

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 Giovanni 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 Moraes Hanriot

PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO

Prof. Wanderley Chieppe Felipe

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

Prof^ª. 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

Prof^ª. Maria Beatriz Rocha Cardoso

Prof^ª. Maria José Viana Marinho de Mattos

Prof. Paulo Emídio Lopes Gaetani

Prof. Rômulo Albertini Rigueira

Prof^ª. 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



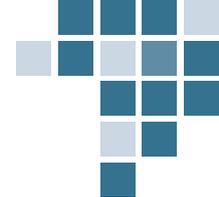
APRESENTAÇÃO

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.

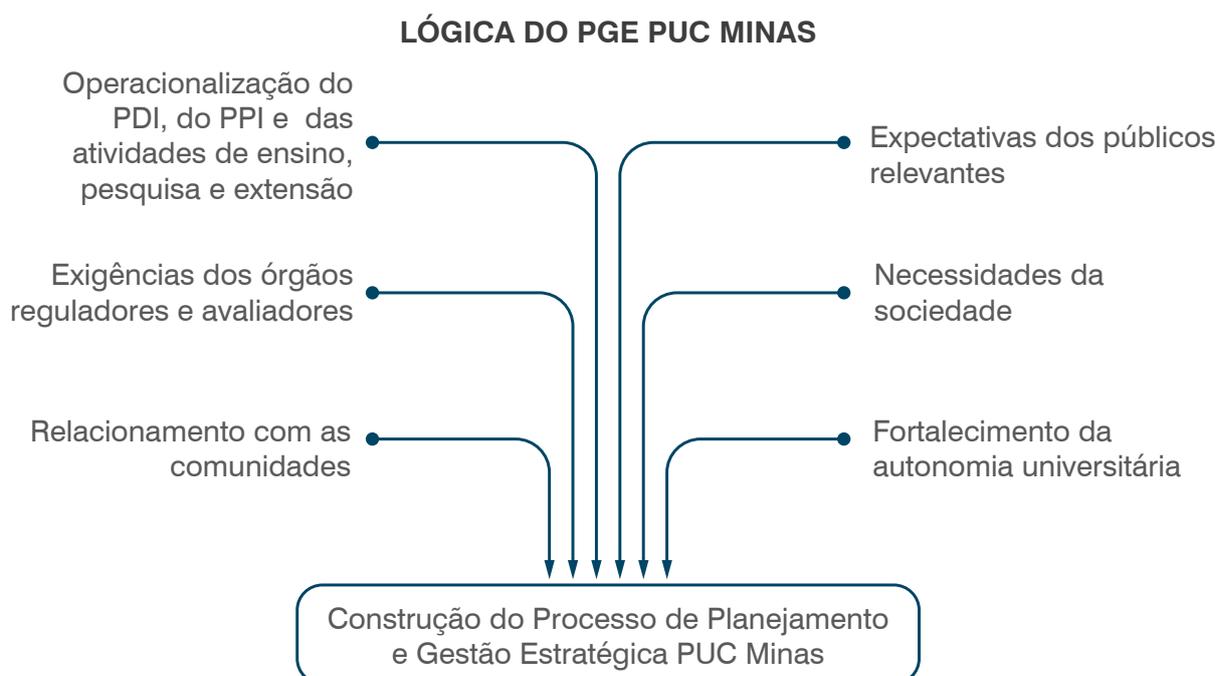
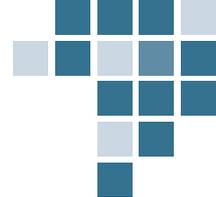


FIGURA 1- LÓGICA DO PGE PUC MINAS



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

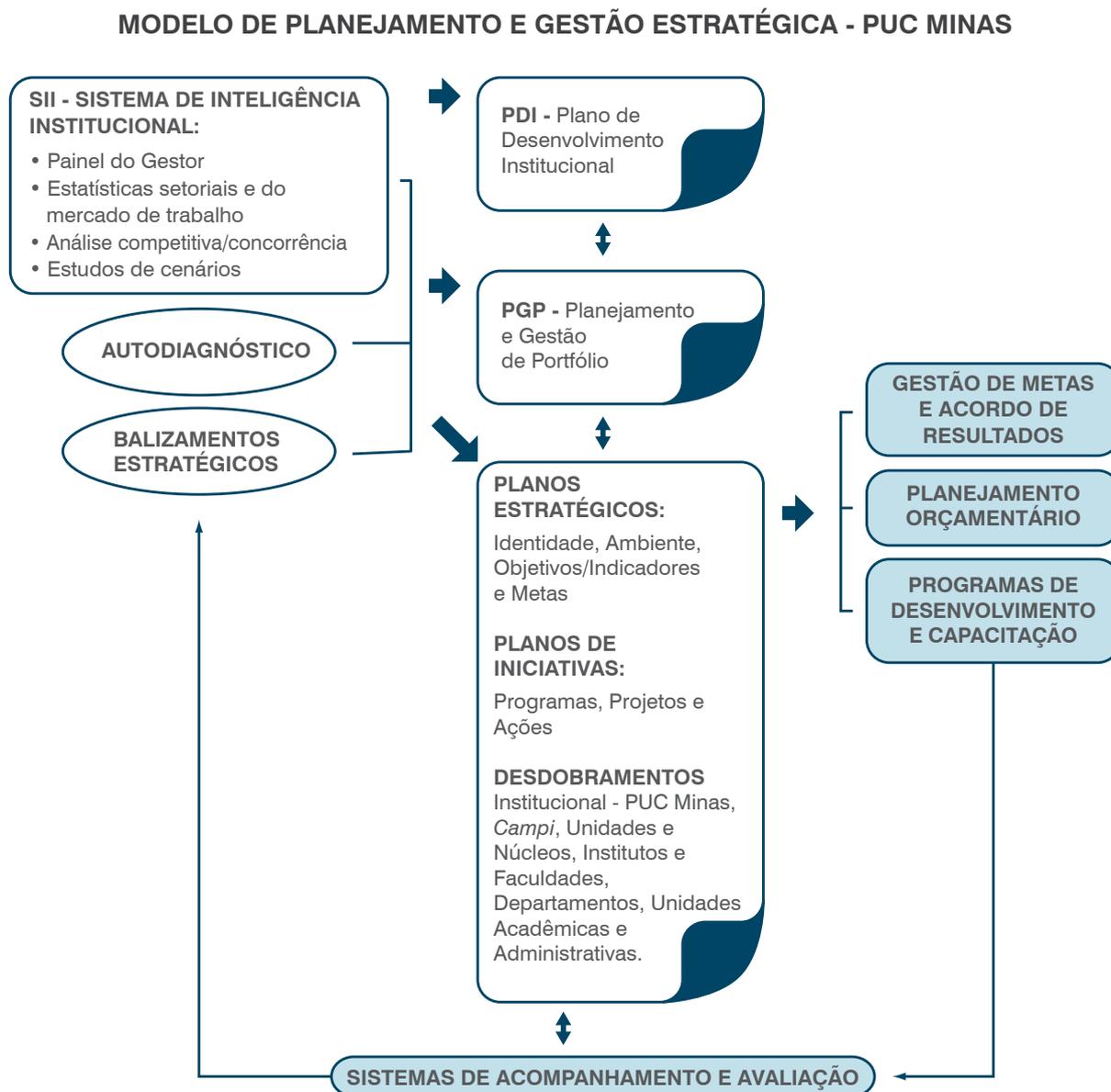


FIGURA 2 – MODELO PGE PUC MINAS



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.

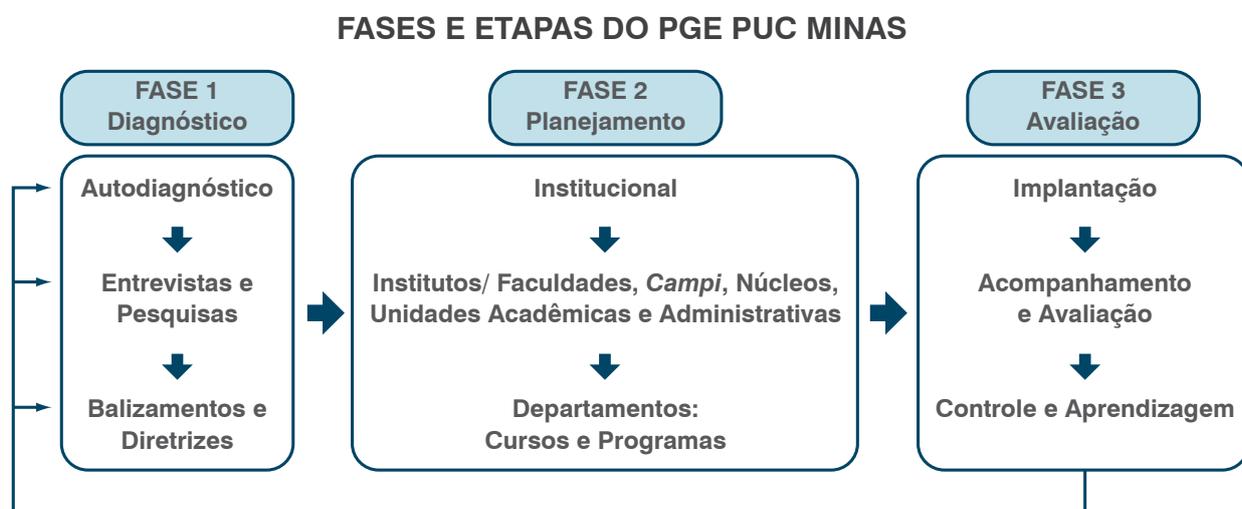
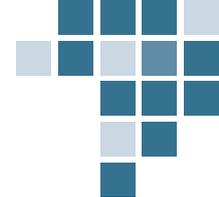


FIGURA 3 – FASES E ETAPAS DO PGE PUC MINAS



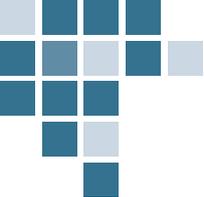
Para transformar a estratégia em resultados e manter um planejamento vivo, no dia a dia, é preciso observar, permanentemente, os pontos ilustrados na figura 4. Vale lembrar que esta figura é uma representação da metodologia do planejamento estratégico. Tal metodologia será melhor detalhada mais adiante,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

TRANSFORMANDO A ESTRATÉGIA EM RESULTADOS



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.

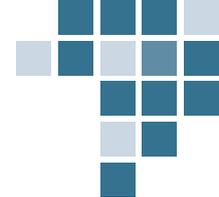
Acredita-se que não apenas as estratégias deliberadas conduzem à construção do futuro. Sempre haverá espaço para emergirem novos caminhos que farão parte da história que se escreverá.

PLANO
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2012-2016
(SÍNTESE)



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

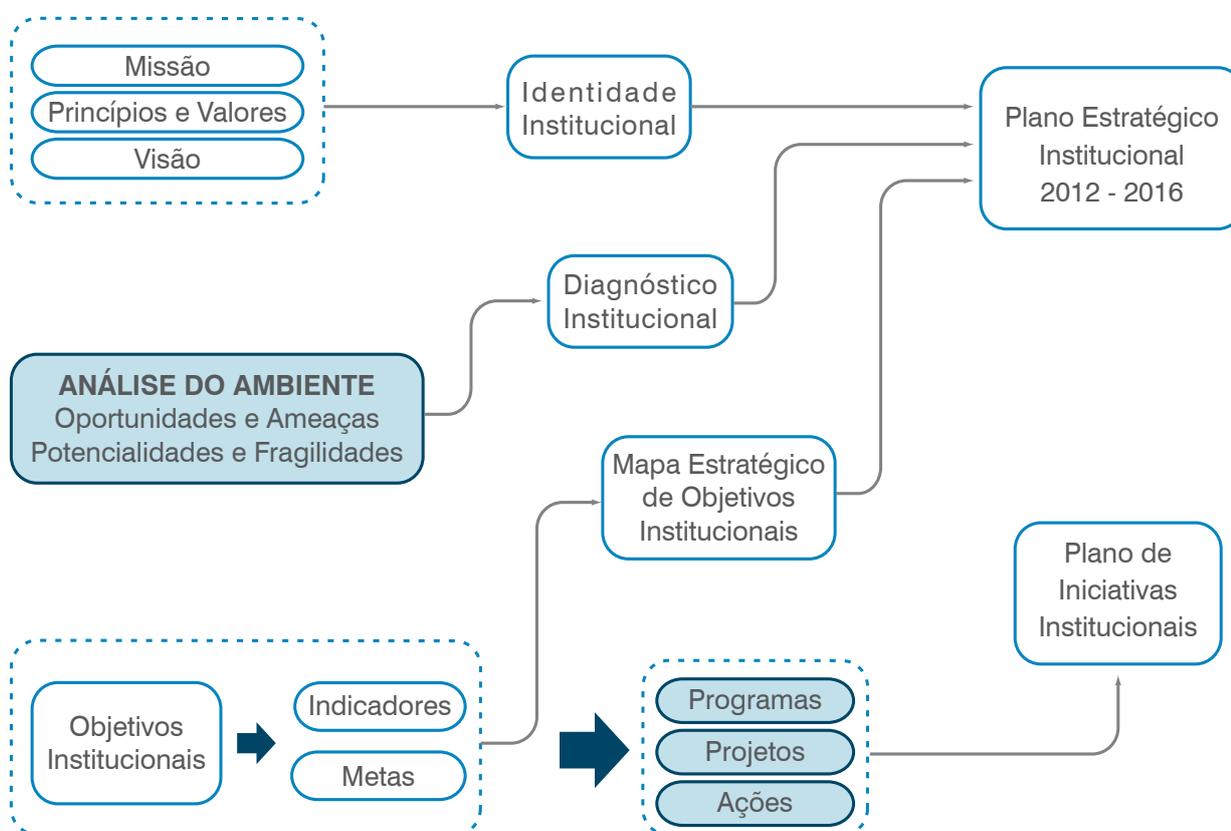


FIGURA 6 – METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



IDENTIDADE INSTITUCIONAL

MISSÃO

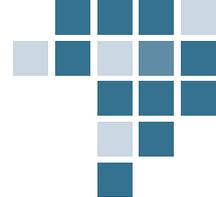
A missão explicita a razão da existência da nossa Instituição:

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.

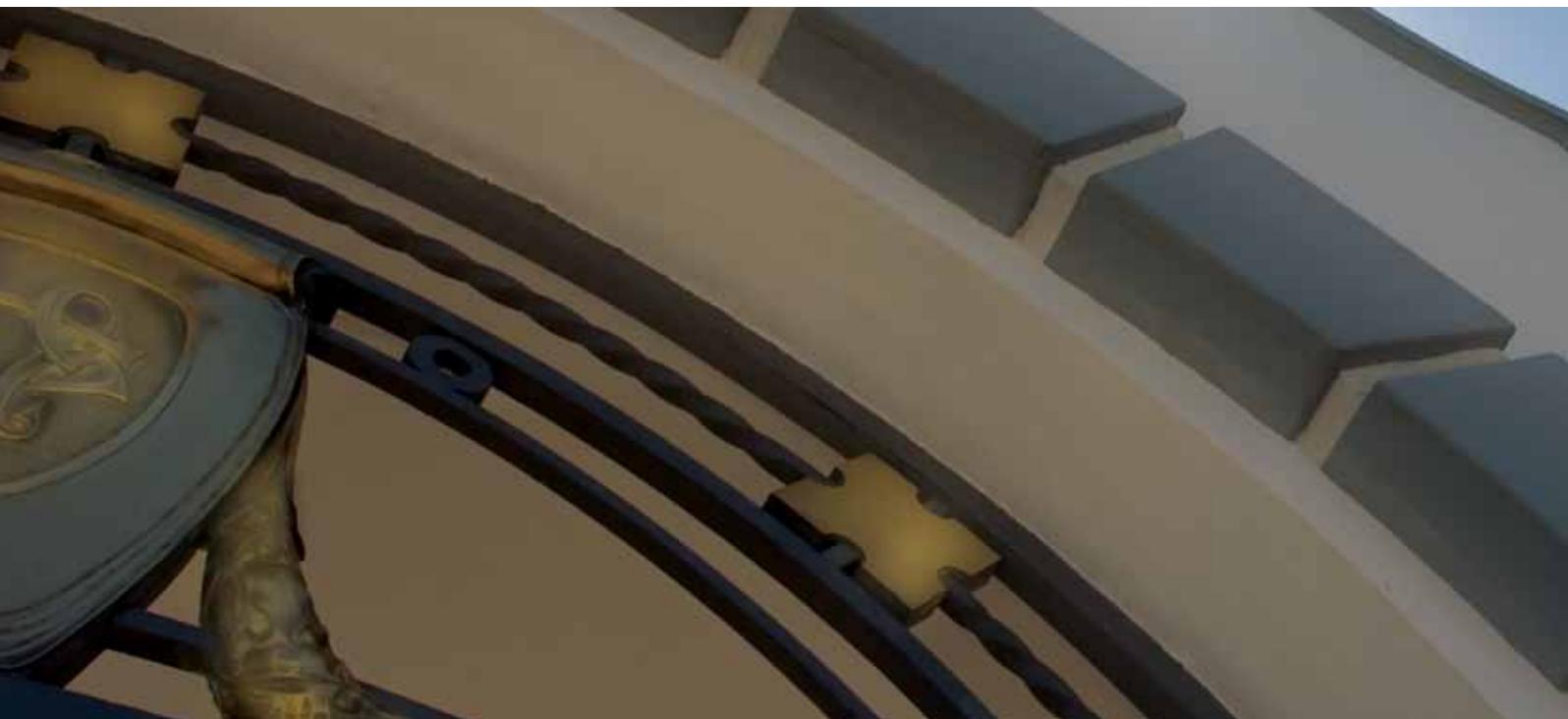


ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

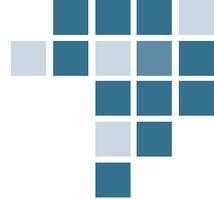
A análise do ambiente corresponde ao processo de busca contínua de oportunidades e de ameaças, decorrentes dos cenários externos à Instituição e, também, de suas forças e suas fraquezas, que retratam o ambiente interno.

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.

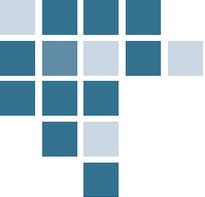
TEMAS ESTRATÉGICOS

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

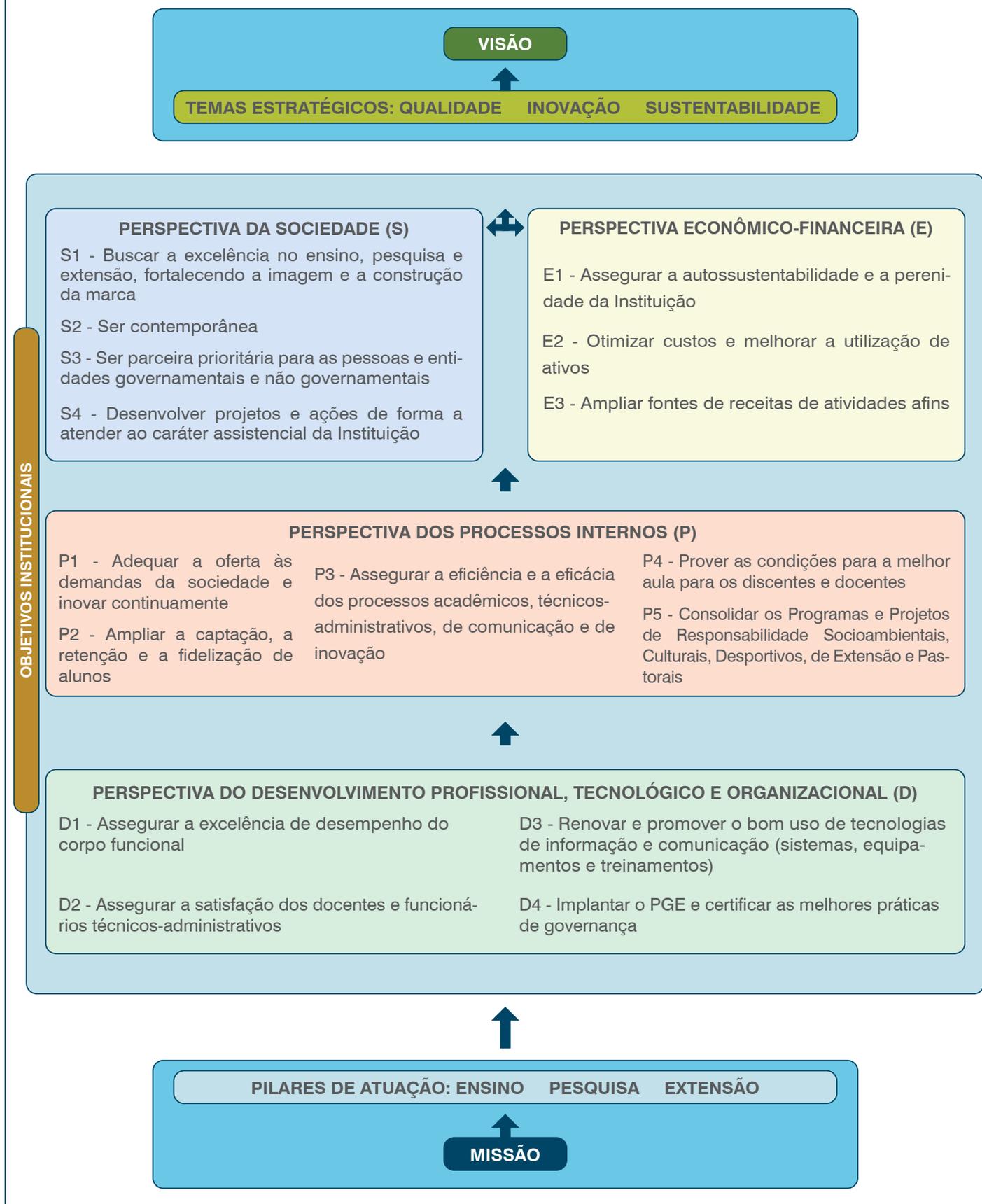


FIGURA 7 – MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS INSTITUCIONAIS



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.



PGE

Planejamento e Gestão Estratégica
A PUC que queremos

PUC Minas