

**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E  
ADMINISTRAÇÃO**

**COORDENADORIA DE GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA E  
DESEMPENHO INSTITUCIONAL**

**Revisão do Plano Estratégico da UPM  
Período 2024-2026**

Fevereiro/2024



Universidade Presbiteriana

**Mackenzie**

**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**

COORDENADORIA DE GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA E DESEMPENHO INSTITUCIONAL

---

## **Reitor**

Marco Tullio de Castro Vasconcelos

## **Pró-Reitora de Graduação**

Janette Brunstein

## **Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação**

Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

## **Pró-Reitor de Extensão e Cultura**

Cleverson Pereira de Almeida

## **Pró-Reitor de Controle Acadêmico**

Wallace Tesch Sabaini

## **Pró-Reitor de Planejamento e Administração**

Luiz Carlos Lemos Júnior

## **Chefe de Gabinete da Reitoria**

Marcos Nepomuceno Duarte



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	5
2. Proposta de Valor .....	6
3. Objetivos e indicadores do Mapa Estratégico 2024-2026 .....	8
4. A revisão do Plano Estratégico das Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Assessorias da Reitoria.....	9
5. As próximas etapas para conclusão da revisão do Plano Estratégico .....	10
6. O processo de acompanhamento do Planejamento Estratégico trianual .....	10
Apêndice 1: Ciclo de Gestão Estratégica .....	13
Apêndice 2: Matriz SWOT UPM .....	14
Apêndice 3: Mapa Estratégico da UPM para o período 2024-2026 (Perspectivas) .....	15
Apêndice 4: Mapa Estratégico da UPM para o período 2024-2026 (Objetivos) .....	16
Apêndice 5: Indicadores por objetivos do Mapa Estratégico .....	17
Apêndice 6: Quantidade de Metas por objetivos do Mapa Estratégico .....	19

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de revisão do Planejamento Estratégico para o período 2024-2026 .....	5
---	---

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Atributos da proposta de valor para os cursos de Graduação presenciais e digitais .....	6
Quadro 2: Atributos da proposta de valor para os cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> .....	7
Quadro 3: Atributos da proposta de valor para os cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> .....	7

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Número de objetivos e indicadores do Mapa Estratégico 2024-2026 .....	8
Tabela 2: Relacionamento entre os objetivos do Mapa Estratégico da UPM e as Diretrizes Estratégicas do IPM .....	8
Tabela 3: Quantidade de Metas das áreas da UPM, por objetivo do Mapa Estratégico da UPM .....	9

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentuais de distribuição das metas pelas perspectivas do Mapa Estratégico .....	9
Gráfico 2: Número de metas estratégicas definidas pelas áreas da UPM que participaram da revisão .....	10



## LISTA DE SIGLAS

CADI	Comitê de Avaliação do Desempenho Institucional
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCEP	Coordenadoria de Cursos de Especialização – <i>Lato Sensu</i>
CCL	Centro de Comunicação e Letras
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CCT	Centro de Ciências e Tecnologia
CEFT	Centro de Educação, Filosofia e Teologia
CGI	Coordenadoria de Governança Universitária e Desempenho Institucional
COI	Coordenadoria de Cooperação Internacional e Interinstitucional
CPLAN	Coordenadoria de Planejamento e Orçamento
CRPC	Coordenadoria de Relações Públicas e Cerimonial
EE	Escola de Engenharia
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FCI	Faculdade de Computação e Informática
FDIR	Faculdade de Direito
PRCA	Pró-Reitoria de Controle Acadêmico
PREC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PRGA	Pró-Reitoria de Graduação
PRPA	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PRPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação



## Apresentação

Este relatório apresenta os resultados da revisão do Plano Estratégico da UPM para o período 2024-2026. São apresentadas as etapas seguidas no processo de revisão, assim como as etapas a serem concluídas.

O relatório está estruturado em seis itens que descrevem as etapas percorridas, seguidos por seis apêndices, que apresentam o ciclo de gestão estratégica da UPM, além dos principais produtos gerados: a matriz SWOT da Universidade, perspectivas, objetivos e indicadores do Mapa Estratégico, e, quantidade de metas por objetivos do Mapa.

## 1. Introdução

Durante o ano de 2021, a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PRPA) coordenou a elaboração do Planejamento Estratégico (PE) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) para o triênio 2022 a 2024 (PE 22-24), junto às Pró-Reitorias, às Coordenadorias no âmbito da Reitoria e às Unidades Acadêmicas.

No ano de 2022, quando do início da execução do PE 22-24, a UPM implantou seu ciclo de Gestão Estratégica, prevendo a revisão anual do Plano Estratégico, que deve ocorrer sempre no segundo semestre, de forma harmônica com o Planejamento Orçamentário. Esse ciclo foi formalmente comunicado à comunidade acadêmica em 01 de junho de 2022, pela Instrução Normativa IN-PRPA 05/2022. O ciclo está estruturado de forma que, no processo anual de revisão, seja incluído mais um ano no planejamento, mantendo o Plano Estratégico com visão trienal. O Apêndice 1 apresenta o ciclo de Gestão Estratégica da Universidade.

A revisão do Plano Estratégico da UPM realizada no segundo semestre de 2023 considerou as premissas estabelecidas no *workshop* para planejamento estratégico da Macro Área de Educação do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM), ocorrido no período de 22 a 23 de maio de 2023, assim como o documento com o Posicionamento Estratégico da UPM, encaminhado ao IPM em agosto de 2023. A Figura 1 apresenta as etapas já concluídas no processo de revisão, assim como aquelas em andamento.

**Figura 1:** Ciclo de revisão do Planejamento Estratégico para o período 2024-2026



**Fonte:** Acervo da Coordenadoria de Governança Universitária e Desempenho Institucional (CGI)

Como pode ser observado na Figura 1, no mês de agosto aconteceu a revisão da matriz SWOT da UPM, a elaboração da proposta de valor e do posicionamento estratégico da Universidade. No mês de setembro houve a revisão do Mapa Estratégico, que incorporou as metas estratégicas estabelecidas no documento de Posicionamento Estratégico. A matriz SWOT pode ser encontrada no Apêndice 2 e, o Mapa Estratégico, nos Apêndices 3 e 4.



Os meses de outubro e novembro foram dedicados à revisão da matriz SWOT e das metas estratégicas das Pró-Reitorias, Coordenadorias da Reitoria e Diretorias das Unidades Acadêmicas, que também identificaram indicadores de desempenho para mensurar o atendimento de suas metas e necessidades de investimento.

Finalmente, no mês de dezembro, foi iniciada a definição dos valores do *baseline* dos indicadores do Mapa Estratégico, assim como aqueles utilizados pelas áreas da UPM. O *baseline* refletirá os valores obtidos no segundo semestre de 2023. Dessa forma, essa ação somente será encerrada em abril de 2024, podendo prolongar-se até o final do semestre, dependendo dos indicadores, como aqueles que avaliam resultados financeiros. Como nos anos anteriores, a reunião geral (*kick off*) para implantação do ciclo de gestão estratégica relativo ao ano de 2024 aconteceu em fevereiro de 2024, de acordo com o estabelecido pela IN-PRPA 05/2022.

## 2. Proposta de Valor

A proposta de valor, elaborada em agosto de 2023, relaciona os principais atributos que os clientes consideram ao optar por serviços de Educação Superior. No caso dos cursos de Graduação, foram considerados aqueles discutidos na revisão do Plano Estratégico da Macro Área de Educação Superior do IPM, com o acréscimo de fatores que foram julgados importantes para a Universidade. Também foram elaboradas as propostas de valor dos cursos de Pós-Graduação, conforme apresentado a seguir.

- a) Cursos de Graduação: são considerados clientes dos cursos de Graduação tanto os alunos quanto suas famílias, pois muitas vezes a decisão de matrícula é tomada pela família. O Quadro 1 apresenta a proposta de valor para este grupo (em ordem alfabética).

**Quadro 1:** Atributos da proposta de valor para os cursos de Graduação presenciais e digitais

Principais atributos da proposta de valor	Presencial	Digital
Condições de acesso físico (transporte, estacionamento, segurança, entre outros)	X	
Empregabilidade promovida	X	X
Facilidade de uso do ambiente virtual de aprendizagem		X
Flexibilidade de horário de estudo		X
Instalações físicas	X	
Localização geográfica do <i>campus</i> ou Polo	X	X
Metodologia de ensino inovadora	X	X
Mobilidade internacional de alunos	X	
Oferta de cursos híbridos	X	
Oportunidades de estágio e práticas profissionais	X	X
Possibilidade de continuidade dos estudos	X	X
Qualidade e atualidade do currículo oferecido	X	X
Qualidade e reconhecimento do corpo docente	X	X
Reputação de qualidade no ensino	X	X
Tecnologia e suporte ao aluno		X
Valor da mensalidade e condições de pagamento	X	X
Valores institucionais	X	X

Fonte: acervo da CGI



- b) Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*: O cliente dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* é o próprio aluno, em busca de aprimoramento profissional e/ou de seu currículo, ou, empresas que buscam aperfeiçoar o perfil de seus colaboradores (cursos *in company*). Os atributos de valor considerados por esses grupos estão apresentados no Quadro 2 (em ordem alfabética).

**Quadro 2:** Atributos da proposta de valor para os cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*

Principais atributos da proposta de valor	Presencial	Digital	<i>In Company</i>
Adequação do curso às necessidades da empresa (customização)			X
Condições de acesso físico (transporte, estacionamento, segurança)	X		
Conveniência e flexibilidade da agenda para realizar estudos e atividades	X	X	
Corpo docente conectado com o mercado	X	X	
Facilidade de comunicação com a instituição (dúvidas, problemas)		X	X
Instalações físicas	X		
Localização geográfica do <i>campus</i> / Polo	X	X	
Oferta de cursos híbridos	X		X
Possibilidade de aproximação com empresas	X	X	
Possibilidade de experiência internacional	X		X
Possibilidade de acompanhamento do desempenho dos alunos			X
Possibilidade de <i>networking</i>	X	X	
Qualidade e atualidade do currículo oferecido	X	X	X
Reputação da Instituição/Curso no mercado de trabalho	X	X	X
Suporte oferecido ao contratante			X
Valor do curso e condições de pagamento	X	X	X
Vivência de experiências valorizadas pelo mercado	X	X	

Fonte: acervo da CGI

- c) Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*: O cliente dos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em geral é o próprio aluno, em busca de aprimoramento acadêmico/profissional. Os atributos de valor considerados por esse grupo estão apresentados no Quadro 3 (em ordem alfabética):

**Quadro 3:** Atributos da proposta de valor para os cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

Principais atributos da proposta de valor
Ambiente de pesquisa (laboratórios, <i>softwares</i> , entre outros)
Condições de acesso físico (transporte, estacionamento, segurança, entre outros) e localização geográfica
Conveniência da agenda para realizar aulas e atividades, em especial, dias da semana de oferta das aulas
Facilidades para pagamento do curso
Impacto dos Programas em inovação e tecnologia, associado às linhas de pesquisa e linhas de atuação
Internacionalização (mobilidade acadêmica, redes colaborativas internacionais de pesquisa e atuação dos professores)
Oferta de bolsas de estudo
Possibilidade de relacionamento com práticas corporativas (para Programas profissionais)
Relacionamento com empresas
Reputação do Programa (conceito Capes, conceito das publicações, entre outros)
Valor do curso

Fonte: acervo da CGI



### 3. Objetivos e indicadores do Mapa Estratégico 2024-2026

O Mapa Estratégico da UPM foi elaborado em 2021 com base na metodologia Balanced Scorecard, com adaptações. Sua estrutura apresenta a dimensão Confessionalidade e, por isso, foi denominado BSC+C. Na revisão realizada no mês de setembro de 2023, foram incluídos como objetivos do Mapa Estratégico as metas estratégicas definidas pela UPM em seu Posicionamento Estratégico encaminhado ao IPM em agosto de 2023.

O número de objetivos e indicadores por perspectiva após a revisão estão apresentados na Tabela 1. O Apêndice 4 detalha a relação de objetivos, indicadores e áreas patrocinadoras dos indicadores e, o Apêndice 6, detalha a quantidade de metas por objetivos do Mapa Estratégico.

**Tabela 1:** Número de objetivos e indicadores do Mapa Estratégico 2024-2026

Perspectiva do Mapa Estratégico	Número de Objetivos	%	Número de Indicadores
Alunos e Sociedade	6	25%	8
Sustentabilidade Financeira	6	25%	8
Processos e Tecnologia	5	21%	7
Pessoas	4	17%	6
Confessionalidade	3	13%	3
<b>Totais</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>

Fonte: acervo da CGI

Os objetivos do Mapa Estratégico da UPM também estão relacionados com as Diretrizes Estratégicas do Plano Estratégico do IPM para o período 2019-2028. A Tabela 2 apresenta este relacionamento, que também pode ser observado no Apêndice 6.

**Tabela 2:** Relacionamento entre os objetivos do Mapa Estratégico da UPM e as Diretrizes Estratégicas do IPM

Diretrizes Estratégicas IPM, conforme Plano Estratégico 2019-2028	Objetivos do Mapa Estratégico
1. Conscientizar e praticar a Confessionalidade reformada	22, 23, 24
2. Assegurar a excelência do Ensino	12, 20
3. Alinhar o portfólio de cursos às demandas da sociedade à luz da identidade institucional	12
4. Priorizar pesquisas básicas e aplicadas em áreas estratégicas	8
5. Estabelecer parcerias globais em diferentes setores e modalidades	16
6. Difundir a cultura da inovação, da construção de projetos de vida e do empreendedorismo	4
7. Ampliar a interação com a sociedade	5
8. Perseguir continuamente conceitos máximos nas avaliações institucionais externas	15
9. Promover o crescimento institucional	3, 7, 9
10. Promover a valorização, motivação, formação, atração e retenção de colaboradores	18, 19, 21
11. Utilizar efetivamente os meios de comunicação para dar maior visibilidade institucional	1, 2, 6
12. Fortalecer a governança corporativa	10, 11, 14, 17

Fonte: acervo da CGI

#### 4. A revisão do Plano Estratégico das Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Assessorias da Reitoria

A metodologia de elaboração do Planejamento Estratégico da UPM prevê que 100% das metas das áreas da UPM estejam relacionadas a uma das cinco perspectivas do Mapa Estratégico e, pelo menos 60%, estejam relacionadas a um dos 24 objetivos. Dezoito áreas da UPM revisaram/definiram metas estratégicas para o Plano Estratégico 2024-2026, num total de 120 metas. Destas, três metas não estavam relacionadas aos objetivos do Mapa. Isto é, 117 metas (97,5%), mantém total alinhamento com o Plano revisado. A Tabela 3 apresenta a distribuição das metas conforme as perspectivas do Mapa Estratégico.

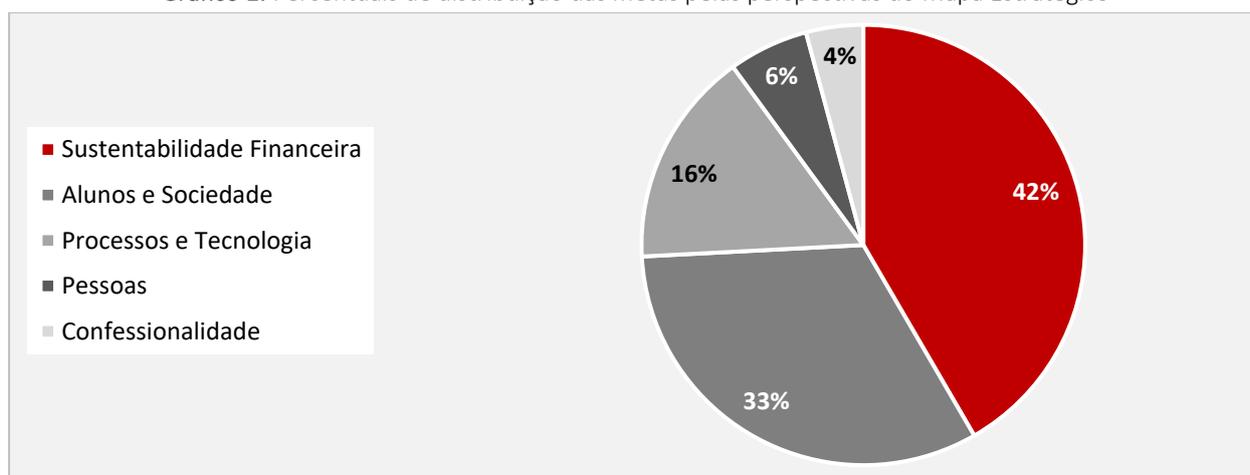
**Tabela 3:** Quantidade de Metas das áreas da UPM, por objetivo do Mapa Estratégico da UPM

Perspectiva do Mapa Estratégico	Número de Metas	%	Número de metas não relacionadas aos objetivos do Mapa Estratégico
Sustentabilidade Financeira	50	42%	1
Alunos e Sociedade	39	33%	
Processos e Tecnologia	19	16%	1
Pessoas	7	6%	
Confessional	5	4%	1
<b>Totais</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>3 (2,5%)</b>

Fonte: Acervo da CGI

Conforme os dados da Tabela 3, a perspectiva Sustentabilidade Financeira é a que conta com o maior número de metas nas áreas da UPM, seguida pela perspectiva Alunos e Sociedade. O Gráfico 1 ilustra os resultados apresentados na Tabela 3.

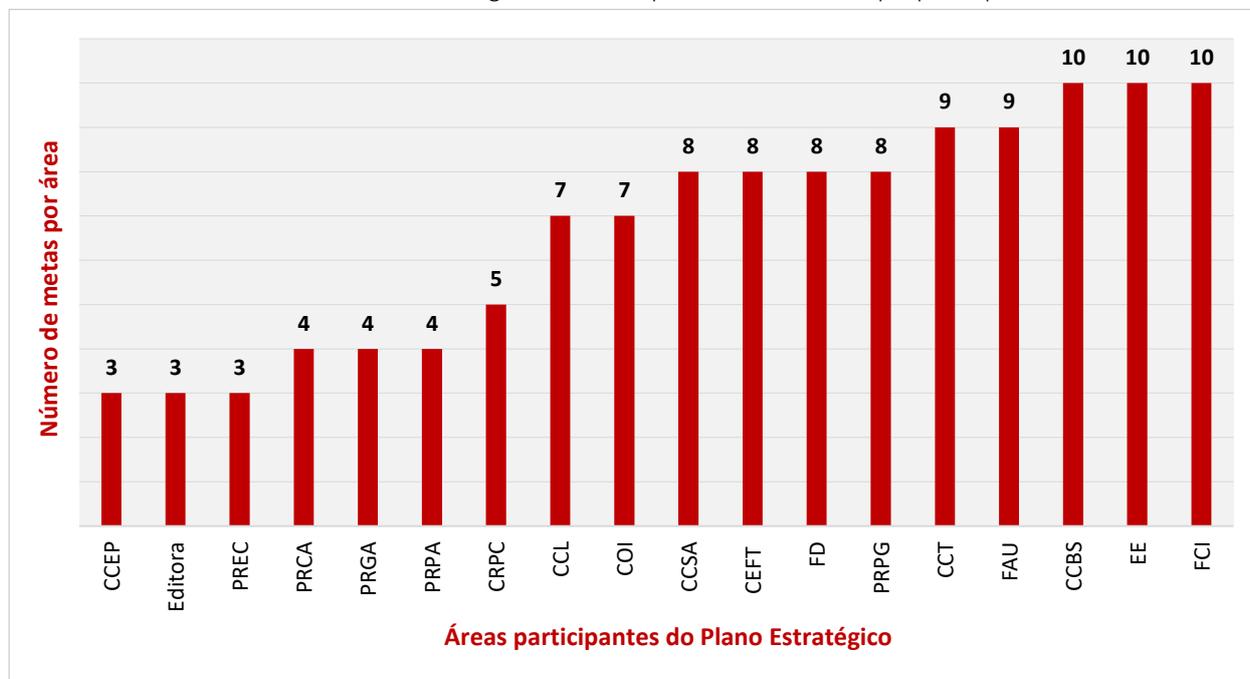
**Gráfico 1:** Percentuais de distribuição das metas pelas perspectivas do Mapa Estratégico



Fonte: Acervo da CGI

Participaram da revisão do Plano Estratégico todas as Unidades Acadêmicas, as cinco Pró-Reitorias, além de quatro Coordenadorias no âmbito da Reitoria (CCEP, COI, CRPC e Editora). O Gráfico 2 apresenta o número de metas definidas pelas áreas.

**Gráfico 2:** Número de metas estratégicas definidas pelas áreas da UPM que participaram da revisão



Fonte: Acervo da CGI

Destaca-se que a Reitoria da UPM incluiu duas metas relacionadas à perspectiva Sustentabilidade Financeira para todas as Unidades Acadêmicas: 1) atingir a meta de resultado operacional e, 2) realizar 100% do orçamento de investimento aprovado. O número de metas das Unidades Acadêmicas apresentado no Gráfico 2 já incorpora essas duas metas.

## 5. As próximas etapas para conclusão da revisão do Plano Estratégico

Conforme cronograma de etapas apresentado na Figura 1, no mês de novembro as áreas iniciaram a elaboração dos planos 5W2H para implantação de suas metas, com perspectiva de conclusão em fevereiro. Outra atividade a destacar é o levantamento de informações para estabelecimento dos valores do *baseline* que será utilizado para mensurar os resultados obtidos nos próximos semestres.

## 6. O processo de acompanhamento do Planejamento Estratégico trienal

O Plano Estratégico 2024-2026 foi formalmente implantado em reunião com os gestores da UPM em 19 de fevereiro de 2024, conforme previsto na IN-PRPA 05/2022. A execução do Plano Estratégico de cada área será acompanhada semestralmente, com a avaliação dos resultados alcançados em comparação aos resultados planejados. A execução dos objetivos do Mapa Estratégico será acompanhada em reuniões com os patrocinadores e na reunião semestral do Comitê de Avaliação do Desempenho Institucional (CADI).



Em relação ao acompanhamento das áreas da UPM, conforme previsto na IN-PRPA 05/2022, nos meses de maio e novembro de 2024 todas as áreas deverão apresentar as evidências de atendimento dos objetivos relacionados ao semestre vigente, ou, as justificativas para o não atendimento, acompanhado de um plano 5W2H para correção dos eventuais problemas encontrados.

Os gestores das áreas contam com a CPLAN para apoio relacionado às questões metodológicas e orçamentárias. A CGI disponibiliza ainda para todos os gestores uma página internet com *dashboards* onde é possível acompanhar a evolução semestral dos indicadores do Mapa Estratégico, assim como a CPLAN, que disponibiliza *dashboards* com a evolução de resultados financeiros das áreas.



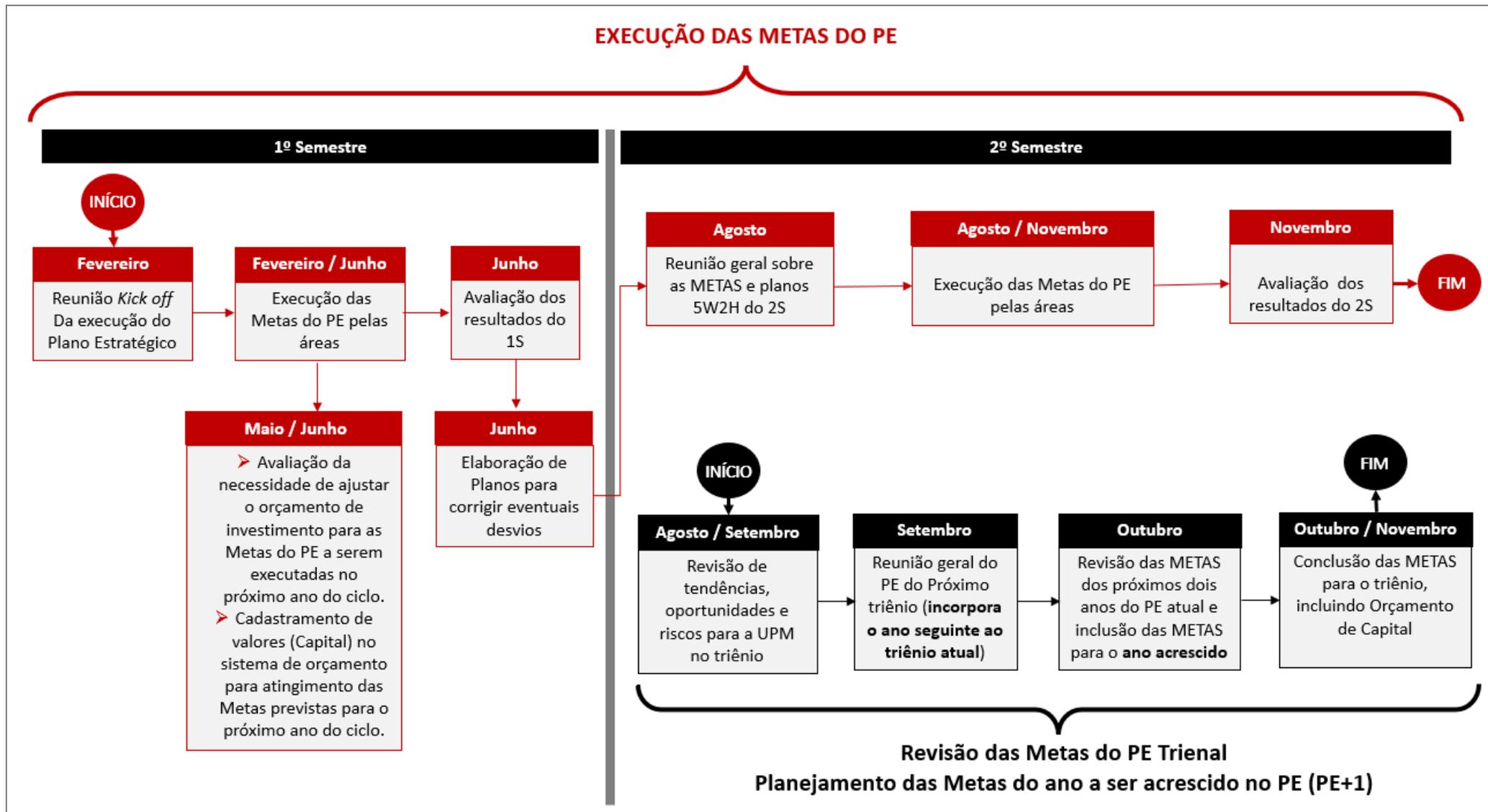
## Considerações finais

O ciclo de Gestão Estratégica implantado em 2022 já está incorporado pelas Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Coordenadorias no âmbito da Reitoria. Todos já passaram por quatro momentos dedicados à avaliação dos resultados alcançados (primeiro e segundo semestres de 2022 e 2023) e, dois processos de revisão das metas. Dessa forma, a cultura de planejamento e avaliação dos resultados está implantada com sucesso.

A revisão iniciada em 2023 evidencia amadurecimento dos processos de gestão baseada em resultados, com todos caminhando na direção dos objetivos especificados no Mapa Estratégico. É necessário sempre ter em mente que as nove Unidades Acadêmicas enfrentam alguns desafios específicos inerentes às suas áreas de atuação. Por exemplo, para algumas, como a FCI, o mercado está claramente em expansão. Para outras, observa-se alguma retração. Por isso, a metodologia adotada pela UPM prevê algum grau de liberdade às áreas na definição de suas metas. Porém, no conjunto de metas obtidas nesta revisão, 97,5% delas estão diretamente relacionadas aos objetivos do Mapa Estratégico da UPM, evidenciando unidade na visão de futuro.

As atividades em andamento no processo de revisão irão determinar os valores do *baseline*, que irão viabilizar o processo de monitoramento e apuração de resultados no primeiro semestre de 2024.

Apêndice 1: Ciclo de Gestão Estratégica



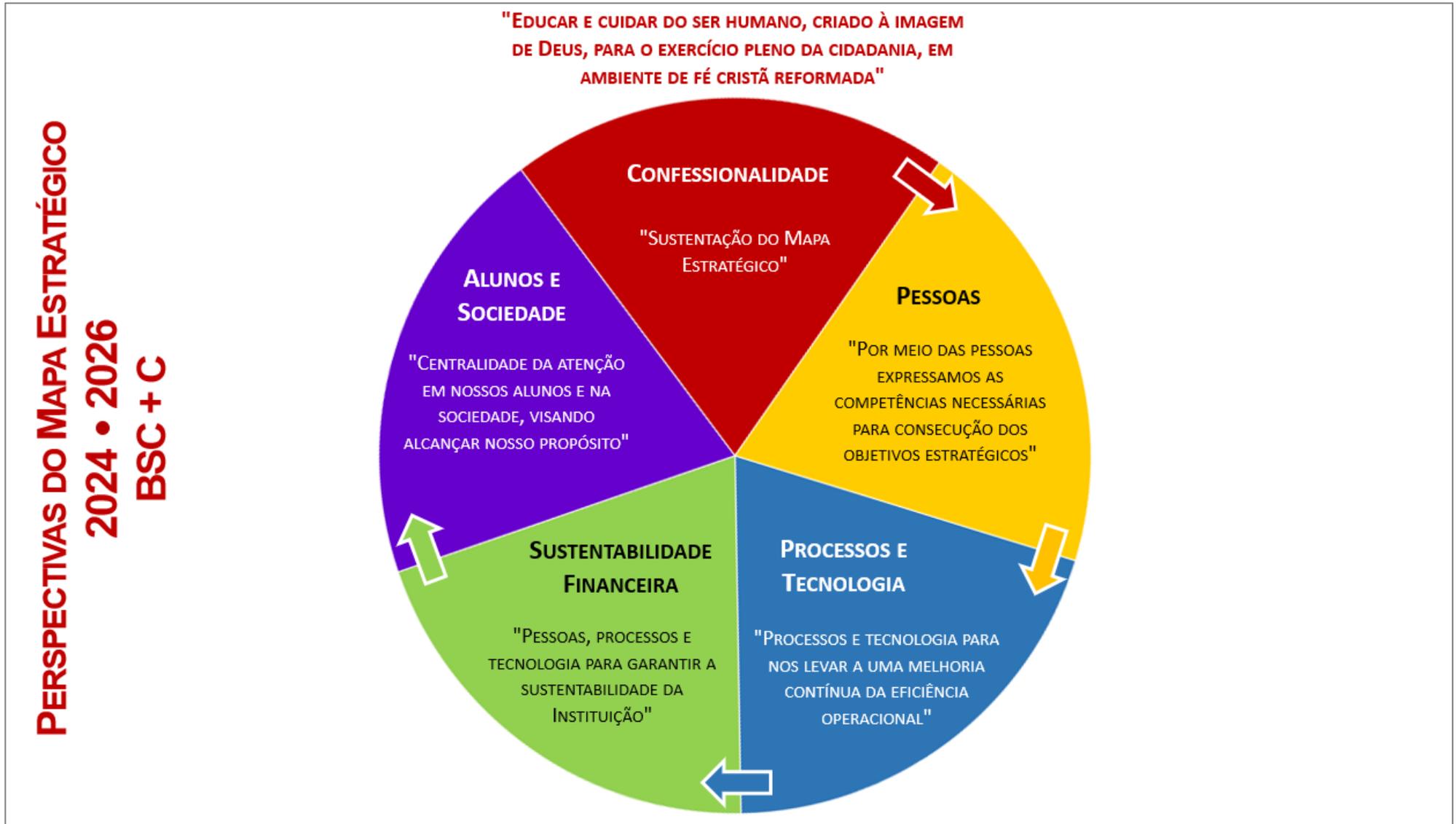


## Apêndice 2: Matriz SWOT UPM

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Marca Mackenzie (valores, tradição, Confessionalidade);</li><li>b) Excelência da Pós-Graduação Stricto Sensu;</li><li>c) Excelência em áreas específicas de pesquisa;</li><li>d) Alto nível de empregabilidade dos egressos da Graduação;</li><li>e) Corpo docente qualificado e com experiência;</li><li>f) Internacionalização da pesquisa em alguns projetos;</li><li>g) Infraestrutura do campus.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Indefinição do posicionamento de mercado;</li><li>b) Limitação geográfica da reputação da UPM;</li><li>c) Comunicação mercadológica;</li><li>d) Processos de comunicação Institucional interna e externa;</li><li>e) Dificuldades para obtenção de dados essenciais para a gestão;</li><li>f) Infraestrutura para implantação de ensino híbrido;</li><li>g) Performance da UPM no IGC;</li><li>h) Atendimento fragmentado aos alunos.</li></ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Maior aceitação do ensino híbrido e educação a distância;</li><li>b) Surgimento de novas áreas de conhecimento (áreas emergentes);</li><li>c) Novas tecnologias inseridas no processo ensino-aprendizagem;</li><li>d) Alteração na pirâmide etária, aumentando a idade média dos profissionais que demandam educação continuada;</li><li>e) Alta demanda de cursos tecnológicos;</li><li>f) Fortalecimento do agronegócio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Alteração na pirâmide etária, reduzindo a quantidade de candidatos ao ensino superior;</li><li>b) Concorrentes com estratégia organizacional mais ágil competindo em algumas de nossas áreas de atuação;</li><li>c) Comportamento das novas gerações em relação ao ensino tradicional;</li><li>d) Incertezas / influência econômica;</li><li>e) Precarização da Educação Básica;</li><li>f) Regulamentação da Educação.</li></ul>



Apêndice 3: Mapa Estratégico da UPM para o período 2024-2026 (Perspectivas)



## Apêndice 4: Mapa Estratégico da UPM para o período 2024-2026 (Objetivos)



## Apêndice 5: Indicadores por objetivos do Mapa Estratégico (continua na página seguinte)

Perspc.	Objetivos	Indicadores	Área Patrocinadora
Alunos e Sociedade	1. Aumentar o percentual de alunos que desejam manter vínculo com a UPM após formados	1. % de formandos que desejam manter vínculo com a UPM (pesquisa CPA)	PREC
	2. Aumentar o nível de lealdade dos alunos à UPM	2. Net Promoter Score (NPS) da UPM (pesquisa CPA)	PRGA, CEC
	3. Tornar a UPM a principal opção para o ensino privado presencial em sua área de atuação	3. % de crescimento da relação candidatos/vaga nos cursos presenciais	PRGA
	4. Manter o nível de empregabilidade dos alunos formandos dos cursos de Graduação	4. % de empregabilidade dos formandos dos cursos de Graduação da UPM (pesquisa CPA)	PRGA
	5. Ampliar os Programas e/ou Projetos de Extensão com potencial impacto social	5. % de aumento do número de participantes dos Programas e/ou Projetos	PREC
		6. % de aumento do número de pessoas atendidas	PREC
6. Manter a reputação da UPM	7. % de aumento do número de pessoas alcançadas	PREC	
	8. Média dos índices de reputação alcançados pela UPM na edição latino-americana dos <i>rankings</i> QS e THE	COI	
Sustentabilidade Financeira	7. Aumentar o número de alunos nacionais e internacionais	9. % de aumento do número de alunos	PRGA
		10. % de aumento do número de alunos internacionais	COI
	8. Aumentar a receita / financiamentos relativos às atividades de Pesquisa, Inovação e Extensão	11. % de aumento da receita/financiamentos obtidos pelas atividades de Pesquisa e Inovação financiadas por órgãos de fomento externo e/ou empresas	PRPG
		12. % de aumento das receitas vinculadas às leis de fomento à Cultura e ao Esporte	PREC
	9. Aumentar a receita obtida com serviços prestados pela UPM	13. % de aumento da receita obtida com os serviços prestados pela UPM	GABINETE
	10. Atingir a meta de Resultado Operacional da UPM	14. % de margem de contribuição realizada em relação à margem de contribuição orçada	PRPA
	11. Atingir a meta de ocupação de vagas orçadas nos processos seletivos	15. % de atendimento da meta de ocupação das vagas orçadas nos processos seletivos (todos os níveis)	PRPA
12. Ampliar o percentual de participação dos cursos digitais no resultado global da UPM	16. % de participação dos cursos digitais no resultado global da UPM	PRGA, CEC	

## Apêndice 5: Indicadores por objetivos do Mapa Estratégico (última página)

Perspc.	Objetivos	Indicadores	Área Patrocinadora
Processos e Tecnologia	13. Otimizar os processos que suportam o atendimento aos alunos	17. Percentual médio de alunos satisfeitos com o atendimento das diversas instâncias de atendimento da universidade (pesquisa CPA)	PRCA
	14. Adequar e automatizar os processos de gestão acadêmico-administrativa	18. % de gestores e professores da UPM satisfeitos com os processos de gestão acadêmico-administrativa (pesquisa CPA)	PRPA
	15. Otimizar os processos que envolvem a ministração de aulas dos cursos de Graduação (preparação, sala de aula/ambiente <i>on-line</i> , avaliação)	19. Média dos conceitos ENADE	PRGA
		20. Média dos Conceitos Preliminares de Curso	PRGA
		21. % de componentes curriculares ministrados em inglês	COI
	16. Ampliar a relevância internacional da pesquisa praticada na UPM	22. Média dos resultados obtidos para os indicadores relativos à pesquisa na edição latino-americana dos <i>rankings</i> QS e THE	PRPG
17. Consolidar a implantação das Políticas Acadêmicas	23. % de professores que conhecem as Políticas Acadêmicas (pesquisa CPA)	GABINETE	
Pessoas	18. Implantar Plano de Funções e Competências	24. % de professores que conhecem o plano de funções e competências (pesquisa CPA)	PRPA
	19. Implantar o perfil esperado para atuação dos docentes dos cursos de Graduação	25. % de professores que conhecem o perfil esperado para atuação nos cursos de Graduação (pesquisa CPA)	PRGA
		26. Média geral obtida pelos professores na pesquisa de satisfação dos alunos com a atuação dos docentes (pesquisa CPA)	PRGA
	20. Preparar equipes para atendimento bilíngue aos alunos e professores estrangeiros	27. % de atendentes da UPM aptos ao atendimento bilíngue	COI
	21. Preparar Coordenadores para implantação do plano de gestão de cursos (PGC)	28. % de coordenadores de curso que executam as ações definidas no PGC	PRGA
29. % de ações do PGC executadas pelos coordenadores		PRGA	
Confessionalidade	22. Assegurar o alinhamento dos Projetos Pedagógicos à Identidade Confessional	30. % de Projetos Pedagógicos aderentes à Identidade Confessional da UPM	GABINETE
	23. Assegurar o alinhamento das Políticas Acadêmicas à Identidade Confessional	31. % de Políticas Acadêmicas aderentes à Identidade Confessional da UPM	GABINETE
	24. Monitorar o número de alunos que entendem que os Componentes Curriculares Confessionais contribuíram para sua formação	32. % de alunos que concordam que os Componentes Curriculares Confessionais contribuíram para sua formação (pesquisa CPA)	CPA



## Apêndice 6: Quantidade de Metas por objetivos do Mapa Estratégico

Perspectiva	Nº Objetivo	D. E. IPM	Qtd Metas	%
Alunos e Sociedade	1. Aumentar o percentual de alunos que desejam manter vínculo com a UPM após formados	11	3	3%
	2. Aumentar o nível de lealdade dos alunos à UPM	11	10	8%
	3. Tornar a UPM a principal opção para o ensino privado presencial em sua área de atuação	9	4	3%
	4. Manter o nível de empregabilidade dos alunos formandos dos cursos de Graduação	6	4	3%
	5. Ampliar os Programas e/ou Projetos de Extensão com potencial impacto social	7	7	6%
	6. Manter a reputação da UPM	11	11	9%
			<b>39</b>	<b>33%</b>
Sustentabilidade Financeira	7. Aumentar o número de alunos nacionais e internacionais	9	6	5%
	8. Aumentar a receita / financiamentos relativos às atividades de Pesquisa, Inovação e Extensão	4	8	7%
	9. Aumentar a receita obtida com serviços prestados pela UPM	9	0	
	10. Atingir a meta de Resultado Operacional da UPM	12	24	20%
	11. Atingir a meta de ocupação de vagas orçadas nos processos seletivos	12	8	7%
	12. Ampliar o percentual de participação dos cursos digitais no resultado global da UPM	3	3	3%
	Não relacionado com objetivo do Mapa Estratégico		1	1%
			<b>50</b>	<b>42%</b>
Processos e Tecnologia	13. Otimizar os processos que suportam o atendimento aos alunos	2	3	3%
	14. Adequar e automatizar os processos de gestão acadêmico-administrativa	12	3	3%
	15. Otimizar os processos que envolvem a ministração de aulas dos cursos de Graduação (preparação, sala de aula/ambiente <i>on-line</i> , avaliação)	8	5	4%
	16. Ampliar a relevância internacional da pesquisa praticada na UPM	5	7	6%
	17. Consolidar a implantação das Políticas Acadêmicas	12	0	
	Não relacionado com objetivo do Mapa Estratégico		1	1%
			<b>19</b>	<b>16%</b>
Pessoas	18. Implantar Plano de Funções e Competências	10	0	
	19. Implantar o perfil esperado para atuação dos docentes dos cursos de Graduação	10	4	3%
	20. Preparar equipes para atendimento bilíngue aos alunos e professores estrangeiros	2	2	2%
	21. Preparar Coordenadores para implantação do plano de gestão de cursos (PGC)	10	1	1%
			<b>7</b>	<b>6%</b>
Confessionalidade	22. Assegurar o alinhamento dos Projetos Pedagógicos à Identidade Confessional	1	1	1%
	23. Assegurar o alinhamento das Políticas Acadêmicas à Identidade Confessional	1	1	1%
	24. Monitorar o número de alunos que entendem que os Componentes Curriculares Confessionais contribuíram para sua formação	1	2	2%
	Não relacionado com objetivo do Mapa Estratégico		1	1%
			<b>5</b>	<b>4%</b>
			<b>120</b>	<b>100%</b>

Nota: D. E. IPM: Diretriz Estratégica do Plano Estratégico do IPM, período 2019-2028