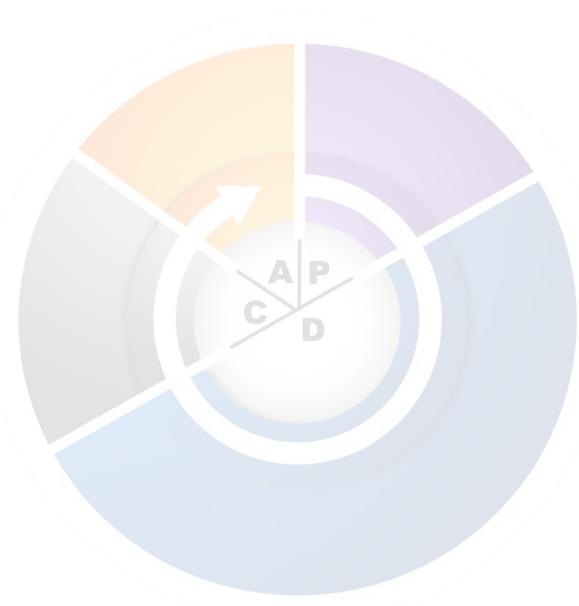
# COMO IMPLEMENTAMOS O CICLO PDCA?



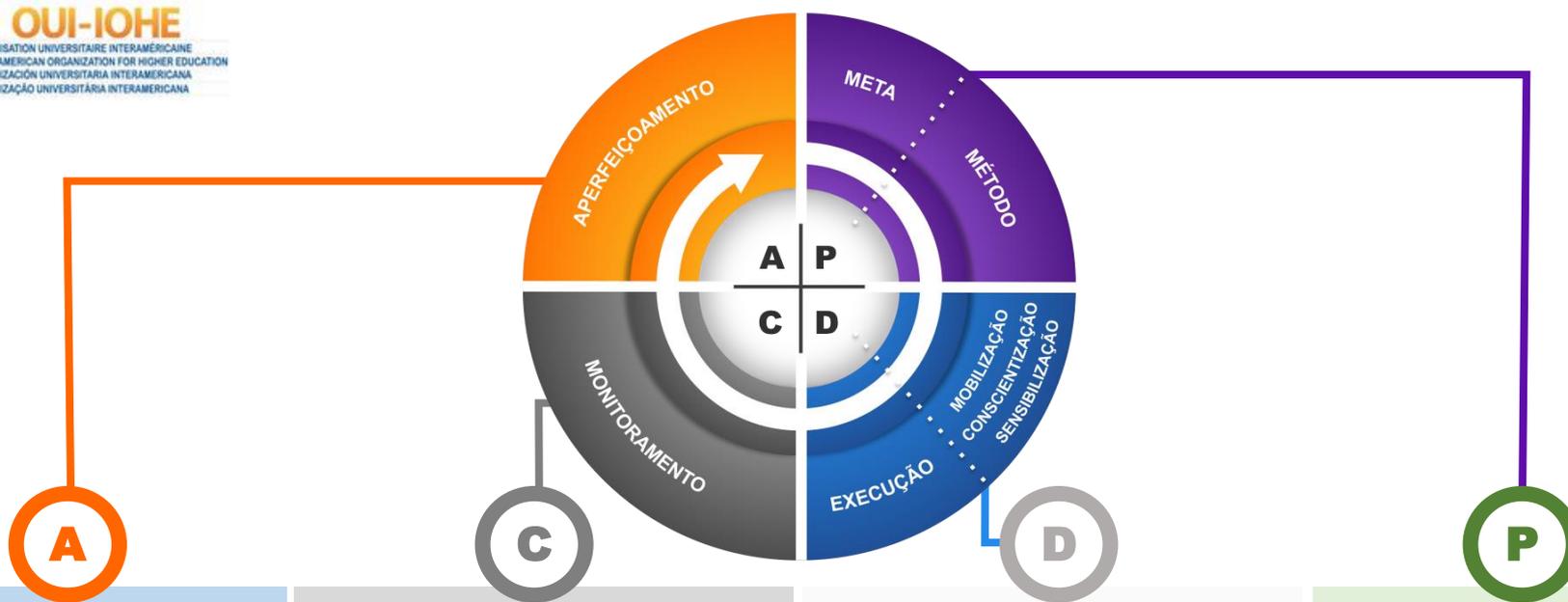
CENÁRIO 1



MODELO 2



MODELO N



## APERFEIÇOAMENTO

Revisão das metas,  
PAT e Orçamentos

## MONITORAMENTO

### Instrumento Avaliativos Estatutários

- Relatório Anual de Atividades
- Balanço Social
- Demonstrativos Contábeis
- Execução Orçamentária

### Auto-Avaliação CPA

- Pesquisas
- Relatório Anual
- Relatório Trienal

### Avaliações Externas

- Guia do Estudante
- Sinaes
- Enade

### Avaliações Internas

- Avaliação Institucional
- Clima Organizacional
- Inteligência Competitiva
- Caderno de Resultados
- Avaliação Gerencial
- Ouvidoria
- Informações institucionais

## MOBILIZAÇÃO CONSCIENTIZAÇÃO SENSIBILIZAÇÃO

### Políticas de Gestão de Pessoas

- MRP
- PDC
- Clima Organizacional

### Políticas de Relacionamento Interno e Externo (presença)

## EXECUÇÃO

Consun > Reitoria > Colegiado > Congregação de Curso

PAT / Orçamento / Fluxo de Caixa

Gestão da 'Rotina' por Processos

Oportunidades Emergentes

Macroagenda Estratégica Institucional

## META

Mapa Estratégico do PDI

## MÉTODO

Estrutura Matricial Por Macroprocessos (Processograma)

### PAT

- Orçamento de Investimentos
- Projetos Estratégicos
- Planos de Negócios
- Projetos de Fomento

Orçamento de Custeio

Descrição de Responsabilidades e Autoridades – DR&A

Gestão da Normatividade Institucional - GNI

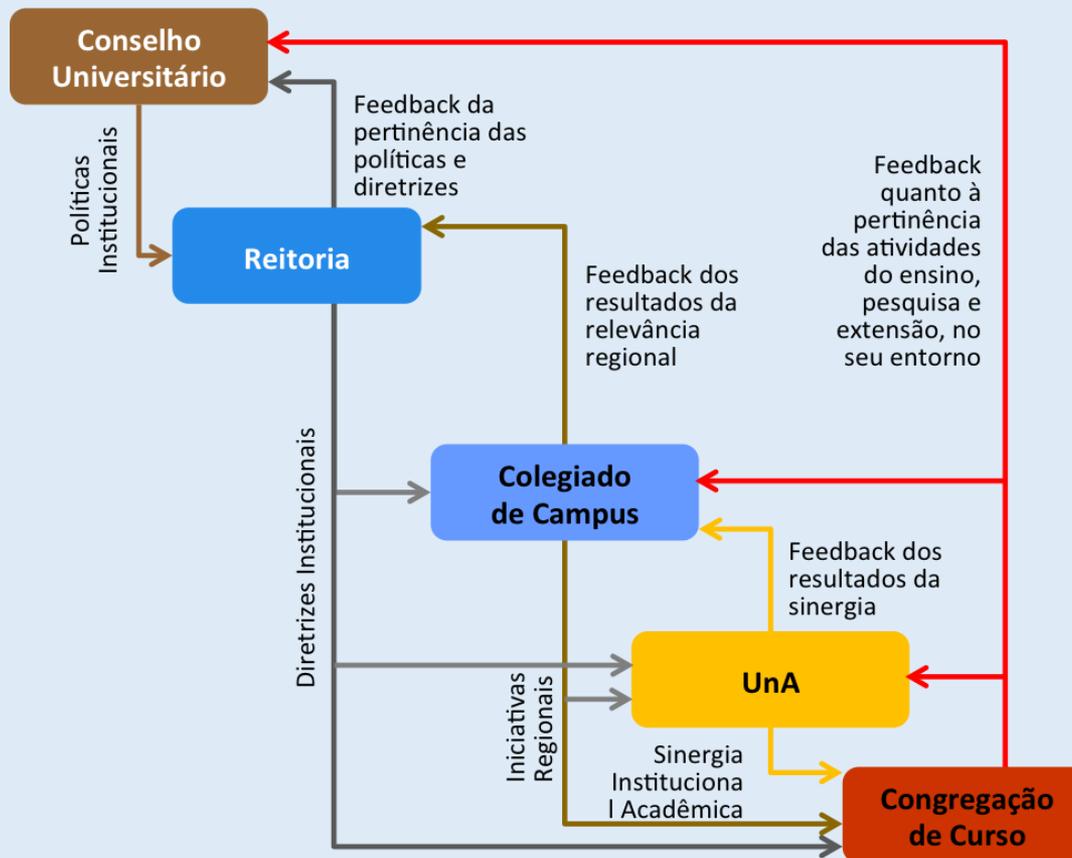
EIXOS/CAPÍTULOS DO PDI	TEMÁTICAS
1. Perfil institucional	<b>1. Governança e Desenvolvimento Institucional</b>
2. Projeto pedagógico institucional – PPI 4. Organização didático-pedagógica da instituição	<b>2. Políticas Acadêmicas</b> (Ensino – Pesquisa – Extensão) <b>3. Administração Acadêmica</b>
3. Implementação e desenvolvimento da IES – programa de abertura de cursos de graduação e sequencial, pós-graduação e extensão	<b>4. Portfólio</b> <b>5. Produção do Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo</b>
5. Perfil do corpo docente e de tutores corpo técnico-administrativo	<b>6. Desenvolvimento Humano</b> (Professores, Gestores e colaboradores)
6. Organização administrativa da IES	<b>7. Estágios, Monitorias, Carreiras e Empregabilidade</b> <b>8. Avaliação e Autoavaliação Institucional</b> (Interna e Externa) <b>9. Relacionamento</b> (Estudantes – Egressos – Comunidade Externa)
7. Infraestrutura e instalações acadêmicas	<b>10. Infraestrutura</b> (Física – Tecnológica – Bibliotecas e Laboratórios)
8. Atendimento de pessoas com necessidades especiais	<b>11. Acessibilidade</b>
9. Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira	<b>12. Sustentabilidade</b>



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
UNISUL 2015-2019

REITORIA

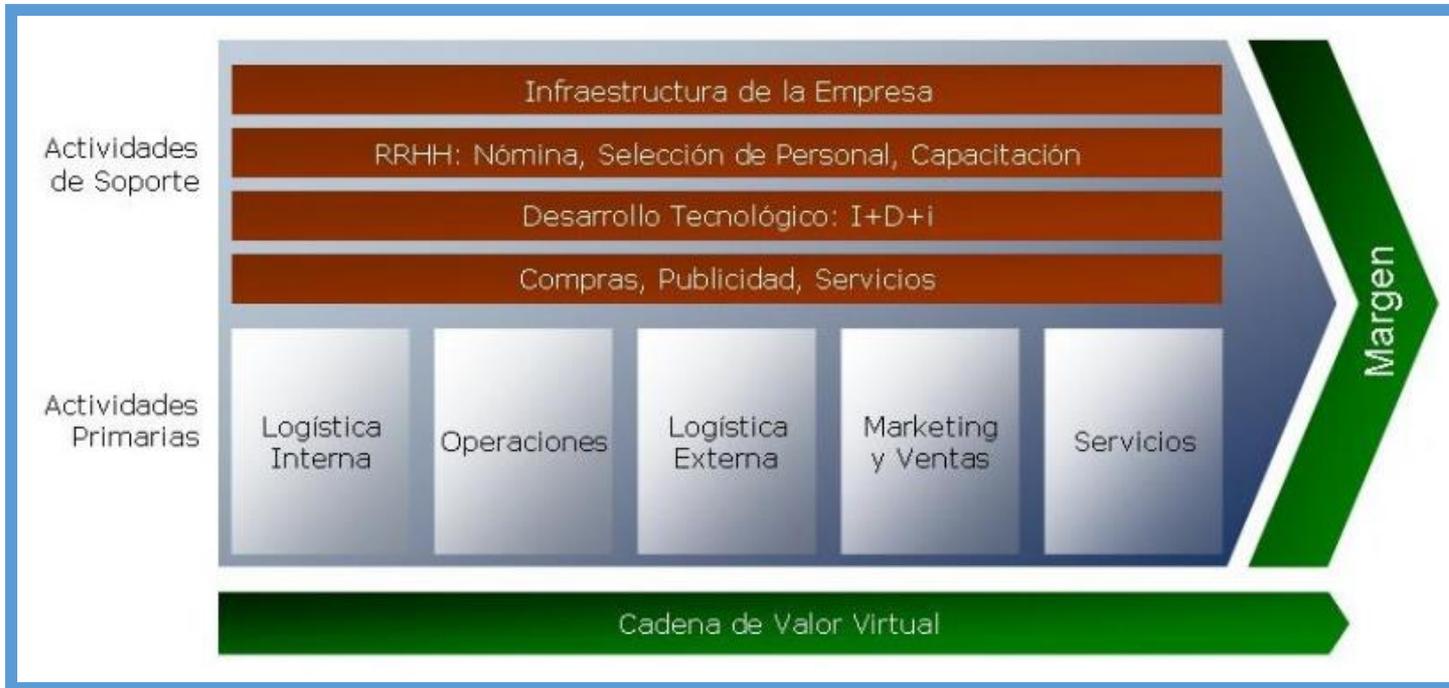
TEMÁTICAS



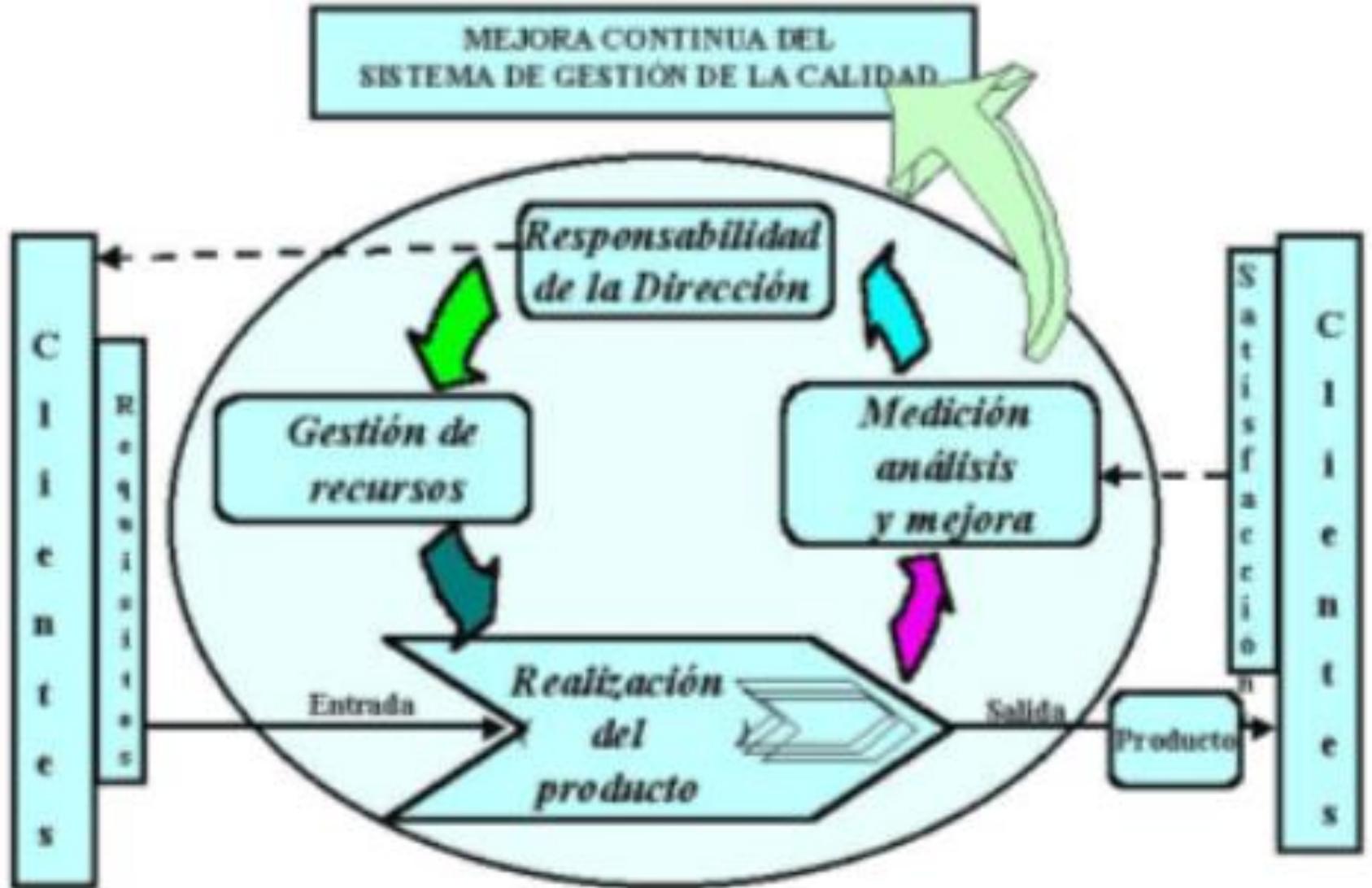


## MACROAGENDA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL UNISUL – UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA EXERCÍCIO 2015

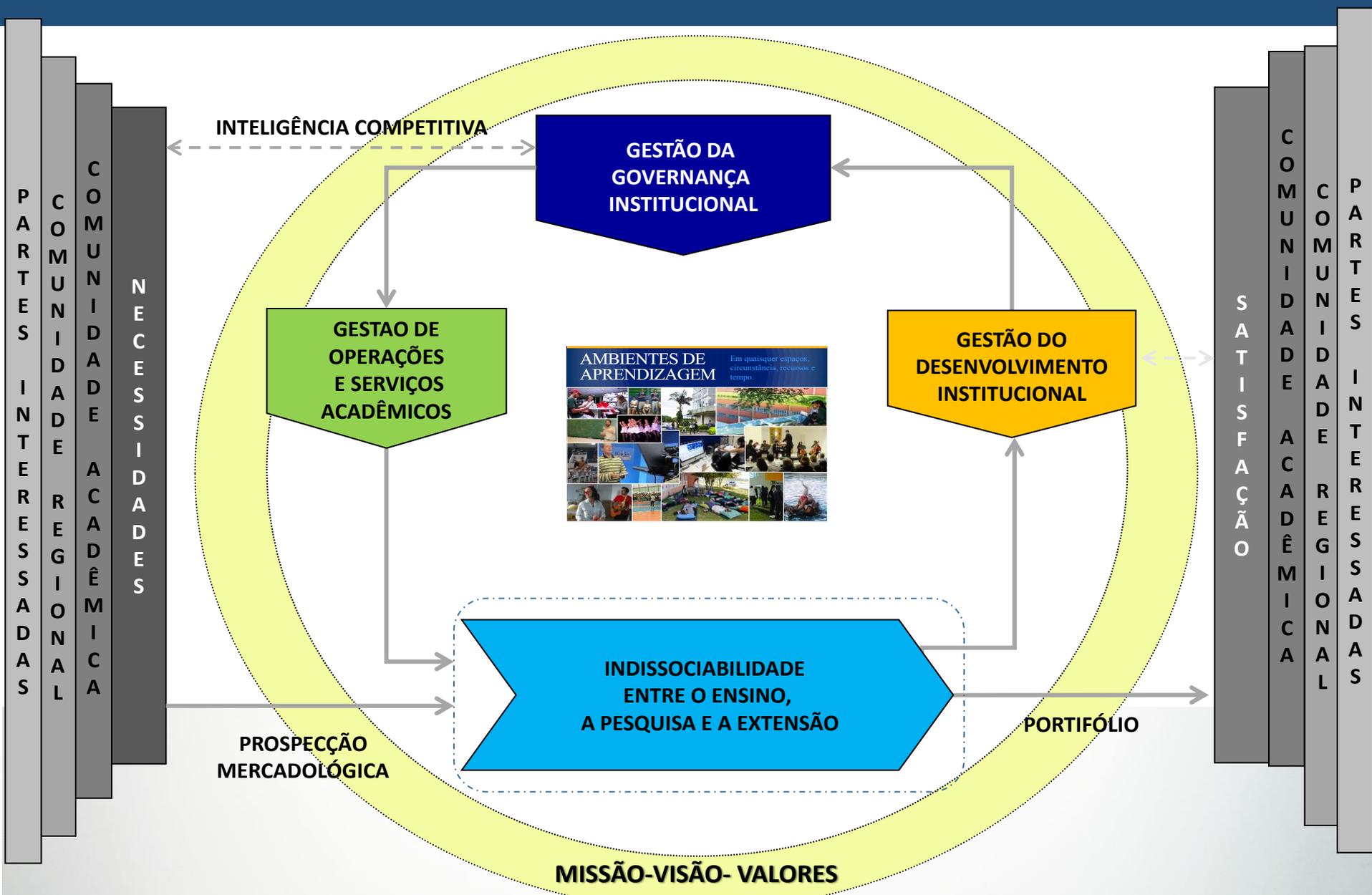
 DATA	 CATEGORIA	 TEMÁTICA(S)	 DESCRIÇÃO DA(S) AÇÃO(ÕES)
<b>JANEIRO</b>			
05.01	Informação	9. Relacionamento (Estudantes – Egressos – Comunidade Externa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validação da coleta das informações institucionais do Guia do Estudante – Editora Abril</li> </ul>
11.01	Informação	8. Autoavaliação Institucional (interna e externa) 9. Relacionamento (Estudantes – Egressos – Comunidade Externa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início da coleta de informações para elaboração do Relatório Anual de Atividades, Censo (MEC e ACADE), Balanço Social e Relatório de Autoavaliação da CPA, de forma integrada</li> </ul>
<b>FEVEREIRO</b>			
10.02	Reunião de Reitoria	1. Governança e Desenvolvimento Institucional 6. Desenvolvimento Humano (Professores, Gestores e colaboradores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-Social: impactos, alternativas, adequações e transição</li> <li>Encontro com a Reitoria: preparação e ajustes finais do evento</li> <li>Desempenho das matrículas/evasão 2015a</li> <li>Macro agenda estratégica institucional</li> </ul> <p><b>Para o exercício 2016:</b></p>



**MICHAEL PORTER**



# UNISUL



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

GESTÃO DA GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

GESTÃO DE OPERAÇÕES E SERVIÇOS ACADÊMICOS

AMBIENTES DE APRENDIZAGEM

Em quaisquer espaços, circunstância, recursos e tempo.

GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

INDISSOCIABILIDADE ENTRE O ENSINO, A PESQUISA E A EXTENSÃO

PROSPECÇÃO MERCADOLÓGICA

PORTIFÓLIO

SATISFAÇÃO

MISSÃO-VISÃO-VALORES

# SISTEMA DE GESTIÓN UNIVERSITARIA



Posición y alineamiento

Zona de  
imaturez

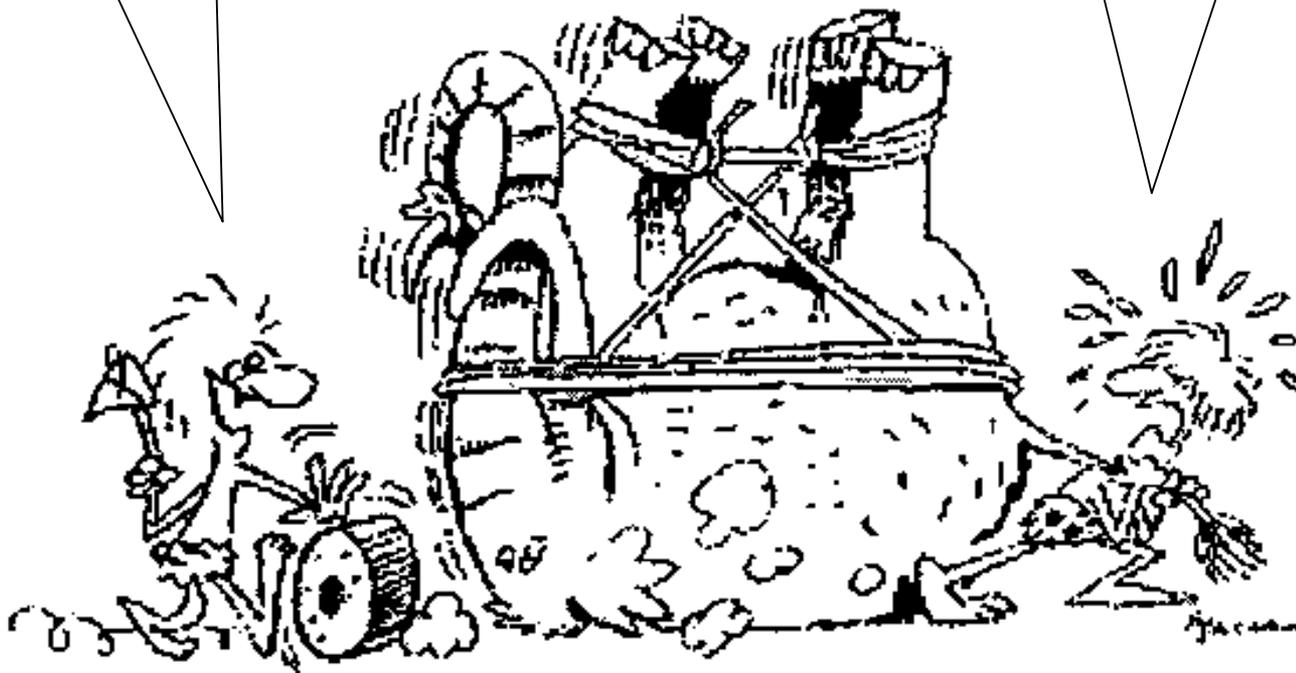
Zona de  
imaturez

PREMISSAS Y PRINCIPIOS



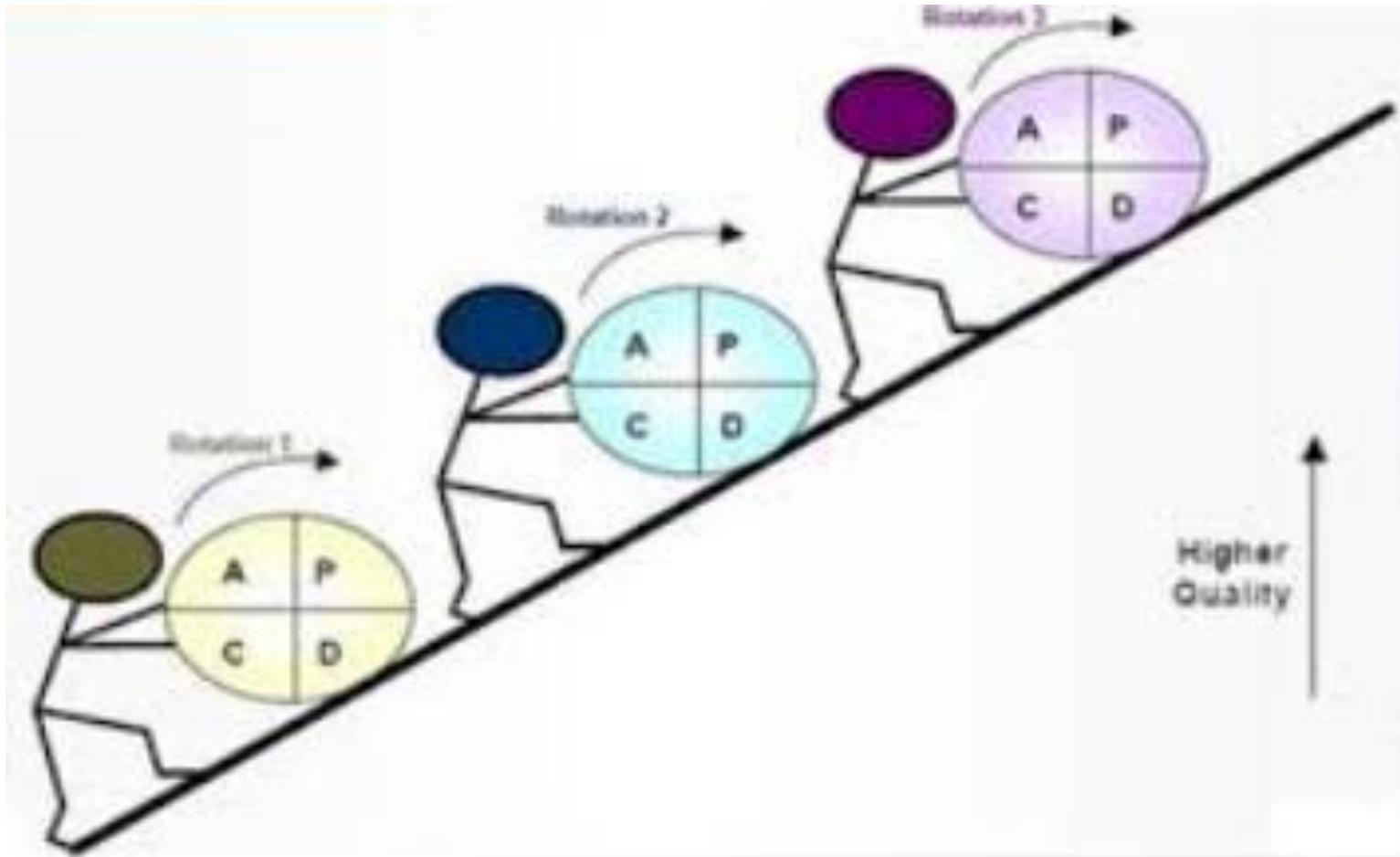
Quer ver um  
negócio  
que eu inventei?

**NÃO  
TENHO TEMPO !**









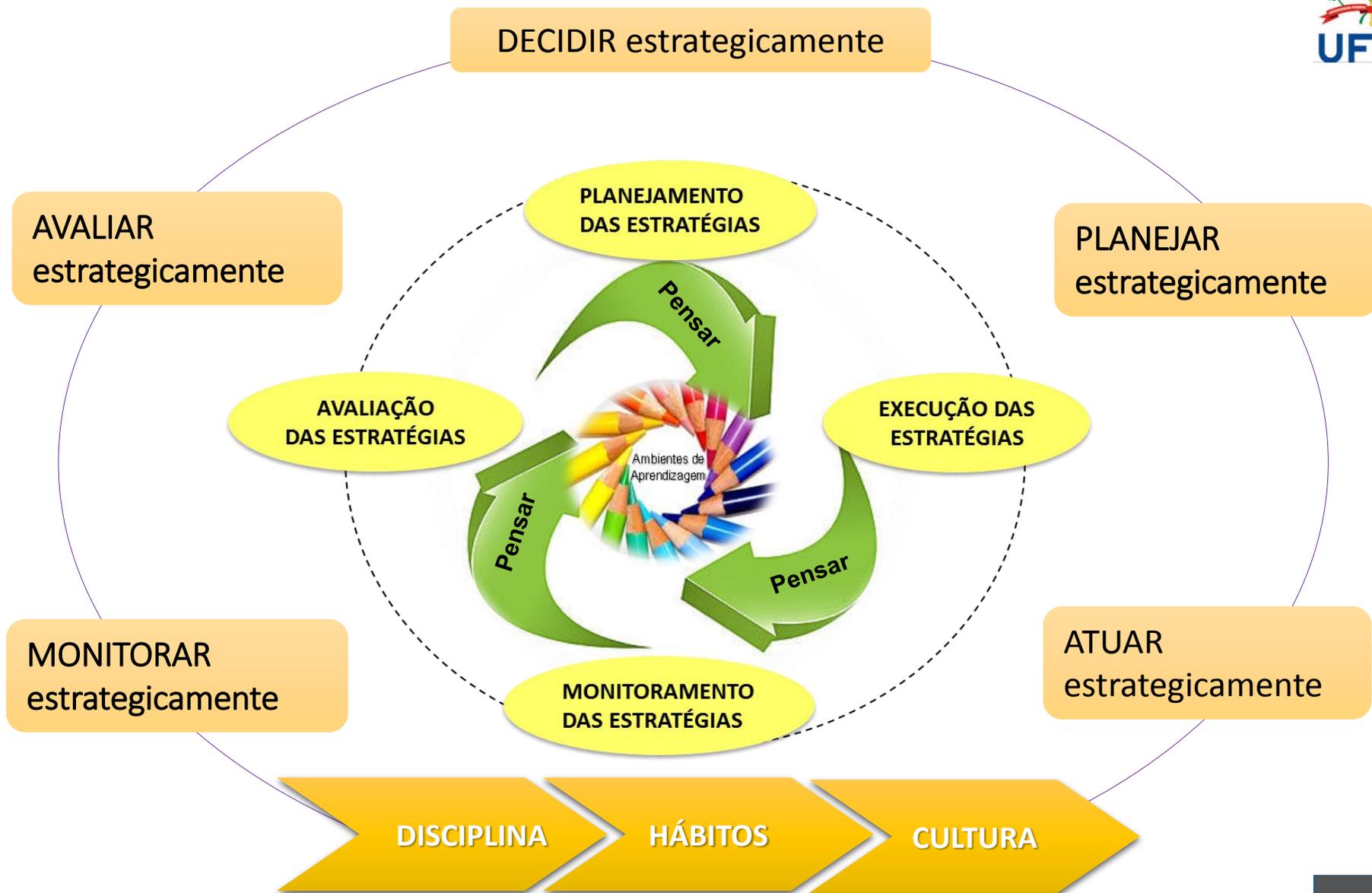


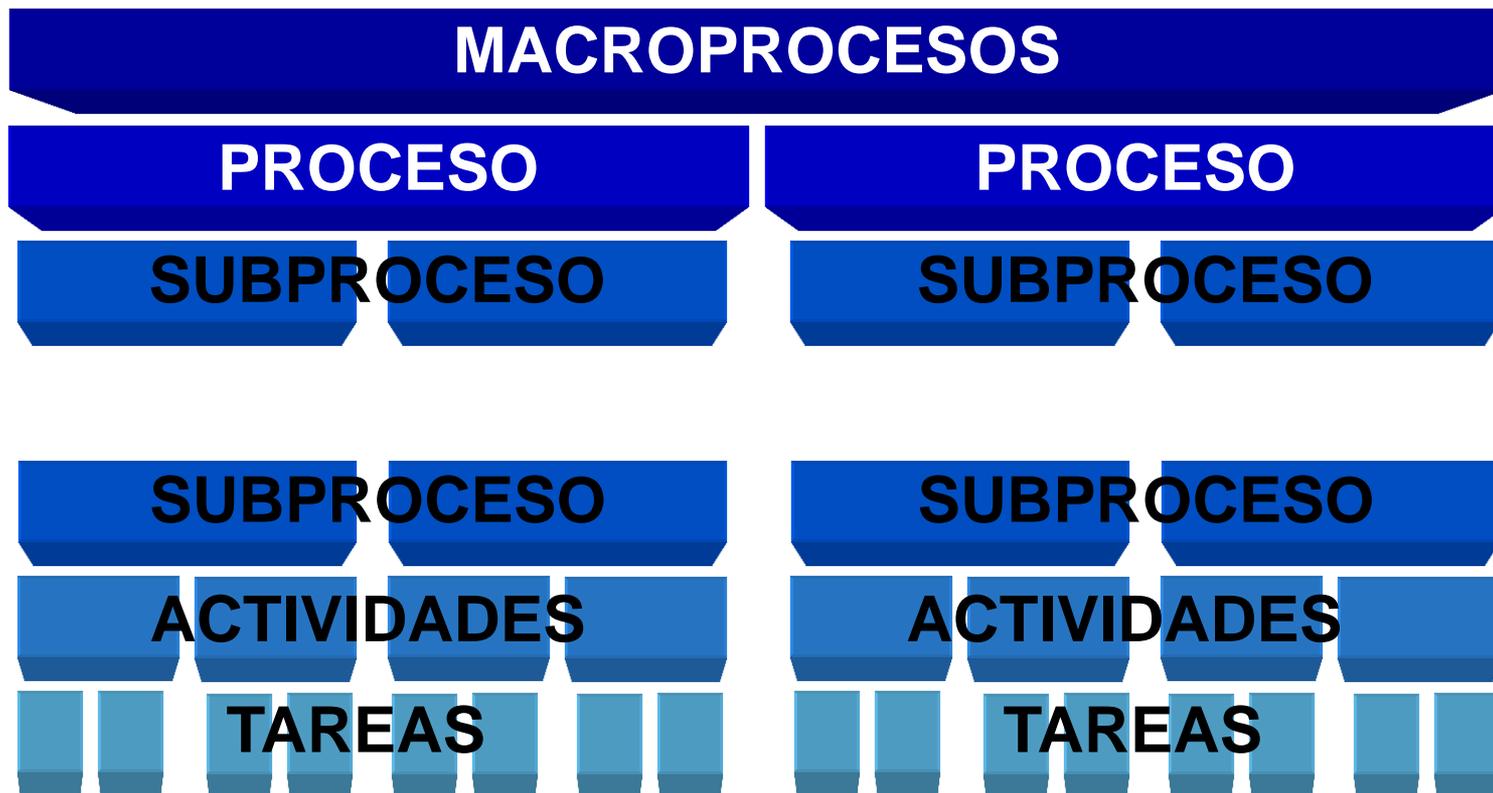
P

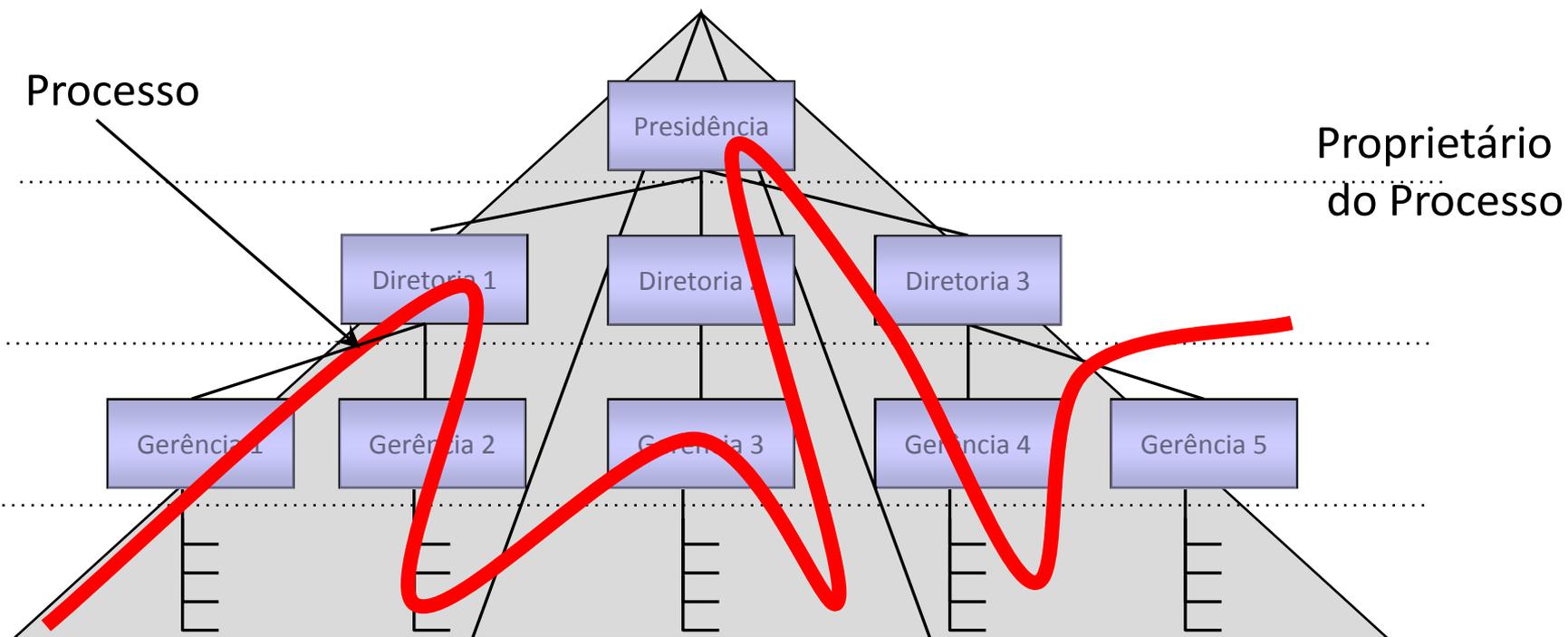
METAS

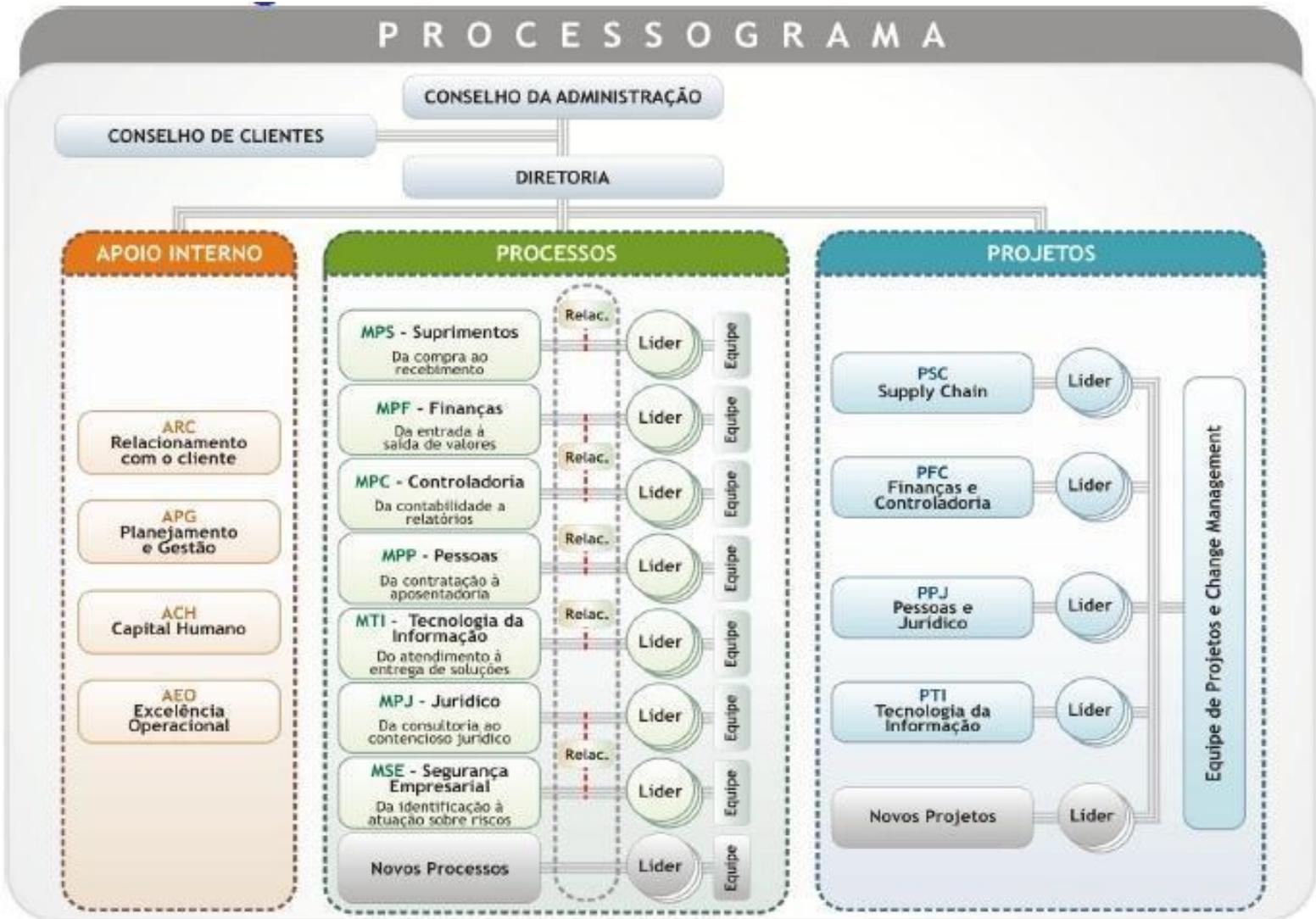
# PLANEJAMENTO











# MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADA POR PROCESSOS

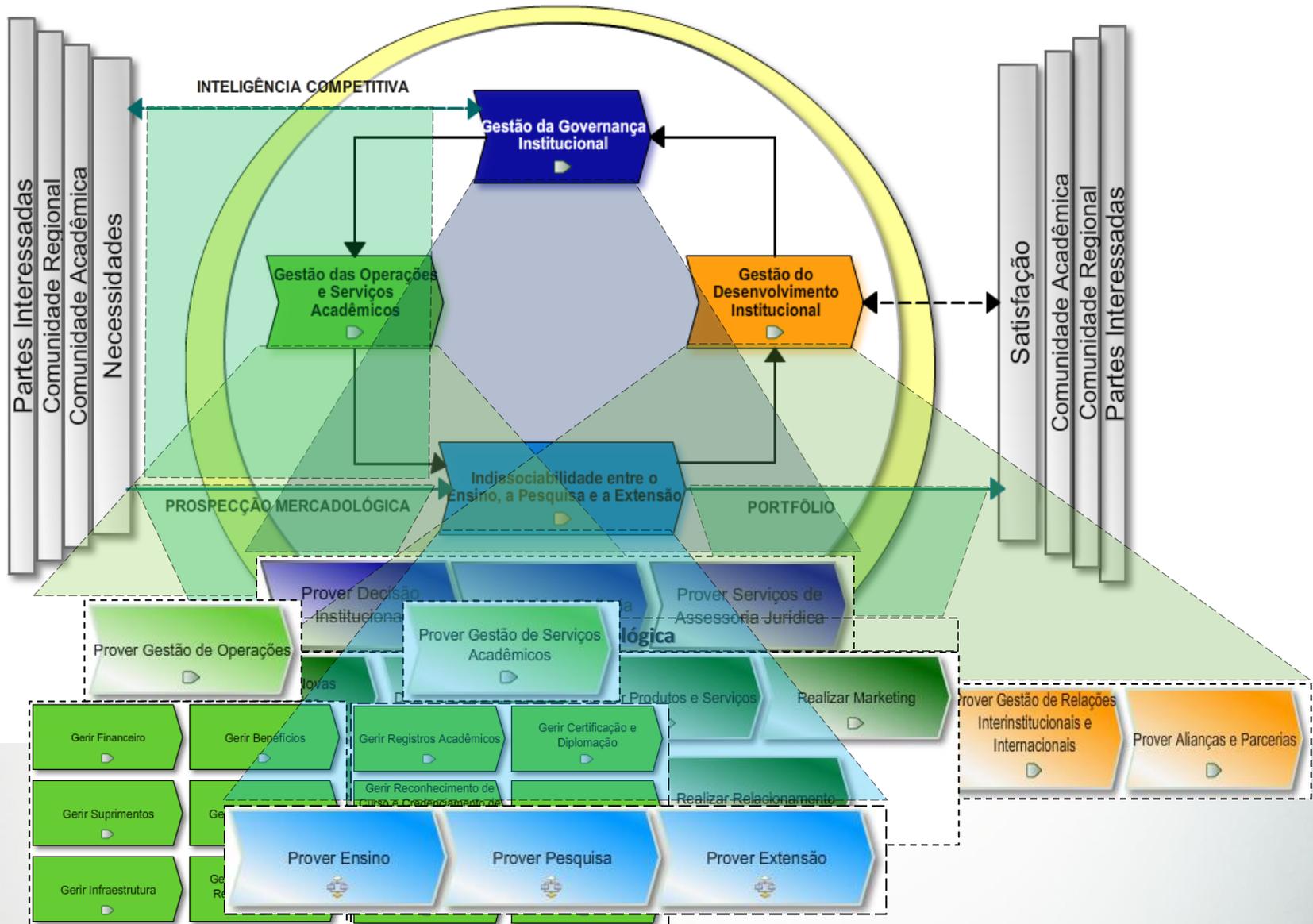


[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)

[http://aspro02.npd.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php?resolution2=1024\\_1](http://aspro02.npd.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php?resolution2=1024_1)

**SISTEMA DE GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADA POR PROCESSOS – SGEOPP:**  
 uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua metodologia de implantação (2007)  
 Tese de Doutorado - Luciano Rodrigues Marcelino

# MACROPROCESSOS UNISUL

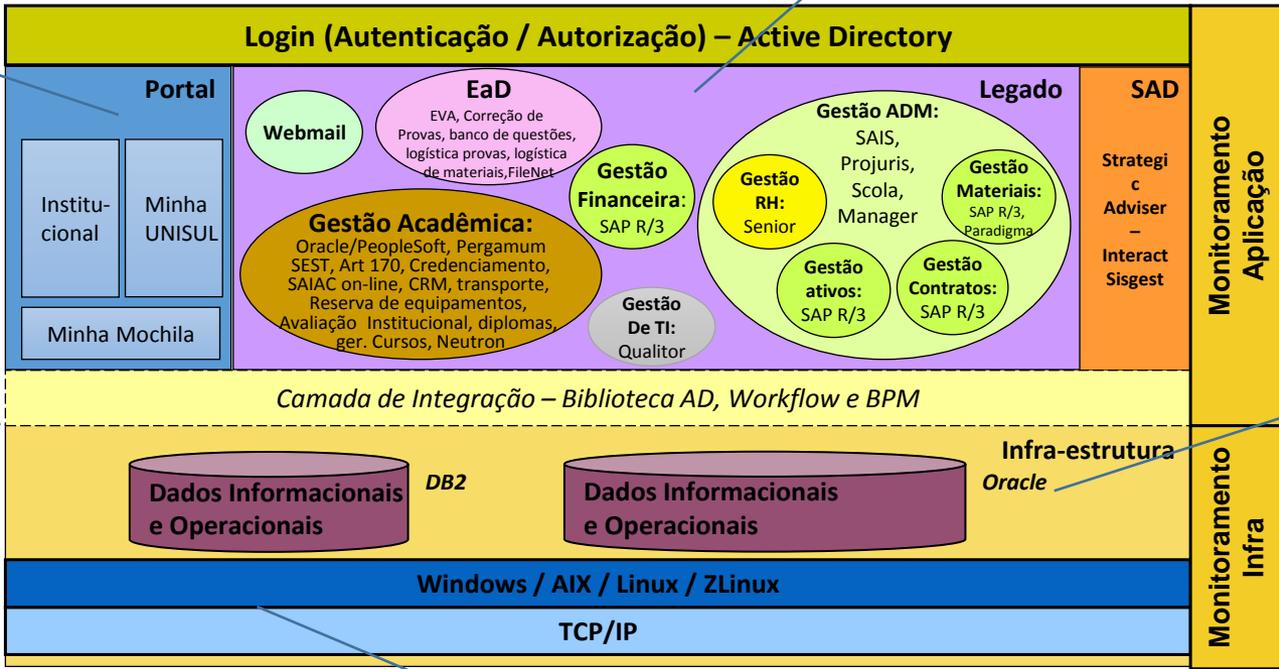




**“Agora que automatizamos o processo, conseguimos gerar erros com uma velocidade incrívelmente maior!”**

92 Sistemas

30 Ferramentas



2500 Desktops

80 Bases de dados (SQL, Mysql, Oracle, DB2)

40 Servidores Físicos  
 275 Servidores Virtuais

Conselho  
Universitário

Reitor

CPA

Vice-Reitor

Gabinete e Secretaria Geral

Assessoria Jurídica

Assessoria de Promoção e  
Inteligência Competitiva

Pró-Reitoria de Operações e  
Serviços Acadêmicos

Pró-Reitoria de Ensino,  
Pesquisa e Extensão

Pró-Reitoria de  
Desenvolvimento  
Institucional

Colégio  
Dehon

Colegiado de  
Campus

Direção  
Campus  
Tubarão

Gerência de  
Prospecção  
Mercadológica

Coord. UnA –  
Ciências Sociais,  
Direito, Negócios  
e Serviços

Coord. UnA –  
Produção,  
Construção e  
Agroindústria

Coord. UnA –  
Saúde e Bem  
Estar Social

Coord. UnA –  
Educação,  
Humanidades e  
Artes

Colegiado de  
Campus

Direção  
Campus  
Gde Fpolis

Gerência de  
Operações e Serviços  
Acadêmicos

Gerência de Ensino,  
Pesquisa e Extensão

Congregação  
de Curso

Congregação  
de Curso

Congregação  
de Curso

Colegiado de  
Campus

Direção  
Campus  
Virtual

Gerência de  
Desenho, Desenv. e  
Produção de Material  
Didático

Coordenação  
de Curso A

Coordenação  
de Curso B

Coordenação  
de Curso N

AMBIENTES DE  
APRENDIZAGEM

Em quaisquer espaços,  
circunstância, recursos e  
tempo.

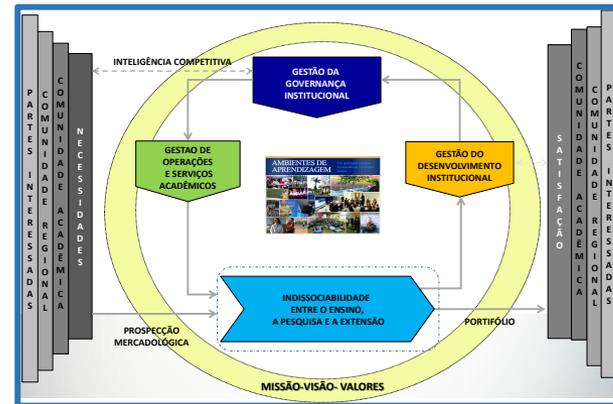


DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE REGIONAL

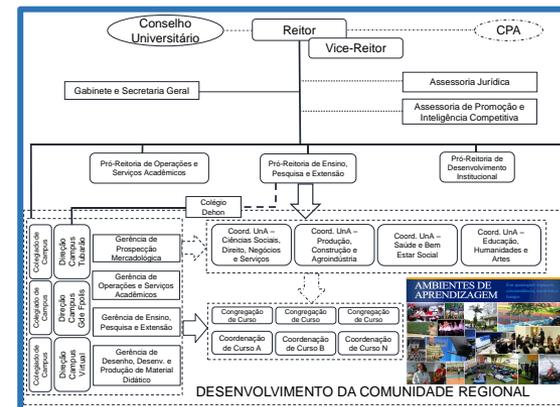
# ESTRATÉGIA



# PROCESSOS



# ESTRUTURA



**ProDI**



Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

**NEADI**

Núcleo de Estudos  
Avançados de DI

**GES**

Gestão Estratégica

**GTI**

Gestão & Tecnologia

**GPC**

Gestão de Pessoas &  
Cultura

**Unisul GLOBAL**

Internacional &  
Interinstitucional

**AGETEC**

Inovação &  
Empreendedorismo



**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
UNISUL 2015-2019**



**UNISUL  
50 ANOS**

PROJETO ESTRATÉGICO:  
**CONSTRUÇÃO DO PDI  
2015-2019**

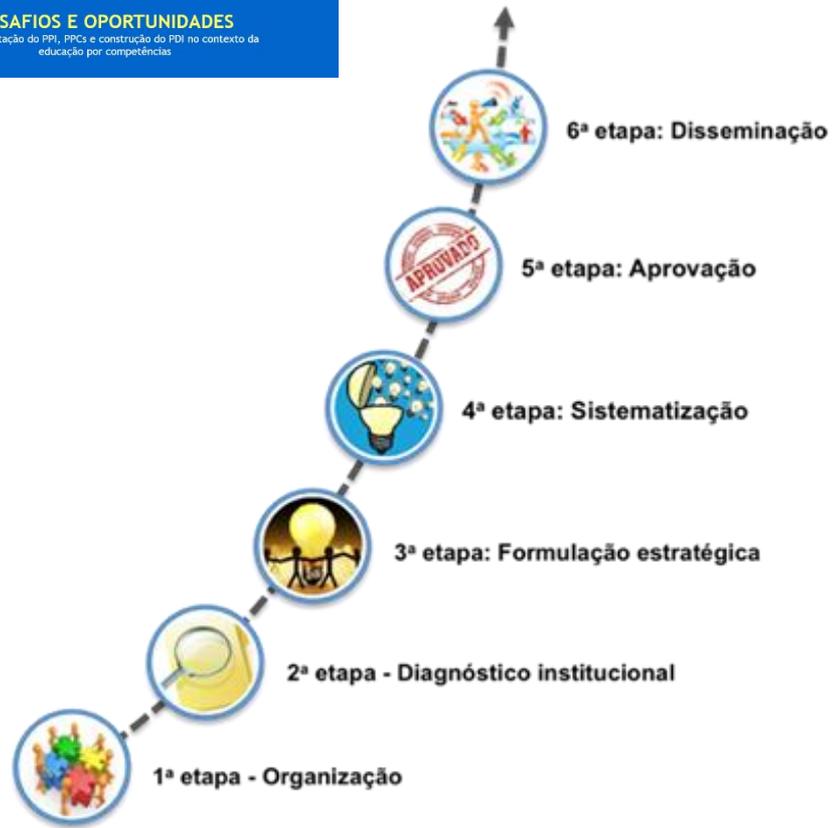
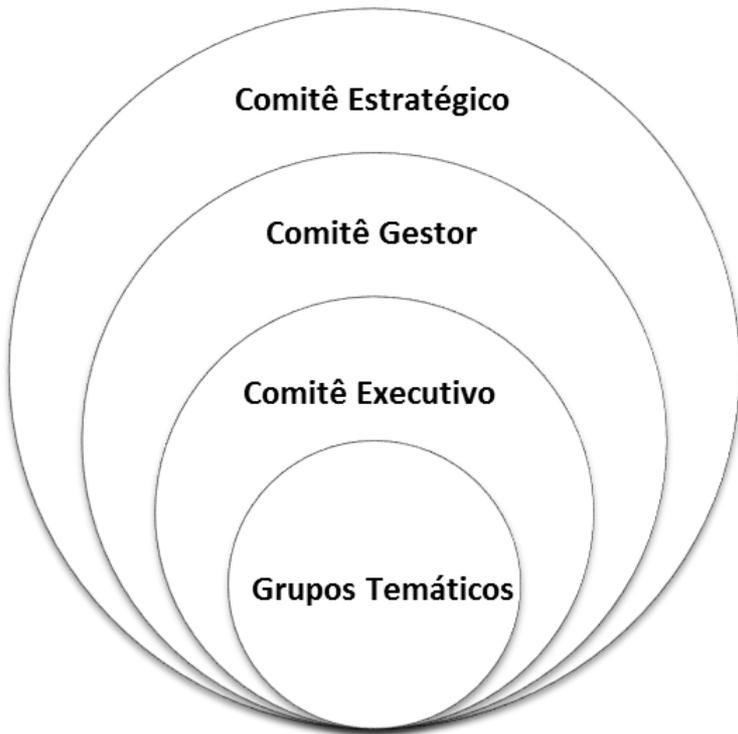
Tubarão, 12 fevereiro de 2014



**UNISUL  
50 ANOS**

IMERSÃO COM OS COORDENADORES 2014

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES**  
 Implementação do PPI, PPCs e construção do PDI no contexto da educação por competências



# SISTEMA DE GESTIÓN UNIVERSITARIA



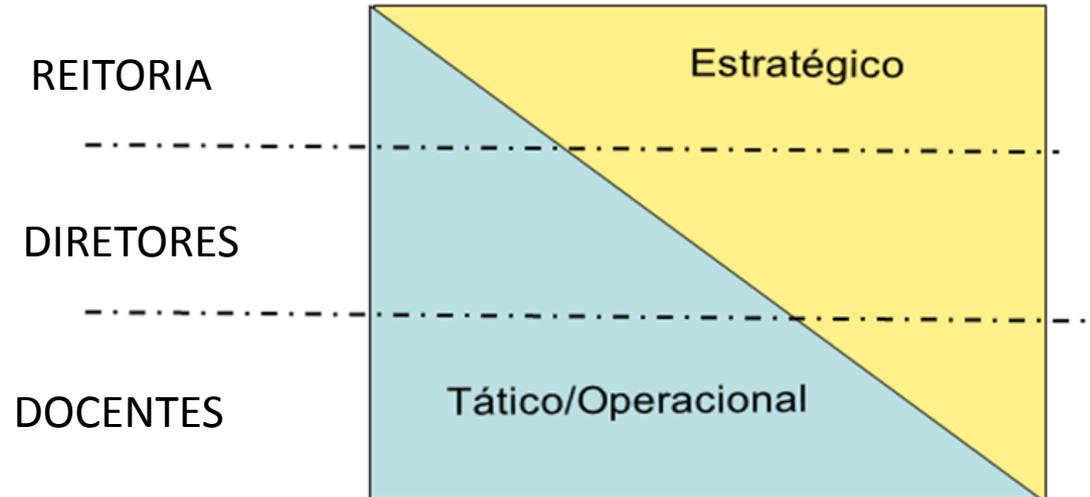
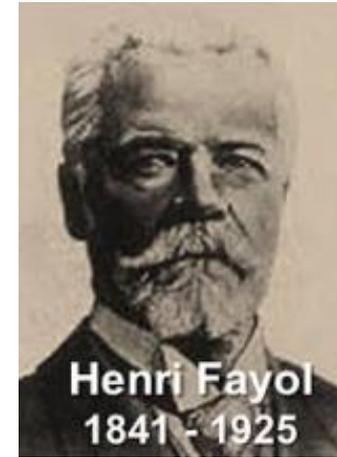
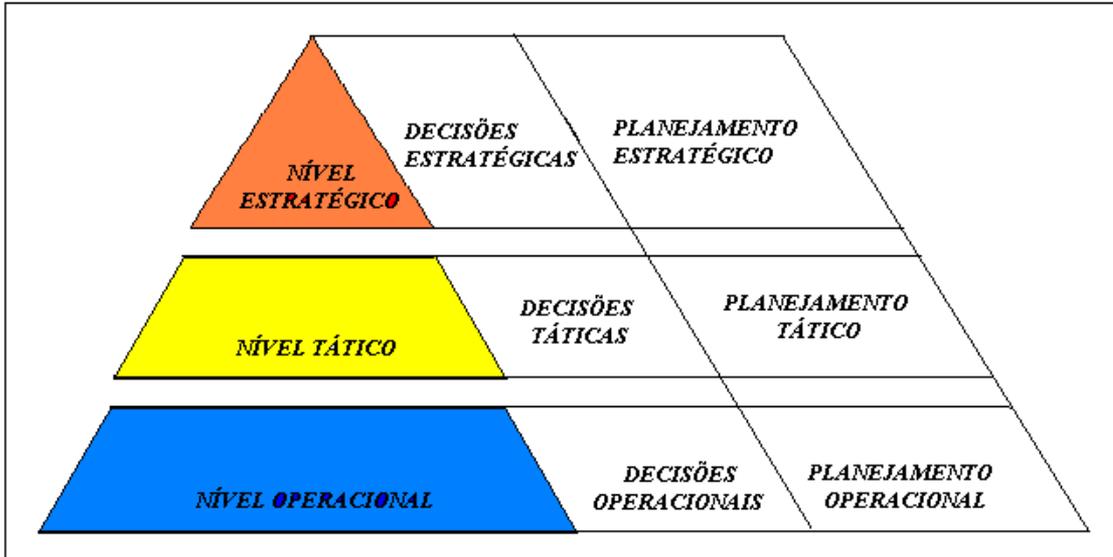
Posición y alineamiento

Zona de  
imaturez

Zona de  
imaturez

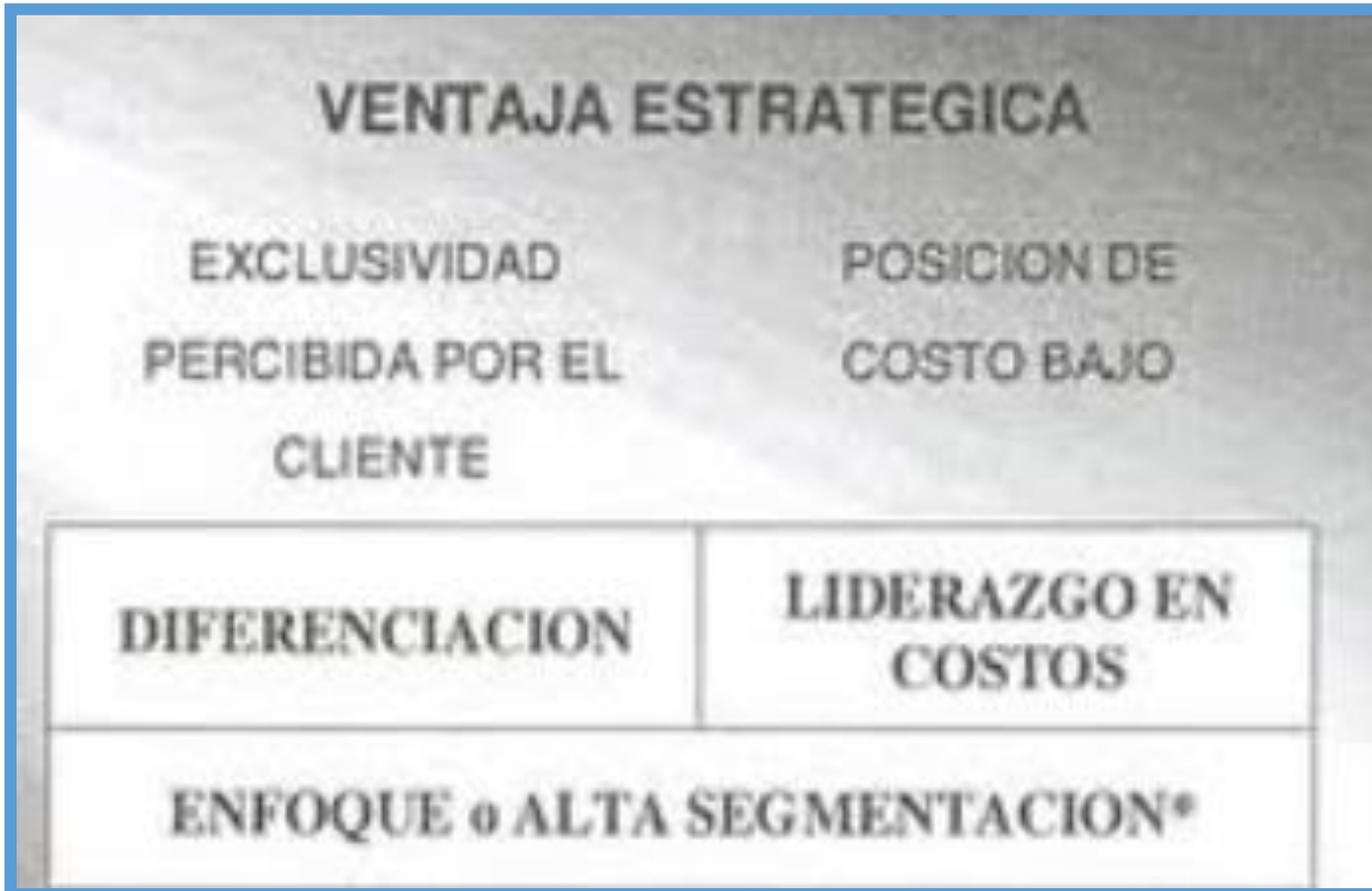
PREMISSAS Y PRINCIPIOS







**¿TRADE OFF?**



**MICHAEL PORTER**

# PORTAFÓLIO INTEGRADO UNISUL



## • EDUCAÇÃO BÁSICA

- Educação Infantil:
- Ensino Fundamental:
- Ensino Médio:

## • EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

- Nível Básico
- Nível Técnico:
  - Integrado
  - Concomitante
  - Subsequente

## • SEQUENCIAIS:

- Complementação de Estudos
  - Orientação Individual
  - Orientação Coletiva
- Formação Específica

## • OUTROS

- Capacitações
- Consultorias/Assessorias
- Livros
- Produtos

## • GRADUAÇÃO

- Tecnólogos
- Bacharelados
- Licenciaturas

## • PÓS-GRADUAÇÃO

- Lato Sensu
  - Especialização
  - MBA...
- Stricto Sensu
  - Mestrado
  - Doutorado

## • PESQUISA:

- Projetos
- Programas
- Editais
- Fomento
- Redes
- Prestação de serviços
- Estruturas de pesquisa e inovação: UniParque, Laboratórios, Grupos, Centros....

- Disciplinas/Unidades de Aprendizagem Especiais

- Disciplinas/UA Especiais

## • EXTENSÃO:

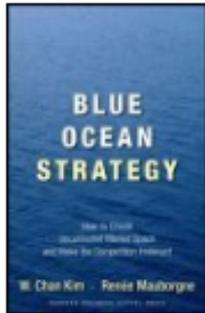
- Cursos
- Projetos
- Programas
- Eventos
- Prestação de Serviços



**AMBIDEXTRO**  
**Escribir bien con las dos manos...**  
**...adopta dos estrategias en el mismo negocio.**

## A Estratégia do Oceano Azul

Como criar um mercado sem rivais, e tornar a concorrência irrelevante



Escrito por: W Chan Kim, Reneé Mauborgne

Assunto: Estratégia Corporativa

Título original: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant

Contrariamente a la creencia popular, la mejor estrategia para defenderse de la competencia no es competir directamente, pero **dejar de competir**.

En lugar de tratar de superar a la competencia con el fin de obtener una parte de un **mercado existente ("océano rojo")**, es mejor lograr un **"océano azul"**, es decir, un **mercado virgen (no afectada)** con potencial de crecimiento.

# Compíte por la **SINGULARIDAD**, lo que te hace único !!!

- Portafólio?
- Modalidades?
- Innovación?
- Mision Social?
- Empleabilidad?
- Investigación?
- Emprendedorismo?
- Internacionalización?
- Ambientes de Aprendizaje?
- Modelos Educativos Innovadores?
- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES**



# Como se **PERCIBE** la estrategia!

- Universidad de Enseñanza!
- Universidad de Investigación!
- Universidad Comunitária!
- Universidad Internacionalizada!
- Universidad Empreendedora e Inovadora!
- Universidad Ambientalmente Sustentable!
- Universidad Socialmente Inclusiva y Equitativa!
- Universidad Socialmente Responsable!
- Universidad Autónoma!



**UNIVERSIDADE RELEVANTE Y PERTINENTE**



# UNISUL GLOBAL

ProDI



Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

Unisul GLOBAL  
 Internacional &  
 Interinstitucional

- Exchange Office
- Centros Internacionais
- Redes Internacionais
- Aculturamento
- Learning For Life
- Internacionalização do Currículo
- Alianças & Parcerias





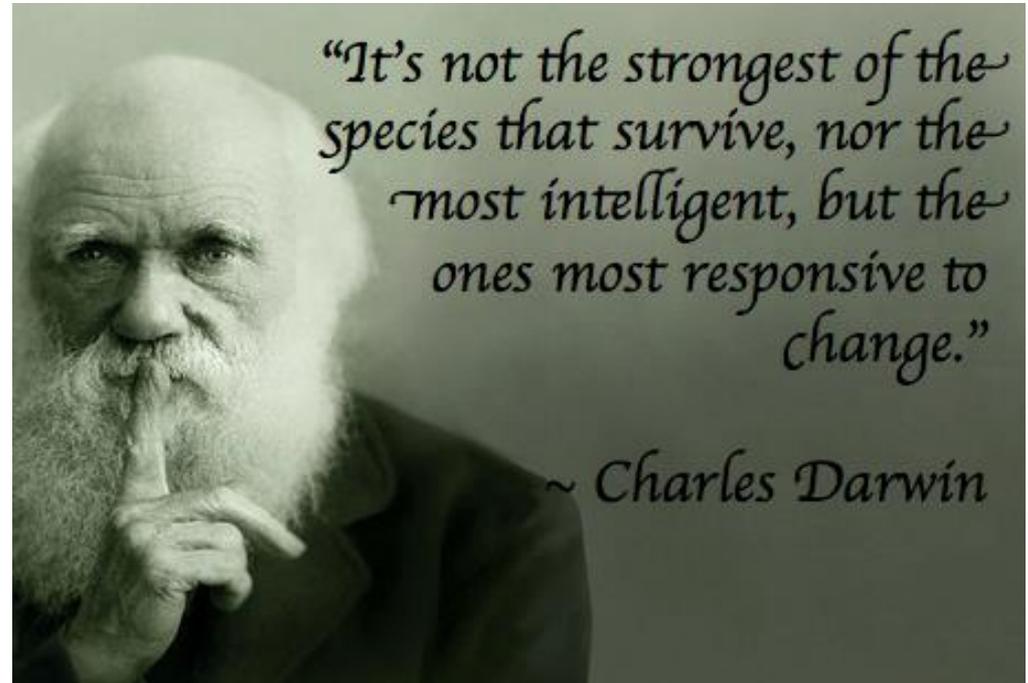
**ProDI**   
 Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

**AGETEC**  
 Agência de Inovação & Empreendedorismo

- EPD
- EPITT
- NUEMP
- Uniparque – Parque de Inovação
- Centro de Inovação INOVA SC
- Conselho Científico do Sapiens Park
- Incubadora CRIE
- Incubadora INAITEC
- Incubadora INOVASUL
- Incubadora Social

# Comprender la importancia de la velocidad de **ADAPTACIÓN.**

- Protagonismo del estudiante;
- Transdisciplinaridad;
- Flipped Classroom;
- Blended;
- MOOCs;
- TVDI;
- JIT;
- ...



**"No són las especies mas fuertes que sobreviven, ni las mas inteligentes, pero si aquellas mas sensibles a los cambios."**  
(Charles Darwin)

# Gatopardo escuela

Y... ES UN POCO INCÓMODO,  
PERO ES LA ÚNICA FORMA DE  
QUE LOS CHICOS NOS PRESTEN  
ALGO DE ATENCIÓN  
DURANTE LA CLASE ...



*Sujeto  
predicado*

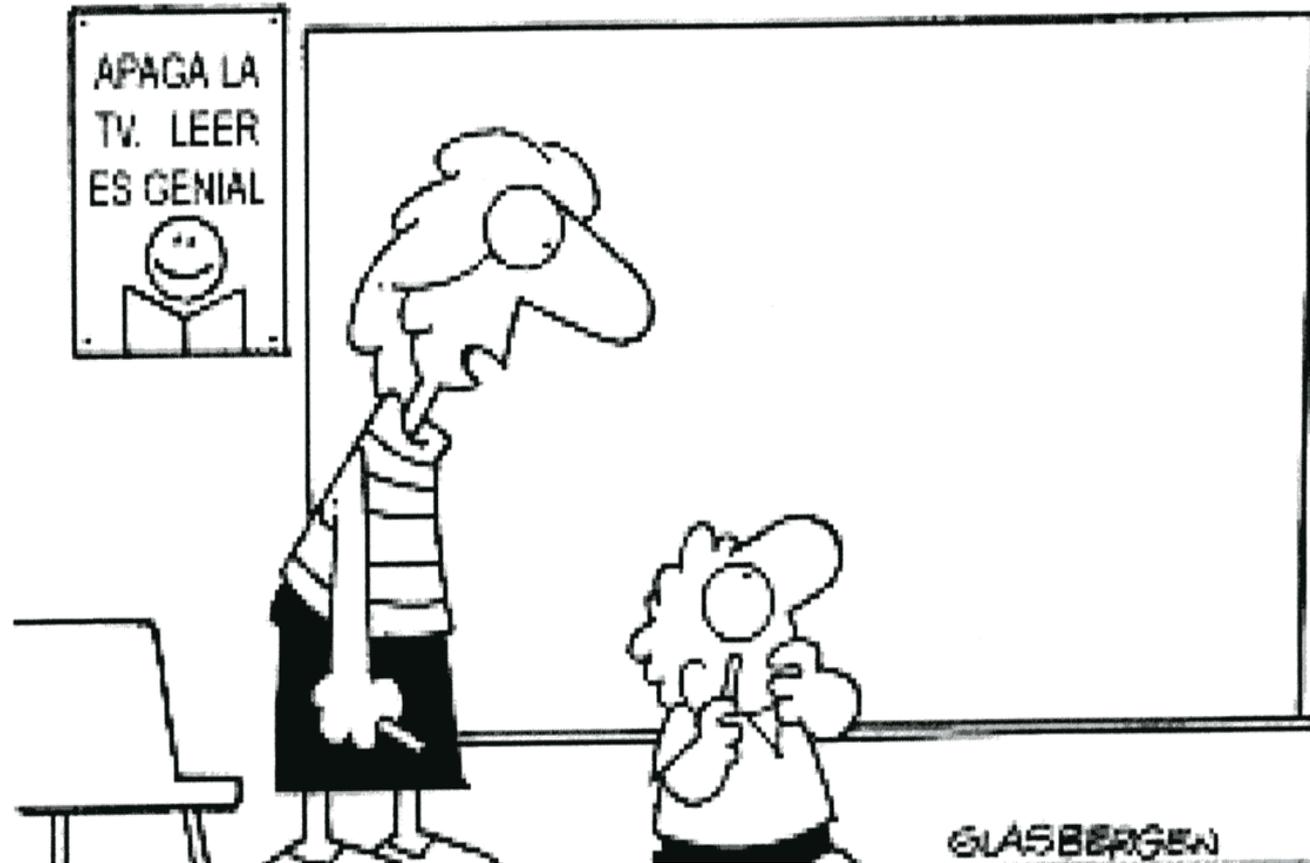
*Su  
taxis*



Nik



Aquí no hay botones para hacer click.  
Esto es una pizarra.



Le pregunté a mi papá de dónde venían los niños y él me dijo que se los bajaban de Internet...





**Romeo y Julieta se conocieron "en línea" en el Chat, pero su relación tuvo un final tragico, cuando a julieta se le cayó la red.**

# Perfume



" Deseo que mi esposo me ponga mas atención.  
¿Tiene algún perfume que huela a computadora?"



**Ese momento desafortunado cuando 2  
cybernautas se encuentran cara a cara**





Unisul  
Business  
School

2.0

Laboratório  
de Gestão

Unisul  
Management  
School

O Laboratório de Gestão ou MLab constitui um pivô da graduação mas faz interface ativo com toda a oferta futura da Business School, porque possui uma filosofia diferenciada e transversal, alinhada com as novas práticas nas escolas de negócios em todo o mundo, que suscitam a descoberta, o co-aprendizado e a visão interdisciplinar.

Laboratório  
de Gestão

MLab 

Management  
Lab

Graduação em  
Administração

**EDP**  
Executive  
Development  
Program

**CCD**  
Cursos de  
Curta Duração

**MBA HSM  
+ Parceiros:**  
FranklinCovey  
Br-Tüv

**Pós Lato  
UBS**  
Cursos com  
engenharia  
Unisul

**Mestrado  
em  
Administr.**

**Coaching  
& Tutoring**

**C&S**  
Consultoria  
e Serviços

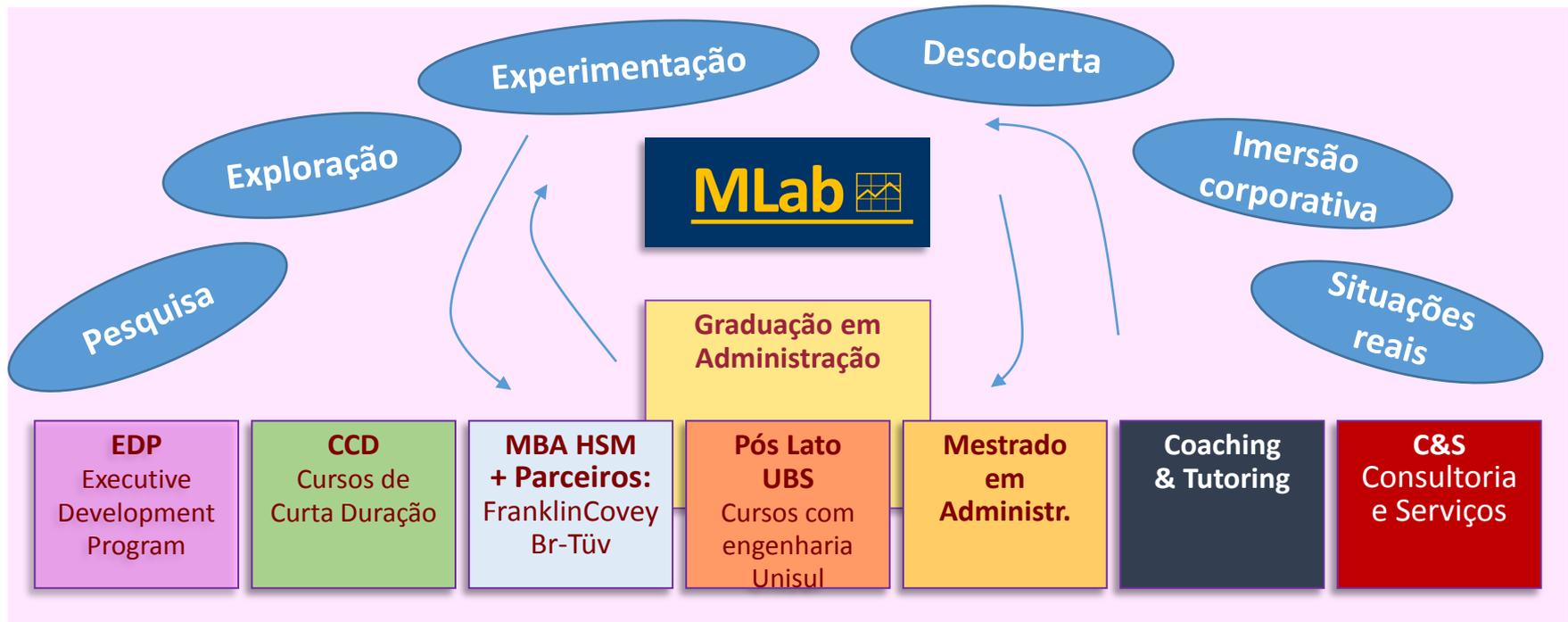
Unisul  
 Business  
 School

2.0

Laboratório  
 de Gestão

Unisul  
 Management  
 School

O Laboratório de Gestão é o lado vivo, pesquisador e experimental da Escola de Negócios, gerando resultados de aprendizagem diferenciados.



Unisul  
Business  
School

2.0

Laboratório  
de Gestão

Unisul  
Management  
School

A l u n o s

MLab

Módulo 1

Módulo 2

Módulo 3

Módulo n

Laboratório de TI ITLab

Outdoor Education

Atividades experimentais  
e de imersão corporativa  
*inSite*

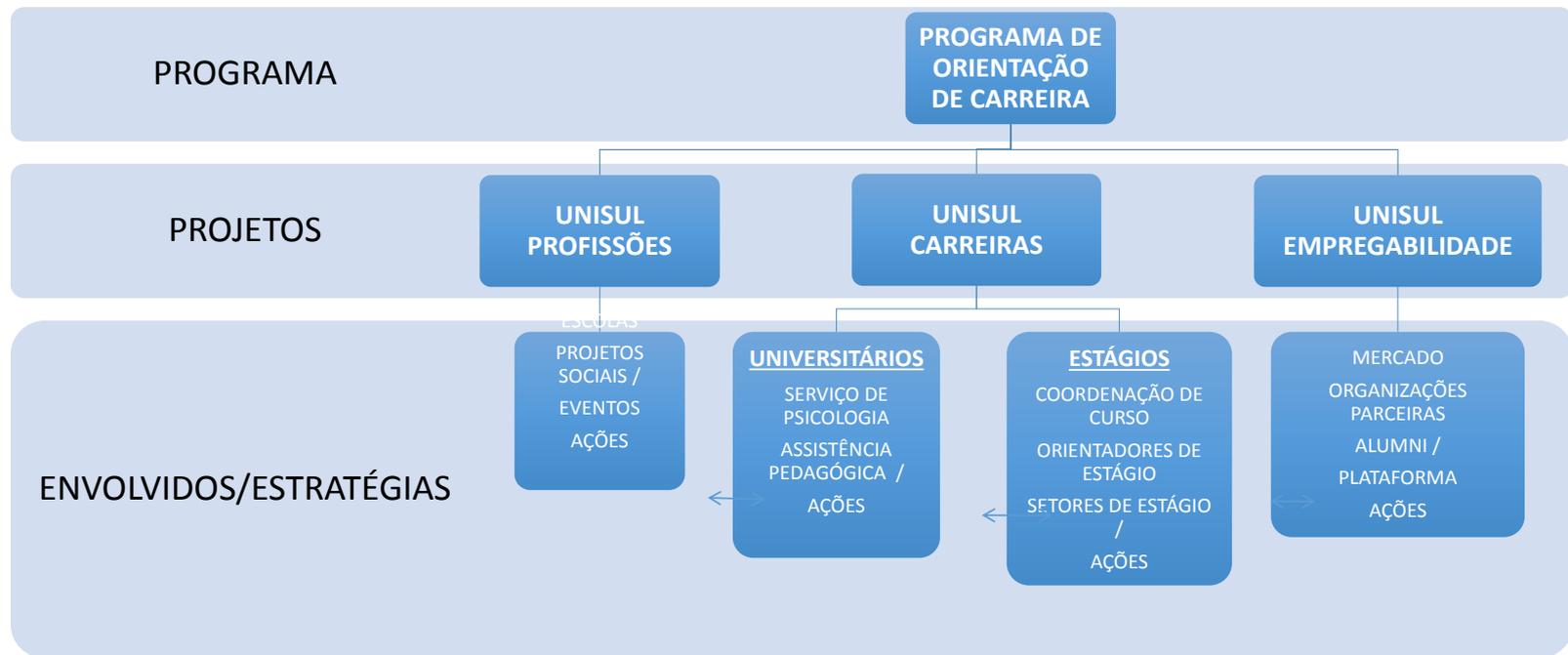
Empresas e organizações parceiras

*O ITLab demanda um coordenador para assegurar a integração entre os projetos de cada módulo, as atividades do IT Lab, e as empresas parceiras, de modo a que todas as turmas tenham projetos diferentes, em empresas diferentes e que a partir daí seja formado um banco de cases diversificado.*



# POC

Programa de Orientação de  
Carreira da UNISUL

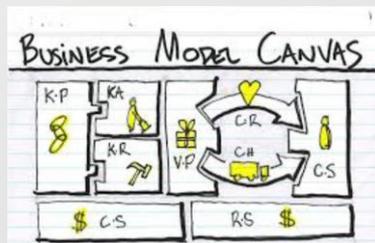


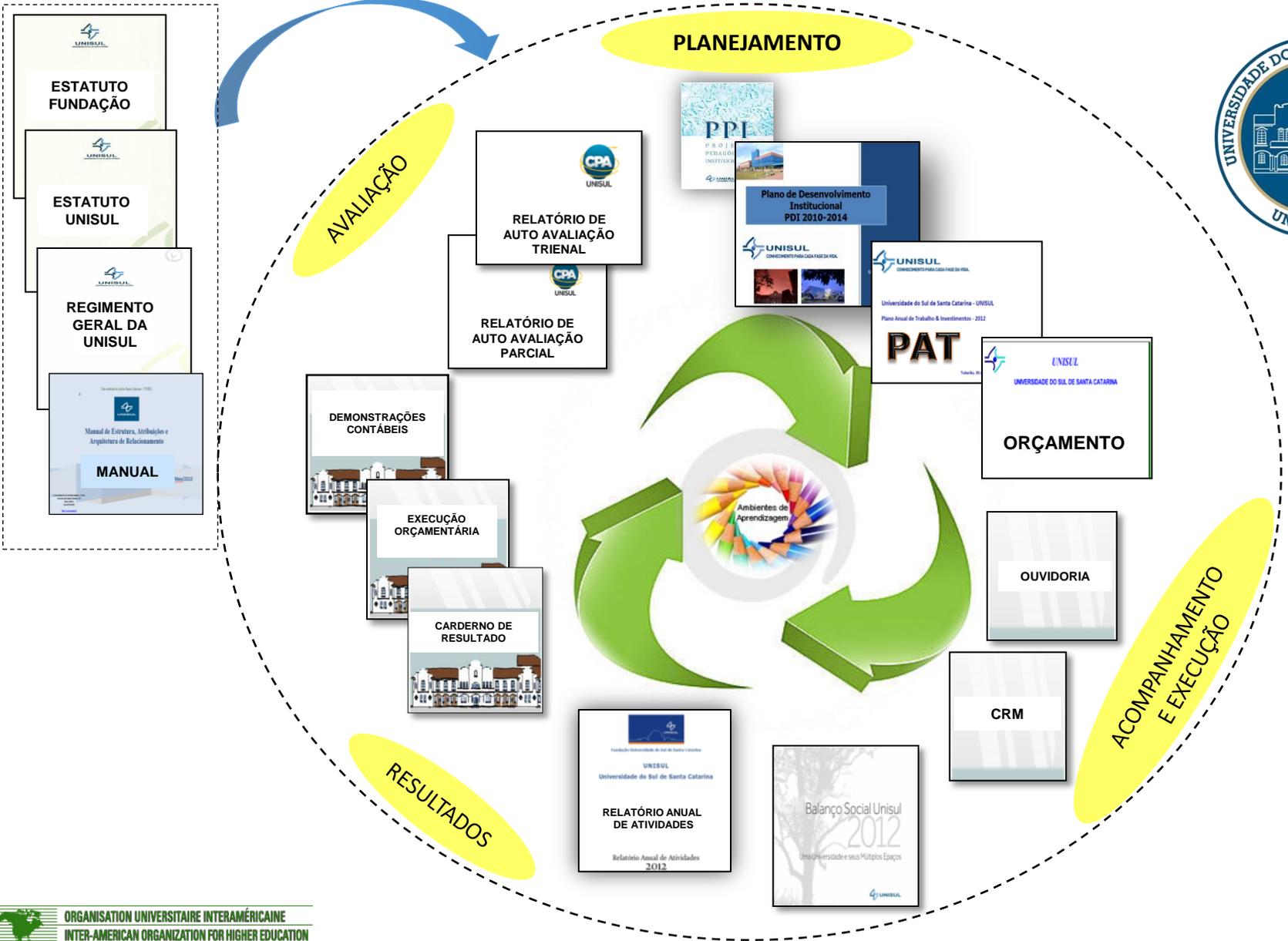


P

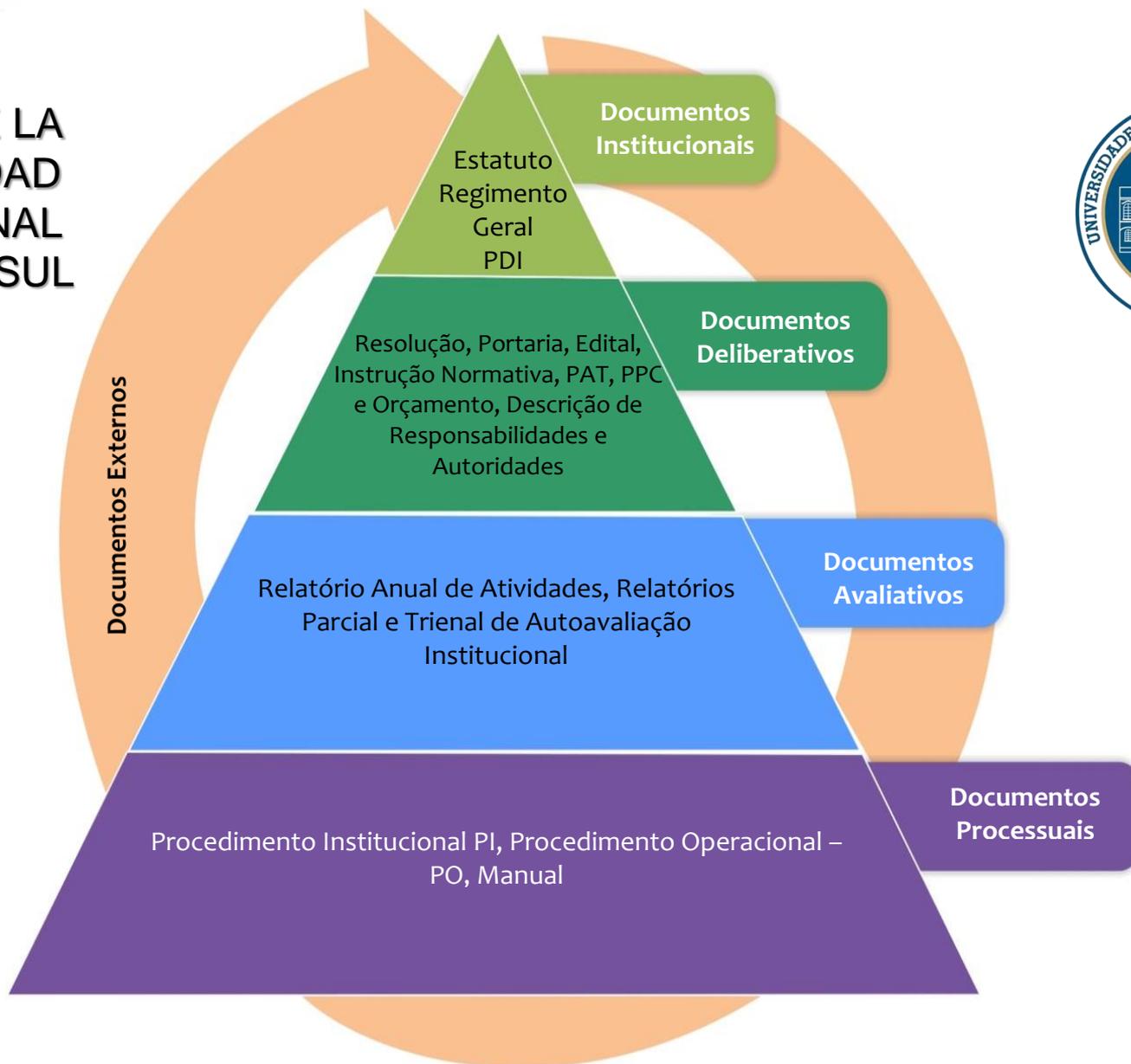
MÉTODOS

# PLANEJAMENTO

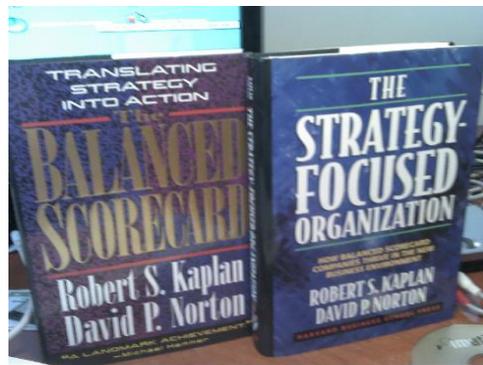




# GESTIÓN DE LA NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL – GNI DE UNISUL



# Balanced Scorecard – BSC: a estratégia em ação



# MAPA ESTRATÉGICO UNISUL



# MACRO ALINHAMENTO



## MAPA ESTRATÉGICO - UNISUL

PREMISSAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
1. Pertinência / Relevância	1.1 Incrementar os resultados da avaliação interna no Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão	1.2 Dinamizar o Portfólio de Produtos e Serviços	1.3 Assegurar os resultados da Avaliação Externa do Ensino, Pesquisa e Extensão	
2. Produção de Conhecimento	2.1 Expandir a produção científica	2.2 Ampliar os Ativos do conhecimento	2.3 Fomentar a inovação e o empreendedorismo	
3. Aprendizagem Significativa	3.1 Incrementar a Internacionalização	3.2 Maximizar a Acessibilidade	3.3 Aumentar a base de Competências Instaladas	3.4 Maximizar a Empregabilidade
4. Ambientes de Aprendizagem	4.1 Promover a atualização tecnológica	4.2 Maximizar a conformidade e ambiência	4.3 Fomentar a inovação pedagógica	
5. Desenvolvimento Sustentável	5.1 Incrementar o desenvolvimento institucional	5.2 Fortalecer o relacionamento	5.3 Incrementar a Margem de Contribuição institucional	

## METAS INSTITUCIONAIS - 2015-2019



**METAS**

**PAT 2015**

**PROJETOS**

**INVESTIMENTOS**

PREMISSAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META INSTITUCIONAL
<b>Aprendizagem significativa</b>	Incrementar a Internacionalização	Estudantes da Unisul em intercâmbio	Incrementar para 106 estudantes
		Estudantes estrangeiros na Unisul em intercâmbio	Incrementar para 142 estudantes
		Estudantes no programa de línguas	Incrementar para 890 estudantes
<b>Desenvolvimento Sustentável</b>	Fortalecer o relacionamento	Estudantes Matriculados - GRADUAÇÃO	Crescer para 25.883
		Estudantes Matriculados - INFANTIL, FUNDAMENTAL E MÉDIO	Crescer para 1.707
	Incrementar a Margem de Contribuição institucional	Margem de Contribuição Institucional (em %)	Ampliar para 7,1%
		Margem de Contribuição Institucional (em valores)	Incrementar para 22.271

## PREMISSAS

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## PROJETOS

1. Pertinência / Relevância

1.1 Incrementar os resultados da avaliação interna no Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão

1.2 Dinamizar o Portfólio de Produtos e Serviços

1.3 Assegurar os resultados da Avaliação Externa do Ensino, Pesquisa e Extensão



53

2. Produção de Conhecimento

2.1 Expandir a produção científica

2.2 Ampliar os Ativos do conhecimento

2.3 Fomentar a Inovação e o empreendedorismo



39

3. Aprendizagem Significativa

4.1 Promover a atualização tecnológica

4.2 Maximizar a conformidade e ambiência

4.3 Fomentar a inovação pedagógica



51

4. Ambientes de Aprendizagem

3.1 Incrementar a Internacionalização

3.2 Maximizar a Acessibilidade

3.3 Aumentar a base de Competências Instaladas

3.4 Maximizar a Empregabilidade



114

5. Desenvolvimento Sustentável

5.1 Incrementar o desenvolvimento institucional

5.2 Fortalecer o relacionamento

5.3 Incrementar a Margem de Contribuição institucional



110

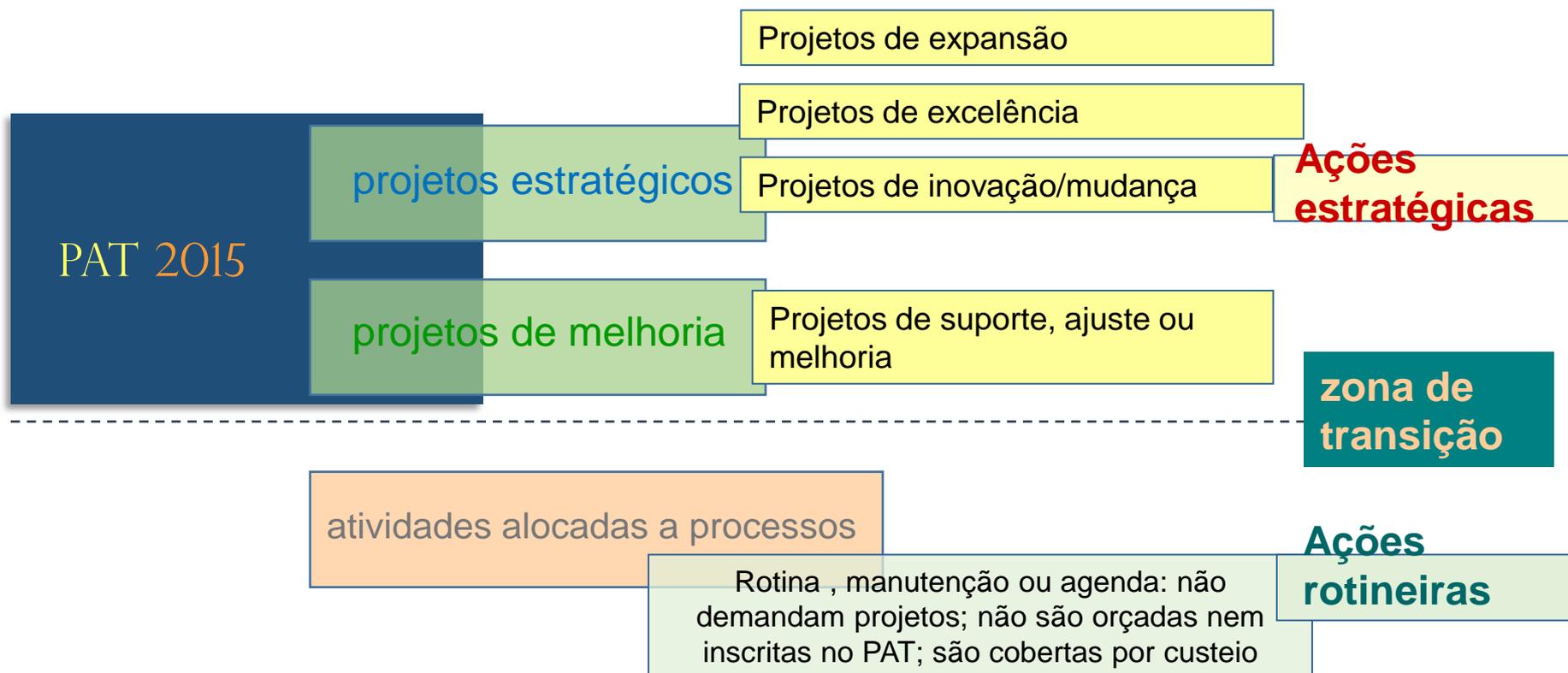
**TOTAL**

**367**



## META UNISUL 2015

## PAT UNISUL 2015



- ❑ Estes investimentos, prioritariamente, contemplam as seguintes dimensões:

DIMENSÕES
1. RECONHECIMENTO DE CURSOS (CURSOS NOVOS E EM IMPLANTAÇÃO)
2. PÓS-GRADUAÇÃO
3. ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO
4. ACERVO BIBLIOGRÁFICO
5. MODERNIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EAD
6. ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA
7. INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS

EDUCAR E  
CAPACITAR

# EXECUÇÃO



GPC - Gestão de Pessoas e  
Cultura Organizacional

## GESTÃO DE PESSOAS

Humanizada  
— e por —  
Competências



UNISUL  
50 ANOS  
Pró-Reitoria de  
Desenvolvimento Institucional



Nosso Público  
Abordagem Sistêmica Personalizada

DOCENTES

1500



ADMINISTRATIVOS

1000



ESTAGIÁRIOS

612



TERCEIRIZADOS

236



# EXECUÇÃO



## FONTES:

- PDI/PPI
- PAT
- AVALIAÇÕES INTERNAS
- AVALIAÇÕES EXTERNAS
- INDICADORES



**GPC**  
 Gestão de Pessoas & Cultura

- PDC – Programa de Desenvolvimento de Competências
- Clima Organizacional
- Aquele Abraço
- PróATIVA
- Políticas de Pessoas
- PCCS
- Avaliação de Desempenho
- Meritocracia
- Cultura Organizacional
- Acolhida
- Olhando para o Futuro
- Celebrando a Unisul

Clima e Cultura Organizacional

Gestão de Pessoas & Cultura Organizacional

Programa de Desenvolvimento de **Competências**

**MOVIMENTAÇÃO E REGISTRO DE PESSOAS**

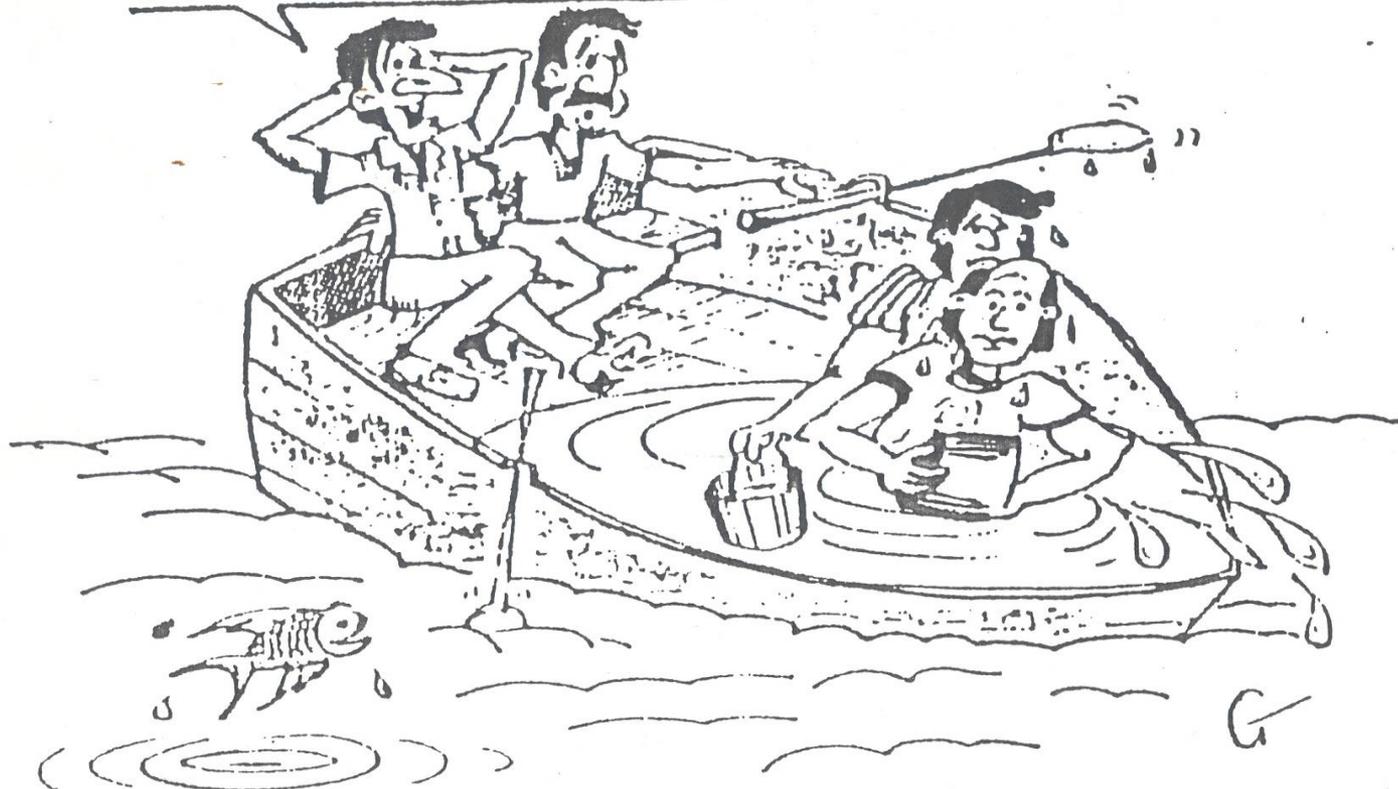
**POLÍTICAS**

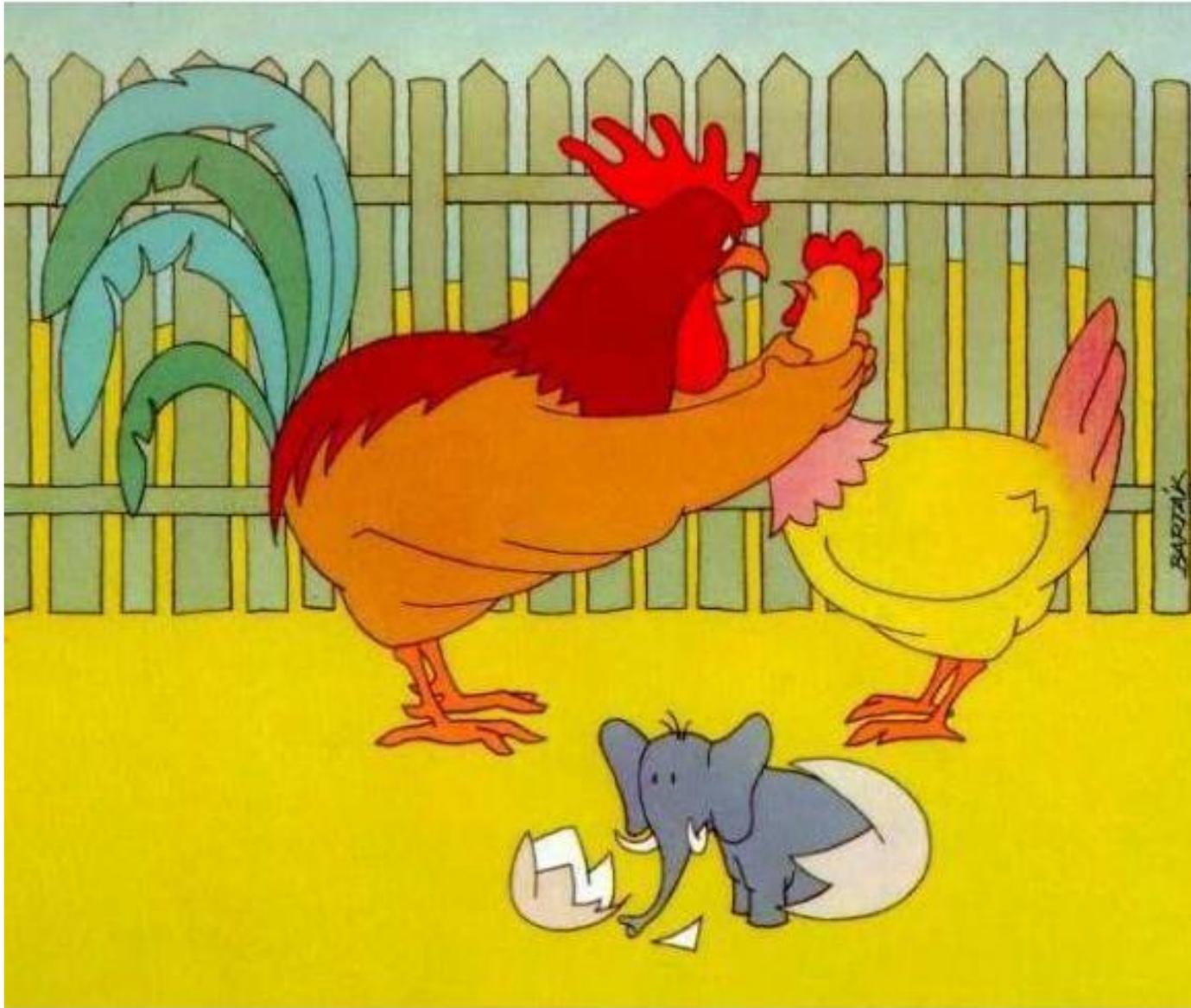
# HAGAR

DIK BROWNE



**PODE FICAR TRANQUÍLO, O FURO  
ESTÁ NO LADO DELES!**





A

EXECUTAR

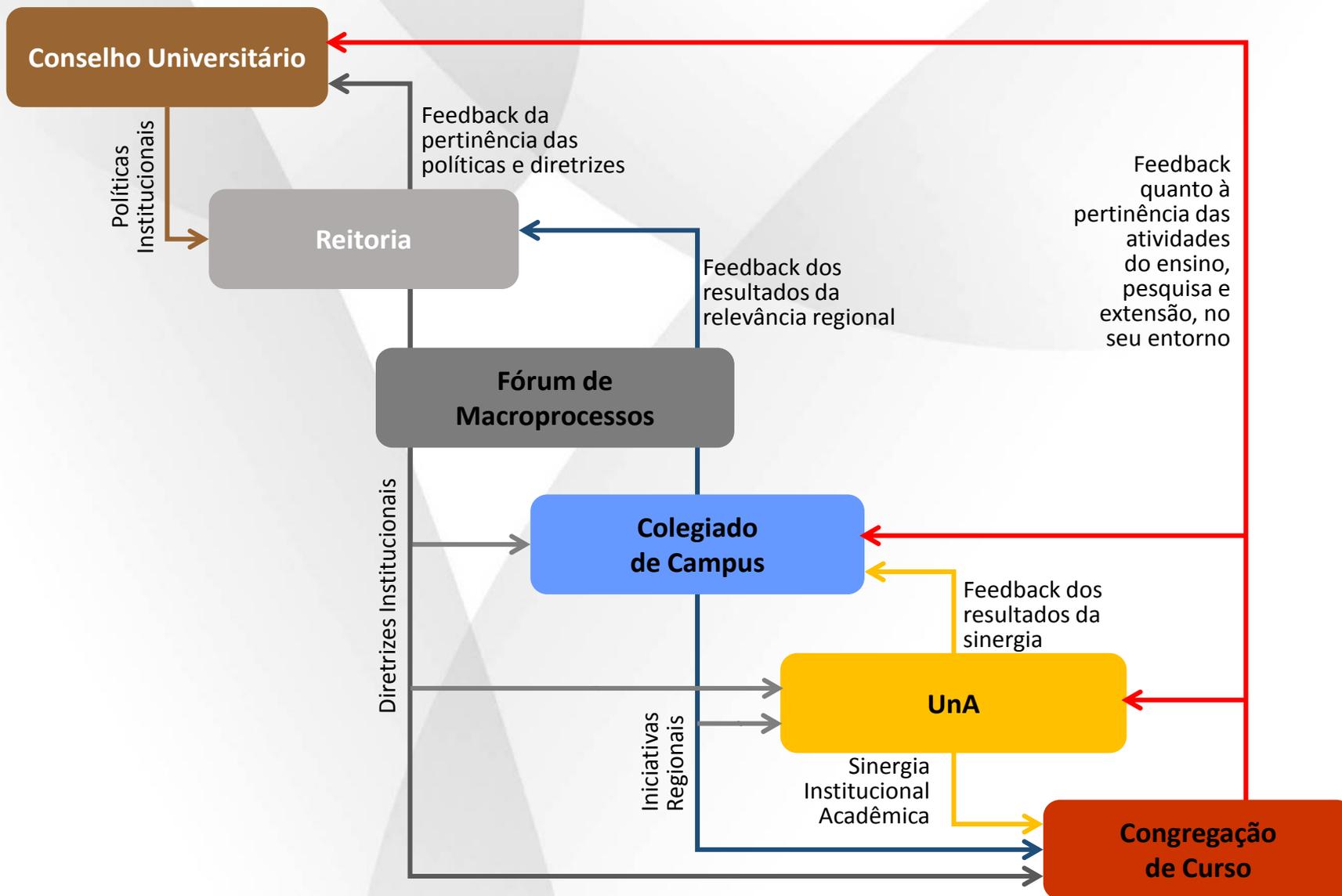
# EXECUÇÃO



70% das instituições fracassam na execução da estratégia!

Revista Fortune (EUA)

# GOVERNANÇA INSTITUCIONAL



C

VERIFICAR

# AVALIAÇÃO



Somente podemos gerenciar  
o que podemos controlar e  
somente controlamos o que  
podemos medir.



(CAMPOS, 1992).

# Processos Externos de Avaliação

Credenciamento da  
Instituição



Renovação de  
Credenciamento

Autorização  
de Curso



Reconhecimento  
do Curso



Renovação de  
Reconhecimento



Todos os processos devem ser solicitados no  
sistema e-MEC.



# Avaliação Externa

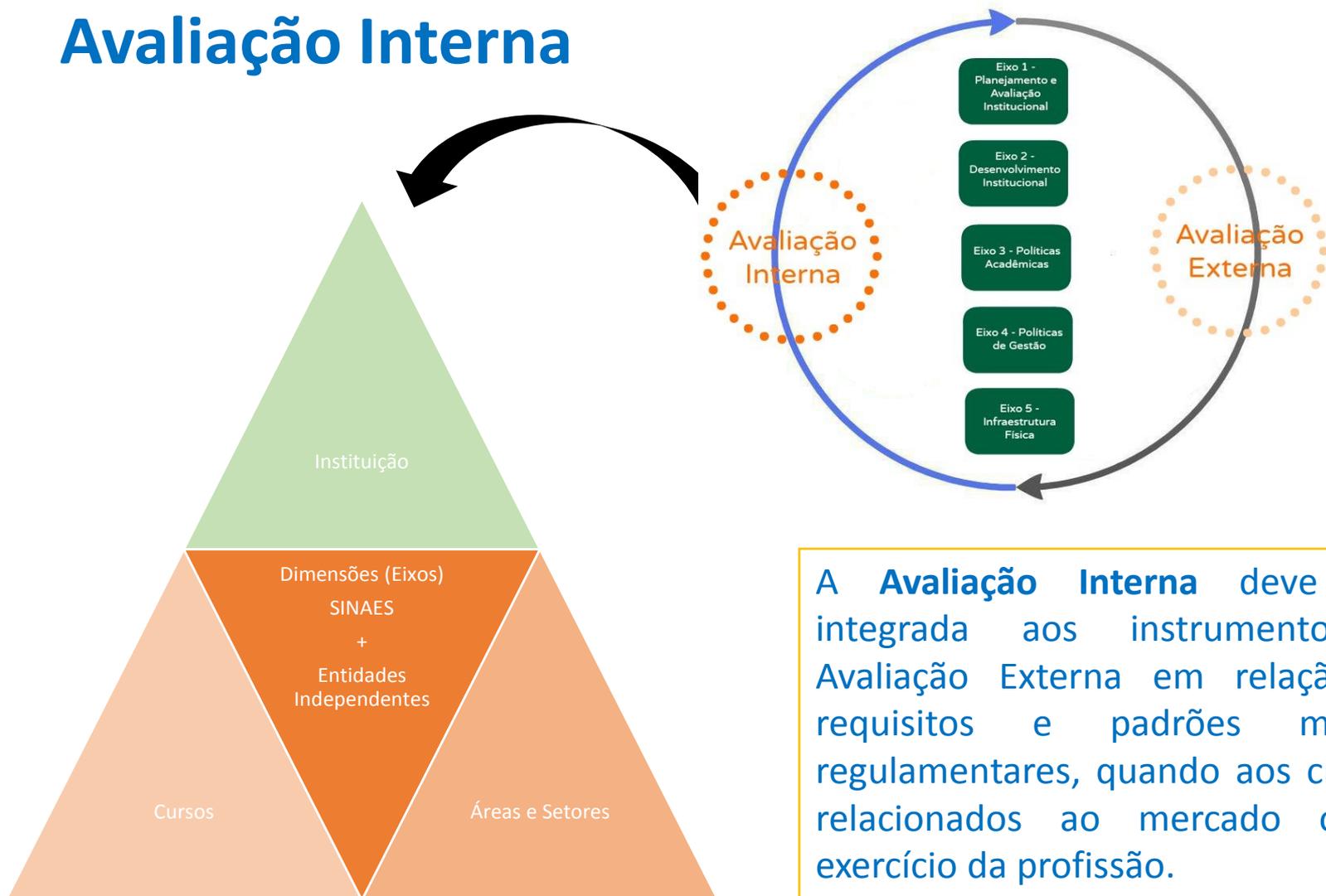
Entidades reguladoras (legais) que definem requisitos e padrões mínimos de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e nos relatórios de auto avaliações.



Entidades independentes com instrumentos próprios que reconhecem a qualidade com critérios normalmente relacionados ao mercado ou ao exercício da profissão.

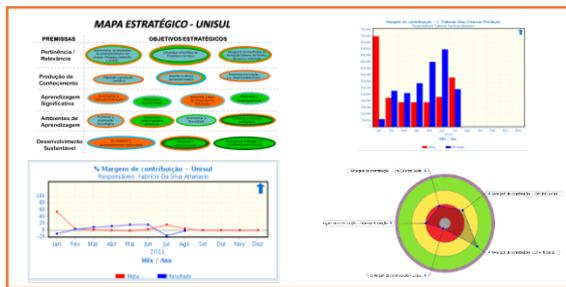


# Avaliação Interna

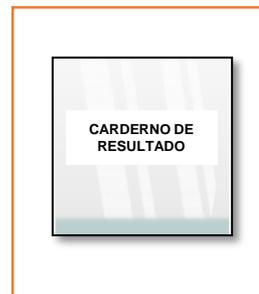


A **Avaliação Interna** deve estar integrada aos instrumentos de Avaliação Externa em relação aos requisitos e padrões mínimos regulamentares, quando aos critérios relacionados ao mercado ou ao exercício da profissão.

Painel de Gestão a Vista  
 REITORIA



Caderno de Resultados  
 CURSO



Informações Gerenciais  
 GESTORES



**Relatórios:**

- Gerenciais
- Institucionais

CAPACITAÇÃO: PDC

GESTÃO POR RESULTADOS



# SISTEMA INFORMATIZADO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

**PERSPECTIVA OPERACIONAL**  
 PRODUTIVIDADE  
 PRODUÇÃO  
 SUSTENTABILIDADE

**PERSPECTIVA ACADÊMICA**  
 ENSINO  
 PESQUISA  
 EXTENSÃO

**PERSPECTIVA DE MERCADO**  
 FATIA DE MERCADO  
 MARCA

**PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS**  
 QUALIFICAÇÃO  
 COMPROMETIMENTO

Painel do Gestor  
 UNISUL

**PERSPECTIVA OPERACIONAL**  
 PRODUTIVIDADE

**P.OP.2.1. PRODUTIVIDADE (acadêmica)**

Indicadores e Fluxo:

- % de ingressos por transferências internas (gra...)
- % de ingressos por transferências externas (gra...)
- % de reingresso (graduação)
- % de ingressos por vetores (graduação)
- % de desistência (graduação)
- % de disciplinas com junção de turmas (graduação)
- % de ocupação de sala de aula (graduação)
- % de disciplinas em risco acadêmico (graduação)
- % de disciplinas em risco de frequência (graduação)
- % de evasão Unisul (graduação)
- % de evasão curso (graduação)
- Índice de clima organizacional avaliação dos ee...

Indicador principal: número de discentes por disciplina (graduação)

**Indicador:** número de discentes por disciplina (graduação)

**Ficha Técnica do Indicador**

**Conceito**  
 Número de discentes por disciplina: Representa o número de discentes matriculados na graduação numa dada disciplina, por turma.  
 Obs.: turma é uma disciplina ministrada por um docente, em determinado horário e local.

**Objetivos**  
 Mensurar a capacidade da universidade de diluir seus custos diretos (docentes e sala de aula) em suas atividades de ensino.

**Forma de Cálculo**  
 ( somatório de discentes matriculados em disciplinas somatório de disciplinas ofertadas )

**Fonte de Informação**  
 Sistema Acadêmico

**Processos Relacionados**

**Frequência de Reporte**  
 Semestral

**Observações**  
 Obs.: turma é uma disciplina ministrada por um docente, em determinado horário e local.

**PERSPECTIVA OPERACIONAL**  
 PRODUTIVIDADE

**% de evasão Unisul (graduação)**

**Dezembro / 2004**

**Universidade**

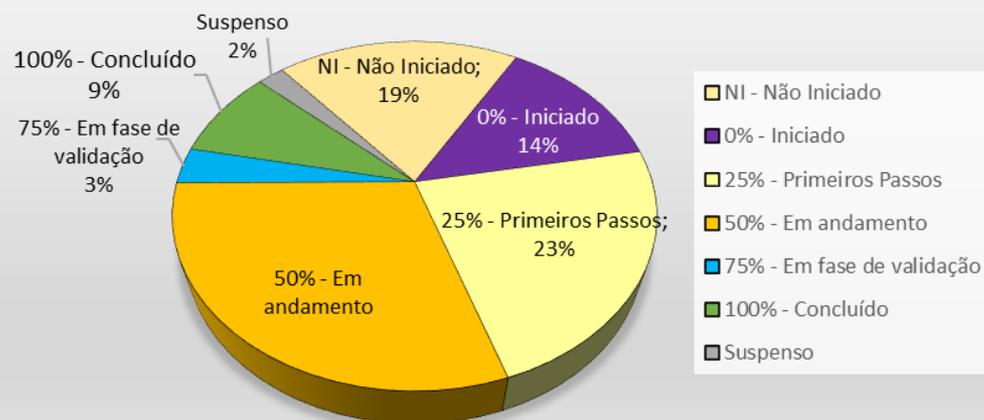
Gráfico de barras mostrando o % de evasão Unisul (graduação) por mês de 2004. O eixo Y varia de 0 a 3,5. O eixo X mostra os meses de Janeiro a Dezembro. Um gráfico de velocidade (speedometer) indica o valor atual em 3,91.

Mês	Meta	Real	Benchmark	Referência
Universidade	0,00	3,91	0	0

**278 PROJETOS**

**STATUS**  
**32%**

### SITUAÇÃO DAS AÇÕES DO PAT 2014



% de Execução	QUANTIDADE DE AÇÕES	%
NI - Não Iniciado	64	19%
0% - Iniciado	45	14%
25% - Primeiros Passos	75	23%
50% - Em andamento	99	30%
75% - Em fase de validação	11	3%
100% - Concluído	28	9%
Suspenso	7	2%
<b>Total</b>	<b>329</b>	<b>100%</b>

## AValiação DO DESEMPENHO TRIMESTRAL – II. PAT 2015

### Primeiro Trimestre

% de Execução	QUANTIDADE DE AÇÕES	%
NI - Não Iniciado	248	30%
0% - Iniciado	169	20%
25% - Primeiros Passos	174	21%
50% - Em andamento	150	18%
75% - Em fase de validação	24	3%
100% - Concluído	44	5%
Suspensão	19	2%
<b>Total</b>	<b>828</b>	<b>100%</b>

### Segundo Trimestre

% de Execução	QUANTIDADE DE AÇÕES	%
NI - Não Iniciado	178	22%
0% - Iniciado	63	8%
25% - Primeiros Passos	187	23%
50% - Em andamento	202	25%
75% - Em fase de validação	49	6%
100% - Concluído	76	9%
Suspensão	57	7%
<b>Total</b>	<b>812</b>	<b>100%</b>

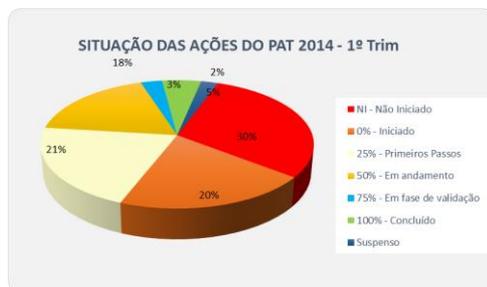
### Terceiro Trimestre

% de Execução	QUANTIDADE DE AÇÕES	%
NI - Não Iniciado	134	17%
0% - Iniciado	65	8%
25% - Primeiros Passos	168	21%
50% - Em andamento	207	25%
75% - Em fase de validação	74	9%
100% - Concluído	108	13%
Suspensão	68	8%
<b>Total</b>	<b>824</b>	<b>101%</b>

% de Execução dos Projetos no PAT **22**

% de Execução dos Projetos no PAT **35**

% de Execução dos Projetos no PAT **41**



PARTICIPAÇÃO DE GESTORES,  
 PROFESSORES, ESTUDANTES E  
 TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

276  
 PROJETOS

1380  
 ENTREGAS

ENVOLVIMENTO DE TODOS OS  
 NÍVEIS E MODALIDADES

## SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA UNISUL - SIGEST (SA-PERFORMANCE MANAGER – INTERACT)

PDI 2010 -2014

MISSÃO

VALORES

VISÃO

PREMISSAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

METAS ESTRATÉGICAS E INDICADORES

Projetos/Planos de Ação (5W2H)

**Ambiente Interno**  
(Pontos fortes e Fracos)

**Ambiente Externo**  
(Ameaças e Oportunidades)

PLANO ANUAL DE TRABALHO - PAT

**sigest**  
Sistema de Gestão  
Estratégica da Unisul



**SA Strategic Adviser | Enterprise**  
 Performance Manager - Gerenciador

Estrutura do Planejamento Estratégico

- Informações Gerais
- Tópicos
- Cenários
- Temas Estratégicos
- Análise crítica
- Anexos
- Anotações
- Mensagens

link para este item

Modelo

- Unisul 2013-2017
  - 1. Pertinencia / Relevância
  - 2. Produção de Conhecimento
  - 3. Aprendizagem significativa
  - 4. Ambientes de aprendizagem
  - 5. Desenvolvimento Sustentável

Unisul 2013-2017



Propriedades

Organização:	UNISUL
Gestor:	Luciano Rodrigues Marcelino
Gerente:	Luciano Rodrigues Marcelino
Responsável:	Fabricao Da Silva Attanasio
Analista:	Fabricao Da Silva Attanasio
Equipe:	Alberto Dias Vieira Da Silva,Alexsandro Silveira
Data Criação:	12/04/2013

Menu

Aplicação

- Novo Modelo
- Selecionar Modelo

Planejamento

- Inserir
- Editar
- Duplicar
- Excluir
- Exportar
- Relatório
- Atualizar
- Estrutura
- Expandir
- Fechar
- Buscar
- Renomear
- Ordenar



# SA Strategic Adviser | Enterprise

Performance Manager - Gerenciador

## Estrutura do Planejamento Estratégico

- Unisul 2013-2017
  - 1. Pertinencia / Relevância
  - 2. Produção de Conhecimento
  - 3. Aprendizagem significativa
  - 4. Ambientes de aprendizagem
  - 5. Desenvolvimento Sustentável

- Informações Gerais
- Tópicos
- Cenários
- Temas Estratégicos
- Análise crítica
- Anexos
- Anotações
- Mensagens

### Indicadores/Metas

Quantidade Total:	35	
Novos:	10	28,6%
Dentro da Meta:	19	76,0%
Fora da Meta:	6	24,0%
Desatualizados:	19	54,3%
Itens de Monitoramento:	0	0,0%
Indicadores/Metas Concluídos:	0	
Indicadores/Metas Inativos:	0	
Clones:	0	

### Projetos/Planos de Ação

Quantidade Total:	3
Itens Concluídos:	0
Itens Inativos:	0
Clones:	0

### Estatísticas das Ações

Itens Planejados:	40,00	(85,1%)
Itens em Andamento:	3,00	(6,4%)
Itens Suspensos:	0,00	(0,0%)
Itens Concluídos:	4,00	(8,5%)
Total:	47,00	(100,0%)

### Estatísticas Gerais

Itens Verificados:	0	0,0%
Itens em Atraso:	16	34,0%
Itens Fora de Investimento:	0	0,0%
Itens não Efetivos:	0	0,0%



# SA Strategic Adviser | Enterprise

## Performance Manager - Gerenciador

### Estrutura do Planejamento Estratégico

Informações Gerais | **Tópicos** | Cenários | Temas Estratégicos | Análise crítica | Anexos | Anotações

MISSÃO | VISÃO | VALORES | PRINCÍPIOS | MACROPROCESSOS

#### MISSÃO

Tópicos

**MISSÃO**  
Educação e gestão inovadoras e criativas no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, para formar integralmente, ao longo da vida, cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade humanizada, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia.



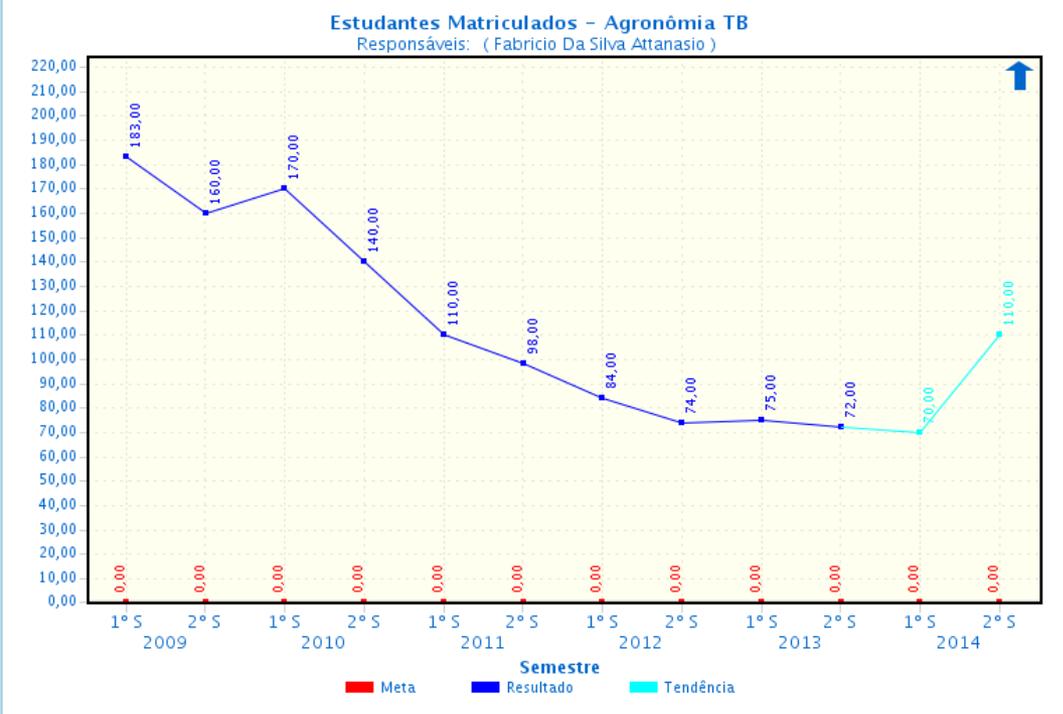
**SA Strategic Adviser | Enterprise**  
 Performance Manager - Gerenciador



Estrutura do Planejamento Operacional

- Resumo
- Diagrama
- Ações
- Causa-Efeito
- Relações
- Análise crítica
- Anexos
- Mensagens
- Anotações

- 4 Pró-reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão
- 5 Pró-reitoria de Operações e Serviços Acadêmicos
- 6 Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
- 7 Direção Campus Virtual
- 8 Direção Campus Tubarão
- 1 Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão
- 2 Gerência de Operações e Serviços Acadêmicos
- 3 Gerência de Prospecção Mercadológica
- 4 Unidade Campus de Tubarão
  - 1 CURSOS - TB
    - 1 Curso de Administração - TB
    - 2 Curso de Agronomia - TB
      - 4 Indicadores/Metas Estratégicas
        - 1 Estudantes Matriculados - Agronomia TB
        - 2 Conversão Inscrição/Matrícula - Agronomia TB
        - 3 Evasão de Estudantes - Agronomia TB
        - 4 Margem de Contribuição (%) - Agronomia TB
        - 5 Margem de Contribuição - Agronomia TB
      - 15 Indicadores Operacionais
      - 6 PAT
    - 3 Arquitetura e Urbanismo - TB
    - 4 Ciências Biológicas - TB





Estrutura do Planejamento Operacional

- Unisul 2013-2017
  - 1 Fundação - UNISUL
  - 2 Universidade - UNISUL
    - 1 Gabinete da Reitoria
    - 2 Assessoria Jurídica
    - 3 Assessoria de Promoção e Inteligência Competitiva
    - 4 Pró-reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão
    - 5 Pró-reitoria de Operações e Serviços Acadêmicos
    - 6 Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
      - 1 Gestão Estratégica
      - 2 Gestão e Tecnologia da Informação
      - 3 Gestão de Pessoas e Cultura
      - 4 AGETEC
      - 5 UNISUL GLOBAL
      - 7 Direção Campus Virtual
      - 8 Direção Campus Tubarão
      - 9 Direção Campus Florinópolis
    - 5 Unisul Exemplo
    - Itens não classificados

- Resumo
- Indicadores
- Projetos/Planos de Ação
- Análise crítica
- Anexos
- Mensagens
- Anotações

**Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional**

**Propriedades**

*Modelo:* Unisul 2013-2017  
*Nível Superior:* 2  
*Classificação:* 2.6  
*Responsável:* Administrador do SAS  
*Analista:* Administrador do SAS



**Semáforo Atual**

● Pasta dentro da meta

**Indicadores/Metas**

Quantidade Total: 22



# SA Strategic Adviser | Enterprise

## Performance Manager - Gerenciador

### Estrutura do Planejamento Operacional

- Unisul 2013-2017
  - 1 Fundação - UNISUL
  - 2 Universidade - UNISUL
    - 1 Gabinete da Reitoria
    - 2 Assessoria Jurídica
    - 3 Assessoria de Promoção e Inteligência Competi
    - 4 Pró-reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão
    - 5 Pró-reitoria de Operações e Serviços Acadêmico
    - 6 Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
    - 7 Direção Campus Virtual
    - 8 Direção Campus Tubarão
    - 9 Direção Campus Florinópolis
  - 5 Unisul Exemplo
  - Itens não classificados

Resumo	Indicadores	Projetos/Planos de Ação	Análise crítica	Anexos	Mensagens	Anotações
<i>Dentro da Meta:</i>		6	100,0%			
<i>Fora da Meta:</i>		0	0,0%			
<i>Desatualizados:</i>		16	72,7%			
<i>Itens de Monitoramento:</i>		0	0,0%			
<i>Indicadores/Metas Concluídos:</i>		0				
<i>Indicadores/Metas Inativos:</i>		0				
<b>Projetos/Planos de Ação</b>						
<i>Quantidade Total:</i>		32				
<i>Itens Concluídos:</i>		0				
<i>Itens Inativos:</i>		0				
<b>Estatísticas das Ações</b>				<b>Estatísticas Gerais</b>		
<i>Itens Planejados:</i>	186,00	(77,8%)		<i>Itens Verificados:</i>	4	1,7%
<i>Itens em Andamento:</i>	26,00	(10,9%)		<i>Itens em Atraso:</i>	86	36,0%
<i>Itens Suspensos:</i>	2,00	(0,8%)		<i>Itens Fora de Investimento:</i>	0	0,0%
<i>Itens Concluídos:</i>	25,00	(10,5%)		<i>Itens não Efetivos:</i>	1	0,4%
<i>Total:</i>	239,00	(100,0%)				



# SA Strategic Adviser | Enterprise

## Performance Manager - Gerenciador

### Estrutura do Planejamento Operacional

- Resumo
- Diagrama
- Ações
- Causa-Efeito
- Relações
- Análise crítica
- Anexos
- Mensagens
- Anotações

Última atualização: n/d  
 Próxima atualização: 01/01/2014 (Mensal)  
 Meta: 0,00 (Diretamente )  
 Resultado: n/d  
 Unidade:  
 Tendência: Valor absoluto (Períodos: 1 - Histórico: 1)  
 Peso: 1,00  
 Performance: n/d

#### Projetos/Planos de Ação

Quantidade Total: 0

#### Estatísticas das Ações

Itens Planejados:	0,00	(n/d)
Itens em Andamento:	0,00	(n/d)
Itens Suspensos:	0,00	(n/d)
Itens Concluídos:	0,00	(n/d)
Total:	0,00	(100,0%)

#### Estatísticas Gerais

Itens Verificados:	0	n/d
Itens em Atraso:	0	n/d
Itens Fora de Investimento:	0	n/d
Itens não Efetivos:	0	n/d

- 1 Gabinete da Reitoria
- 2 Assessoria Jurídica
- 3 Assessoria de Promoção e Inteligência Competitiva
- 4 Pró-reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão
- 5 Pró-reitoria de Operações e Serviços Acadêmicos
- 6 Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
  - 1 Gestão Estratégica
    - 1 Indicadores/Metas Estratégicas
      - 1 Instrumentos de auto-avaliação da CPA
      - 2 Produtividade acadêmico-Científica
      - 3 Cumprimento das metas do PAT (PDI)
      - 4 Cumprimento das iniciativas do PAT (proj)
    - 2 PAT
      - 2 Gestão e Tecnologia da Informação
      - 3 Gestão de Pessoas e Cultura
      - 4 AGETEC
      - 5 UNISUL GLOBAL
    - 7 Direção Campus Virtual
    - 8 Direção Campus Tubarão
    - 9 Direção Campus Florinópolis
  - 5 Unisul Exemplo
  - Itens não classificados

Ferramentas de análise

**Evolução de Indicadores**

Indicador/Meta	R	D	Data	Performance	T	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
Incrementar a Internacionalização																	
Convênios vigentes versos ativos	...	...	05/02/2014	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●				
EXEMPLO_Estudantes em intercâmbio - Unisul	...	...	16/03/2014	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●				
Estudantes da Unisul em intercâmbio - Campus Grande Florianópolis	...	...	10/12/2013	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●	●			
Estudantes da Unisul em intercâmbio - Campus de Tubarão	...	...	10/12/2013	200,00	↓	●	●	●	●	●	●	●	●				
Estudantes em intercâmbio - Unisul	...	...	10/12/2013	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●				
Estudantes no programa de línguas	...	...	05/02/2014	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●				

Data	30/06/14	30/12/13	30/06/13	30/12/12	30/06/12	30/12/11	30/06/11	30/12/10	30/06/10
Meta	21,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado	10,00	17,00	16,00	18,00	16,00	17,00	15,00	15,00	15,00
Diferença	-11,00	17,00	16,00	18,00	16,00	17,00	15,00	15,00	15,00
Performance	47,62%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%
Perf. Acum.	47,62%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%

Indicadores: 6

Menu

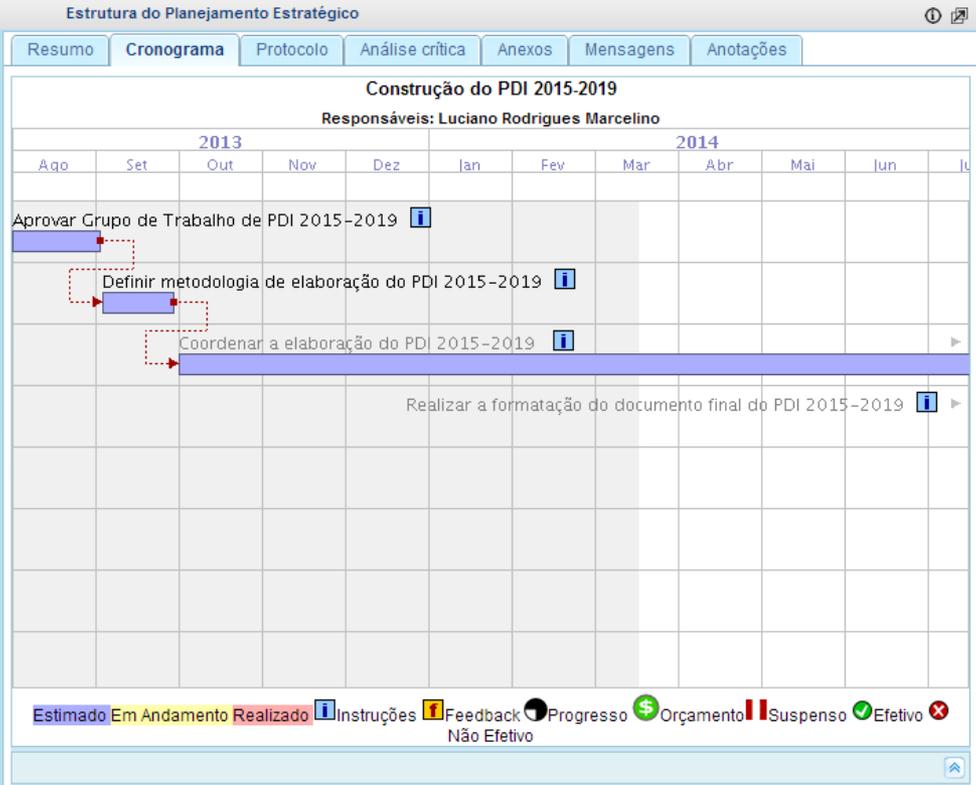
- Ferramenta Análise
  - Atualizar
  - Abrir
- Análise
  - Nova
  - Salvar
  - Salvar como
  - Configurar
  - Inspeccionar
  - Mensagem
  - Relatório
- Sistema
  - Sobre
  - Home
  - Documentação

# SA Strategic Adviser | Enterprise

## Performance Manager - Gerenciador

Unisul 2013-2017

- 1. Pertinência / Relevância
- 2. Produção de Conhecimento
- 3. Aprendizagem significativa
- 4. Ambientes de aprendizagem
- 5. Desenvolvimento Sustentável
  - Fortalecer o relacionamento
  - Incrementar a Margem de Contribuição institucional
  - Incrementar o desenvolvimento institucional
  - Construção do PDI 2015-2019
  - ELABORAÇÃO DO PDI 2015-2019
- Perspectiva restrita



Menu

- Aplicação
  - Novo Modelo
  - Selecionar Modelo
- Planejamento
  - Inserir
  - Editar
  - Duplicar
  - Excluir
  - Exportar
  - Atualizar
  - Estrutura
  - Expandir
  - Fechar
  - Buscar
  - Relatório
  - Renomear
  - Ordenar

## Evolução de Indicadores/Metas (últimos 12 resultados)

Organização: **Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL**  
 Modelo: **Unisul 2013-2017**

Data: **17/03/2014**  
 Página: **1**

	Indicador/Meta	Responsável	Departamento	Data	Performance	T	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	
	Incrementar a Internacionalização																		
	Convênios vigentes versos ativos	Fabricao Da Silva Attanasio	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional	05/02/2014	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●					
	EXEMPLO_Estudantes em intercâmbio - Unisul	Fabricao Da Silva Attanasio	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional	16/03/2014	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●					
	Estudantes da Unisul em intercâmbio - Campus Grande Florianópolis	Fabricao Da Silva Attanasio	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional	10/12/2013	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●	●				
	Estudantes da Unisul em intercâmbio - Campus de Tubarão	Fabricao Da Silva Attanasio	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional	10/12/2013	200,00	↓	●	●	●	●	●	●	●	●					
	Estudantes em intercâmbio - Unisul	Fabricao Da Silva Attanasio	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional	10/12/2013	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●					
	Estudantes no programa de linguas	Fabricao Da Silva Attanasio	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional	05/02/2014	200,00	↑	●	●	●	●	●	●	●	●					

# WEB PROJECT (EPM 2010)

Ações do Site ▾ Procurar

Fabricio Da Silva Atanasio ▾

Web Project ▸ Página Inicial

Web Project | Página Inicial

Pesquisar este site...

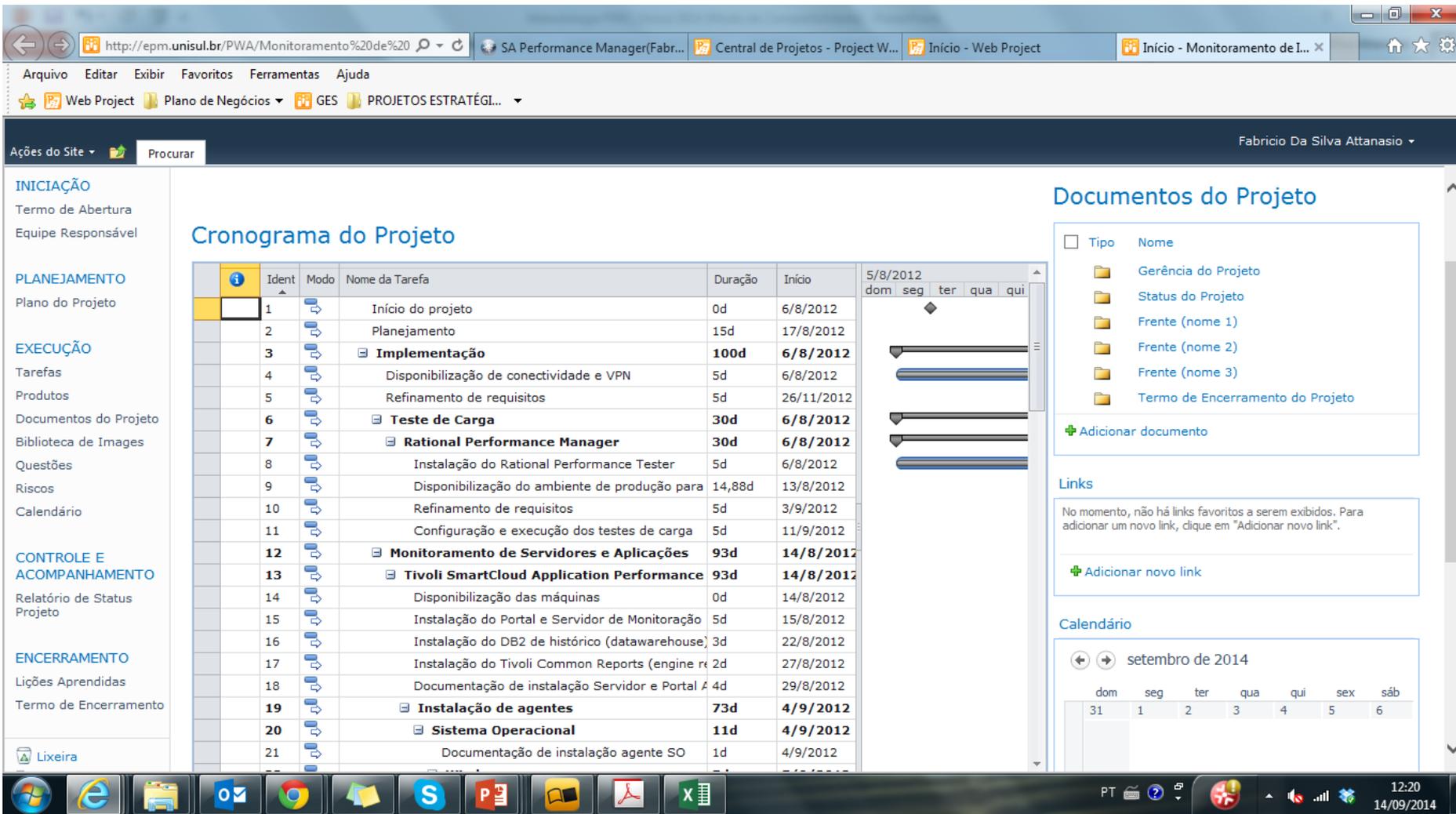
Novo Projeto | Aberto | Atualizar Lista | Criar Equipe | Planejamento de Recursos | Permissões do Projeto | Fazer Check-in de Meus Projetos | Fechar Tarefas para Atualização | Site do Projeto | Ampliar | Reduzir | Rolar para o Projeto | Estrutura de Tópicos | Exibir: PAT | Sem Filtro | Nenhum Grupo | Agrupar por: | Exportar para o Excel | Imprimir | Subprojetos | Hora com Data | Alterar

	Quali	Codig	Nome do projeto	Início	Término	% Concluído	Trabalho	8/1/2012	15/1/2012										
								dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui
Projetos	○	4.2.1	WEB PROJECT	24/4/2012	12/7/2012	100%	407,33h												
Central de Projetos	○	4.2.1	Monitoramento de Infra Estrutura de TI	6/8/2012	24/1/2013	92%	1.995,04												
Centro de Aprovação	○	4.2.1	Novo Sistema de Avaliação da Unisul Virtual	11/1/2012	2/8/2013	91%	12.593,8												
Meu Trabalho	●	4.2.1	Programa IPEP	9/1/2012	3/7/2013	100%	81.736,3												
Tarefas	○	4.2.1	Projuris	19/9/2012	29/5/2013	78%	1.460h												

Tarefas | Questões e Riscos | Recursos | Central de Recursos | Relatórios de Status | Business Intelligence | Configurações | Configurações Pessoais | Configurações do Servidor | Gerenciar Quadros de Horários

12:17 14/09/2014

# WEB PROJECT (EPM 2010)



The screenshot displays the EPM 2010 web project interface. The main content area features a Gantt chart titled "Cronograma do Projeto" with the following tasks:

Ident	Modo	Nome da Tarefa	Duração	Início
1		Início do projeto	0d	6/8/2012
2		Planejamento	15d	17/8/2012
3		<b>Implementação</b>	<b>100d</b>	<b>6/8/2012</b>
4		Disponibilização de conectividade e VPN	5d	6/8/2012
5		Refinamento de requisitos	5d	26/11/2012
6		<b>Teste de Carga</b>	<b>30d</b>	<b>6/8/2012</b>
7		<b>Rational Performance Manager</b>	<b>30d</b>	<b>6/8/2012</b>
8		Instalação do Rational Performance Tester	5d	6/8/2012
9		Disponibilização do ambiente de produção para	14,88d	13/8/2012
10		Refinamento de requisitos	5d	3/9/2012
11		Configuração e execução dos testes de carga	5d	11/9/2012
12		<b>Monitoramento de Servidores e Aplicações</b>	<b>93d</b>	<b>14/8/2012</b>
13		<b>Tivoli SmartCloud Application Performance</b>	<b>93d</b>	<b>14/8/2012</b>
14		Disponibilização das máquinas	0d	14/8/2012
15		Instalação do Portal e Servidor de Monitoração	5d	15/8/2012
16		Instalação do DB2 de histórico (datawarehouse)	3d	22/8/2012
17		Instalação do Tivoli Common Reports (engine r	2d	27/8/2012
18		Documentação de instalação Servidor e Portal	4d	29/8/2012
19		<b>Instalação de agentes</b>	<b>73d</b>	<b>4/9/2012</b>
20		<b>Sistema Operacional</b>	<b>11d</b>	<b>4/9/2012</b>
21		Documentação de instalação agente SO	1d	4/9/2012

The interface also includes a sidebar with navigation options (INIÇÃO, PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, CONTROLE E ACOMPANHAMENTO, ENCERRAMENTO) and a right-hand panel for "Documentos do Projeto" and "Links". The system tray at the bottom shows the date as 14/09/2014 and time as 12:20.

**STATUS EXECUTIVO - PROJETOS ESTRATÉGICOS UNISUL (PDI E PAT)**

RESP.	N.	Nome do Projeto	Líder do Projeto	Fase	Status do Projeto	ID
GABINETE	1	GESTÃO DA NORMATIVIDADE INSTITUCIONAL - GNI	MIRIAN MEDEIROS	PE-Execução	75% - Em fase de validação	↑
PRODI	2	ALIANÇAS E PARCERIAS	LUCIANO	PE-Execução	50% - Em andamento	→
PRODI	3	CONSTRUÇÃO DO PDI 2015-2019	LUCIANO/FABRICIO	PE-Validação	75% - Em fase de validação	↑
PROPEX	4	MIGRAÇÃO PARA O SISTEMA FEDERAL	MAURI/DIVA	PE-Validação	75% - Em fase de validação	↑
PRODI	5	REVITALIZAÇÃO DA UBS	ALBERTO	PE-Execução	50% - Em andamento	→
GABINETE	6	OUVIDORIA	WILLIAN	PE-Iniciação	25% - Primeiros passos	↓
REITORIA	7	PROGRAMA UNISUL CARREIRAS	DÂMARIS, VANDERLEY E VALDIRENE	PE-Iniciação	25% - Primeiros passos	→
PROPEX/PRODI	8	PÓS GRADUAÇÃO - LS	MAURI/LUCIANO	PE-Execução	50% - Em andamento	↑
CAMPUS UV/PROPEX	9	RECRENCIAMENTO DA UNISUL VIRTUAL	MAURI E FABIANO CERETTA	PE-Execução	50% - Em andamento	↑
PRODI	10	CERTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL ISO 9001	LUCIANO/MAIARA	PE-Iniciação	25% - Primeiros passos	↑
PRODI	11	GOVERNANÇA INSTITUCIONAL	WILLIAN	PE-Iniciação	25% - Primeiros passos	↓
CAMPUS UV	12	NOVO MODELO PEDAGÓGICO DE EAD UNISUL - MPEAD	CERETTA/DANIELA	PE-Execução	50% - Em andamento	↑
APIC/PRODI	13	REESTRUTURAÇÃO DA LÓGICA COMERCIAL	LUCIANO/CIBELE	PE-Execução	50% - Em andamento	↑
PROSA/ PRODI	14	PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS	VALTER/LUCIANO	PE-Execução	50% - Em andamento	↓
APIC/PRODI	15	RELACIONAMENTO (EGRESSOS, EVASÃO, ETC)	ANNA QUIALHEIRO	PE-Planejamento	25% - Primeiros passos	↑
APIC	16	NOVA MINHA UNISUL	SAMARONE	PE-Execução	25% - Primeiros passos	↑
PRODI	17	DESGA	TATIANE LEAL	PE-Validação	75% - Em fase de validação	↑

### STATUS EXECUTIVO - PLANOS DE NEGÓCIOS DA UNISUL (PDI E PAT)

RESP.	N.	Nome do Projeto	Líder do Projeto	Fase	Status do Projeto	ID
REITOR	1	INSTITUCIONAL (PROIES)	VALTER	PN-Aprovação	100% - Concluído	↑
CAMPUS TB	2	HOSPITAL VETERINÁRIO	PETER	PN-Implementação	100% - Concluído	↑
CAMPUS TB	3	CENTEC	NELSON/RAFAEL	PN-Implementação	100% - Concluído	↑
CAMPUS TB	4	LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS - LAC	HEITOR/LUIZ KELLER	PN-Validação	75% - Em fase de validação	↑
CAMPUS GF	5	CENTRO ESPORTIVO NA GRANDE FPOLIS	HÉRCULES/MARIA LETÍCIA	PN-Iniciação	25% - Primeiros passos	↓
CAMPUS GF	6	COLÉGIO NA GRANDE FPOLIS	LUCIANO BITENCOUT	PN-Elaboração	50% - Em andamento	↓
PRODI	7	PRODUTOS E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA	TATIANE LEAL	PN-Iniciação	0% - Iniciado	↓
CAMPUS TB	9	VOCACIONAMENTO DA UNIDADE DE IÇARA	HEITOR	PN-Iniciação	25% - Primeiros passos	↑
CAMPUS TB	10	VOCACIONAMENTO DA UNIDADE DE BRAÇO DO NORTE	HEITOR	PN-Iniciação	25% - Primeiros passos	↑
CAMPUS TB	11	VOCACIONAMENTO DA UNIDADE DE ARARANGUÁ	HEITOR	PN-Iniciação	25% - Primeiros passos	↑
CAMPUS TB	13	VOCACIONAMENTO DA UNIDADE DE IMBITUBA	HEITOR	PN-Iniciação	25% - Primeiros passos	↑

# MACRO AGENDA ESTRATÉGICA DA REITORIA

## pautas temáticas quinzenais



# GESTÃO A VISTA CAMPUS UNIVERSITÁRIO TUBARÃO

## MAPA ESTRATÉGICO

PREMISSAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Pertinência / Relevância	1.1 Incrementar os resultados da avaliação interna no Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão 1.2 Dinamizar o Portfólio de Produtos e Serviços 1.3 Assegurar os resultados da Avaliação Externa do Ensino, Pesquisa e Extensão
2. Produção de Conhecimento	2.1 Expandir a produção científica 2.2 Ampliar os Ativos do conhecimento 2.3 Fomentar a Inovação e o empreendedorismo
3. Aprendizagem Significativa	3.1 Incrementar a Internacionalização 3.2 Maximizar a Acessibilidade 3.3 Aumentar a base de Competências Instaladas 3.4 Maximizar a Empregabilidade
4. Ambientes de Aprendizagem	4.1 Promover a atualização tecnológica 4.2 Maximizar a conformidade e ambiência 4.3 Fomentar a inovação pedagógica
5. Desenvolvimento Sustentável	5.1 Incrementar o desenvolvimento institucional 5.2 Fortalecer o relacionamento 5.3 Incrementar a Margem de Contribuição Institucional

## MISSÃO

Educação e gestão inovadoras e criativas no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, para formar integralmente, ao longo da vida, cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade humanizada, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia.

## VALORES

Foco nos Estudantes e Professores  
 Respeito às Pessoas  
 Liderança Transformacional

Espírito Empreendedor  
 Qualidade e Excelência

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

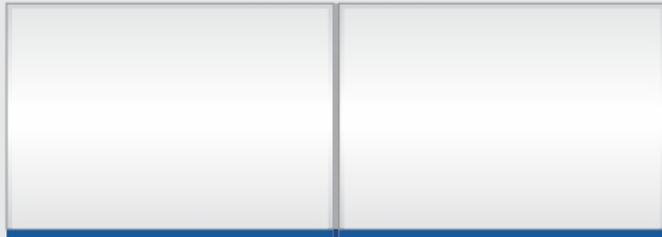
# 1º TRIMESTRE

• JAN / FEV / MAR •

## AGENDA ESTRATÉGICA



## PAINEL DE BORDO



## INVESTIMENTO



## CUSTEIO



## PLANO ANUAL DE CUSTEIO

PROJETO ESTRATÉGICO

DESEMPENHO GERAL



A

AJUSTE/  
INTERVENIR

# INTERVENIR



- Redefinição de Metas
- Revisão do PAT (PROJETOS)
- Adequação de Recursos
- Ação Corretiva
- Ação Preventiva

# Arquetipos



# SISTEMA DE GESTÃO UNIVERSITARIA



Posicionamento e alinhamento

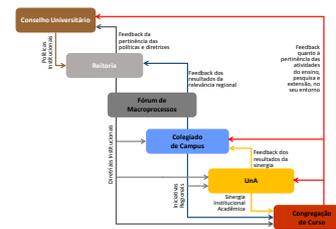
Zona de imaturidade

Zona de maturidade

**PREMISSAS E PRINCIPIOS**



PREMISSAS	MAPA ESTRATÉGICO DA UNISUL		
<b>PERTINÊNCIA / RELEVÂNCIA</b>	Avaliação Interna do Ensino, Pesquisa, Extensão e Criação	Portfólio de Processos, Produtos e Serviços	Avaliações Externas do Ensino, Pesquisa e Extensão
<b>PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO</b>	Internacionalização	Produção Científica	Atividades de Conhecimento
<b>APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA</b>	Integração Empreendedorismo	Desenvolvimento de Competências	Empregabilidade
<b>AMBIENTES DE APRENDIZAGEM</b>	Avaliação Tecnológica	Contorno e Ambiência	Diversidade
<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	Margem de Contribuição	Plano de Desenvolvimento Institucional	Relacionamento



# ¿Quem ganhará esta corrida?



45 km

90 km





**Criatividade**

**Ousadia**

**Visão**

***INOVACÃO***

**Iniciativa**

**Coragem para enfrentar desafios**

Muito Obrigado!  
Muchas Gracias!  
Thank you very much!  
Merci beaucoup!

Prof. Luciano Rodrigues Marcelino, Dr.  
Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional – UNISUL  
[luciano.marcelino@unisul.br](mailto:luciano.marcelino@unisul.br)

©2015 UNISUL

Fica proibida a  
reprodução total ou  
parcial sem  
autorização.