



NOME DA INSTITUIÇÃO: Centro Universitário Integrado

SEGMENTO: Educação Básica e Superior

CATEGORIA: Gestão de Excelência

TÍTULO DA PRÁTICA: Nossa jeito de transformar vidas

1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL

1.1. Histórico da Prática

O planejamento estratégico do Centro Universitário Integrado iniciou em 2010, conduzido por uma consultoria educacional de renome. Durante uma década, essa parceria foi essencial para estruturar processos, alcançar resultados significativos e consolidar a base necessária para o crescimento da instituição. Esse ciclo gerou avanços importantes, mas, ao término do período, ficou evidente a necessidade de renovar o modelo adotado e buscar uma abordagem mais adaptada às novas demandas organizacionais.

Com isso, em 2021, optamos por internalizar a construção do planejamento estratégico, adotando uma metodologia própria que atendesse melhor às características e necessidades específicas da instituição. Essa decisão marcou uma mudança significativa na governança institucional. Foi nesse contexto que estabelecemos uma estruturação mais robusta de governança, com a criação de comitês estratégicos, operacionais e táticos.

Os comitês passaram a desempenhar papéis claros e integrados, garantindo que a visão estratégica fosse desdoblada de forma consistente em todos os níveis da organização. Além disso, foram definidos ritos periódicos de acompanhamento e avaliação, criando um fluxo contínuo de comunicação e alinhamento. Essa estruturação não apenas trouxe mais clareza e eficiência ao processo estratégico, como também fortaleceu o alinhamento entre os diferentes setores da instituição.

Inicialmente o método de construção e acompanhamento adotado para a implementação da estratégia foi o Balanced Scorecard (BSC), e permeou a primeira versão participativa do planejamento estratégico. Entretanto, após análise e evolução da metodologia, adotou-se o método OKR (Objectives and Key Results) o que tornou-se um dos pilares dessa nova abordagem. Ele permitiu estabelecer metas claras e mensuráveis, organizar as ações em torno de prioridades institucionais e criar um ambiente de engajamento focado em resultados. Com os comitês e ritos devidamente estabelecidos, a instituição passou a contar com uma dinâmica ágil e colaborativa, onde todos os níveis hierárquicos participam ativamente do planejamento e da execução estratégica.

Dessa forma, nomeamos esse projeto como "Nossa jeito de transformar vidas", pois ele representou a maneira como o suporte corporativo contribui para que toda a instituição mantivesse os olhos fitos no propósito maior do Centro Universitário Integrado: "Transformar vidas através da educação."



1.2. Objetivos da Prática

O objetivo principal é alinhar a visão institucional e garantir que ela fosse comunicada de forma clara e estratégica para todos os níveis da organização, promovendo engajamento e foco nos resultados.

O projeto de planejamento estratégico não possui caráter executivo, ou seja, não está diretamente envolvido na execução das ações. Seu papel principal é apontar o norte estratégico e garantir que as ações necessárias sejam feitas, assegurando que os objetivos estratégicos sejam desdobrados e acompanhados de maneira estruturada. A responsabilidade sobre "como" de cada iniciativa será realizada e as áreas da instituição, reforçando que as pessoas são as verdadeiras protagonistas na materialização da estratégia. Para alcançar esse objetivo, as ações foram organizadas em torno dos seguintes pontos:

1. Fortalecer a governança institucional:

- Os comitês foram integrados no processo de desdobramento das estratégias, alinhando responsabilidades e promovendo uma comunicação eficiente entre setores e lideranças.

2. Promover uma cultura de resultados:

- Foram incentivados o uso de indicadores claros e mensuráveis (OKRs) para monitorar o desempenho e a entrega de valor em todos os níveis da instituição.
- Foi criado um ambiente no qual todos os colaboradores compreendiam a importância de suas ações no alcance das metas institucionais.

3. Melhorar a comunicação e a priorização de ações:

- A visão estratégica foi incorporada ao dia a dia das equipes por meio de processos bem definidos e alinhamento constante entre os objetivos de curto, médio e longo prazo.
- A priorização das iniciativas mais relevantes foi facilitada, promovendo foco e eficiência em todas as ações.

Por meio dessas práticas, o Centro Universitário Integrado consolidou sua visão estratégica, engajou suas equipes e traduziu os objetivos institucionais em ações concretas que impactaram positivamente todos os públicos da organização.

1.3. PÚBLICO ATINGIDO

O planejamento estratégico impactou diferentes públicos dentro da organização, abrangendo todos os níveis institucionais e garantindo o alinhamento das ações com a visão estratégica. Essa organização permitiu que o planejamento estratégico fosse desdobrado de forma clara e consistente, envolvendo:

- Conselho de Família: Responsável por definir a visão de longo prazo e estabelecer as diretrizes que norteiam a estratégia institucional.
- Comitê Estratégico: Responsável por desdobrar as diretrizes estratégicas definidas pelo



Conselho de Família, traduzindo-as em objetivos e metas específicas para a organização.

- Comitê Gestor: Composto por gestores de unidades de negócio, que participaram ativamente na definição das metas e na implementação das ações estratégicas em suas respectivas áreas.
- Lideranças táticas e operacionais: Executam os planos de ação e foram engajadas para garantir que os objetivos institucionais fossem alcançados de maneira eficiente e alinhada à visão estratégica.
- Alunos e comunidade acadêmica: Indiretamente beneficiados pela melhoria na organização, pelo foco nos resultados e pelo impacto positivo das ações estratégicas no ambiente educacional.

Essa estrutura garantiu que o planejamento estratégico fosse amplamente difundido, promovendo o engajamento de todos os públicos internos e assegurando que cada colaborador compreendesse seu papel na execução da estratégia institucional. Como resultado, a visão estratégica da organização tornou-se presente em todas as áreas e níveis, potencializando o impacto das ações planejadas.

1.4. Descrição das Atividades Implantadas

O planejamento estratégico foi estruturado com base em um conjunto de práticas e processos que asseguraram sua eficiência e o alinhamento em todos os níveis da organização. As principais atividades implantadas foram:

1. Formalização do funcionamento dos comitês e suas responsabilidades:

- Foram estabelecidos comitês com papéis e atribuições claras para garantir a governança do planejamento estratégico.
- O Comitê de Planejamento é responsável por propor a metodologia, controlar metas institucionais, conduzir o desdobramento estratégico e gerenciar riscos.
- O Comitê Estratégico, composto pelas principais lideranças da instituição, assumiu o papel de acompanhar os resultados, validar as ações estratégicas e tomar decisões baseadas nos indicadores apresentados.
- O Comitê Gestor, formado por líderes das unidades de negócio, foi encarregado de implementar as metas e ações nos níveis operacionais.

2. Método de construção do planejamento anual e metas:

- O processo de construção do planejamento estratégico inicia com uma análise SWOT abrangente, envolvendo diferentes stakeholders para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- A partir dessa análise, são realizados grupos focais e sessões de imersão estratégica para definir as prioridades do ano e alinhar a visão de longo prazo. O resultado desse trabalho é um mapa estratégico simplificado para ser utilizado como direcionador estratégico do planejamento orçamentário.
- As metas anuais e iniciativas estratégicas são desdobradas para cada unidade de negócio e construídas em uma parceria entre líderes de unidade e controladoria no processo de construção do orçamento.



- O final do processo é a junção do resultado do planejamento orçamentário e as conclusões do ponto de vista estratégico, que são transformados em um mapa estratégico e seus OKR's.

3. Formalização de indicadores e acompanhamento mensal:

- São definidos indicadores institucionais que permitiram o monitoramento do desempenho em tempo real.
- Reuniões mensais foram formalizadas para revisar os indicadores, identificar possíveis desvios e ajustar os planos de ação, garantindo que as metas fossem alcançadas.

4. Método de acompanhamento baseado no OKR:

- A metodologia OKR foi utilizada como base para estruturar e acompanhar os objetivos estratégicos.
- Reuniões mensais foram realizadas para avaliar o progresso dos OKRs, com foco em identificar resultados que estavam no caminho certo, corrigir desvios e potencializar atividades bem-sucedidas.
- Revisões trimestrais foram realizadas para garantir uma visão holística do planejamento e promover ajustes estratégicos quando necessário.
- Cada membro do Comitê Gestor é responsável por desdobrar o Mapa Estratégico Corporativo para sua unidade de negócio ou área de suporte, garantindo que os objetivos institucionais sejam traduzidos em ações específicas dentro de cada setor.

Duas vezes ao ano, realizamos o evento Integra+, paramos nossas atividades para comunicar o planejamento estratégico e outras ações institucionais relevantes. O evento tem como objetivo garantir que todos os colaboradores compreendam a estratégia da instituição, suas metas e principais ações para o ano, promovendo alinhamento e engajamento. Além da comunicação das diretrizes estratégicas, também abordamos temas relacionados a pessoas, cultura organizacional e desenvolvimento interno, reforçando o papel de cada colaborador na execução da estratégia.

Essas iniciativas integraram todos os níveis da organização, garantindo que o planejamento estratégico fosse implementado de forma consistente, mensurável e alinhada aos objetivos institucionais.

2. LIDERANÇA

2.1. Equipe Envolvida com a Prática

A orquestração do planejamento estratégico foi liderada pelo Comitê de Planejamento, que desempenhou um papel central na condução de todo o processo. Esse comitê é composto pelos seguintes membros:

- **Head de Planejamento e Tecnologia:** Bruno Henrique Pachulski Camara
- **Head de Central de Serviços Compartilhado:** Tiago Carrera de Andrade
- **Gestor de Escritório de Projetos:** Pedro Thomé

O Comitê de Planejamento é responsável por reger o processo estratégico, assegurando a metodologia, a execução das etapas e o monitoramento contínuo das metas e indicadores



institucionais. A partir desse comitê, foram estabelecidos e organizados os demais comitês que se relacionaram com o processo de forma executiva:

- **Comitê Estratégico:** Formado pelas principais lideranças institucionais, esse comitê foi responsável por validar decisões estratégicas e garantir o alinhamento entre a visão institucional e os desdobramentos operacionais.
- **Comitê Gestor:** Composto por gestores das unidades de negócio, foi o principal responsável por implementar as metas e ações definidas pelo planejamento estratégico em suas áreas de atuação.

Essa estrutura organizacional, com papéis bem definidos, permitiu que o planejamento estratégico fosse conduzido de forma integrada, garantindo que todas as equipes estivessem alinhadas à visão institucional e aos objetivos estratégicos.

2.2. Participação da Alta Direção

A participação da alta direção foi um elemento essencial para o sucesso do planejamento estratégico, garantindo que as ações fossem alinhadas à visão institucional e tivessem o endosso necessário para serem implementadas de forma eficaz.

O Comitê Estratégico, composto pelas principais lideranças da instituição, desempenhou um papel crucial nesse processo. Liderado pelo diretor-geral, contou também com o diretor de operações, o presidente do Conselho e outras lideranças estratégicas, que participaram ativamente das discussões e validações das ações propostas pelo Comitê de Planejamento.

As decisões tomadas no Comitê Estratégico foram sempre alinhadas com o Conselho de Família, responsável por validar a visão de longo prazo e garantir a coerência das ações estratégicas com os objetivos institucionais.

O envolvimento direto da alta direção não se limitou à validação de decisões. Eles participaram dos ritos estratégicos mensais e trimestrais, analisando indicadores de desempenho, aprovando planos de ação e assegurando que os desdobramentos alcançassem todos os níveis da organização. Esse engajamento é fundamental para fortalecer a governança do planejamento estratégico, assegurando alinhamento entre as lideranças e promovendo o foco nos resultados institucionais.

3. RESULTADOS

Embora o Centro Universitário Integrado tenha adotado a metodologia OKR como base para o acompanhamento e desdobramento dos objetivos estratégicos, a organização desses objetivos manteve a estrutura por dimensões, preservando aspectos fundamentais do Balanced Scorecard (BSC). Essa abordagem híbrida permitiu que a instituição alinhasse o foco em resultados ágeis e mensuráveis com uma visão estratégica estruturada e abrangente. As dimensões e os objetivos definidos estão dispostos na figura 1.



MAPA ESTRATÉGICO Corporativo 2024

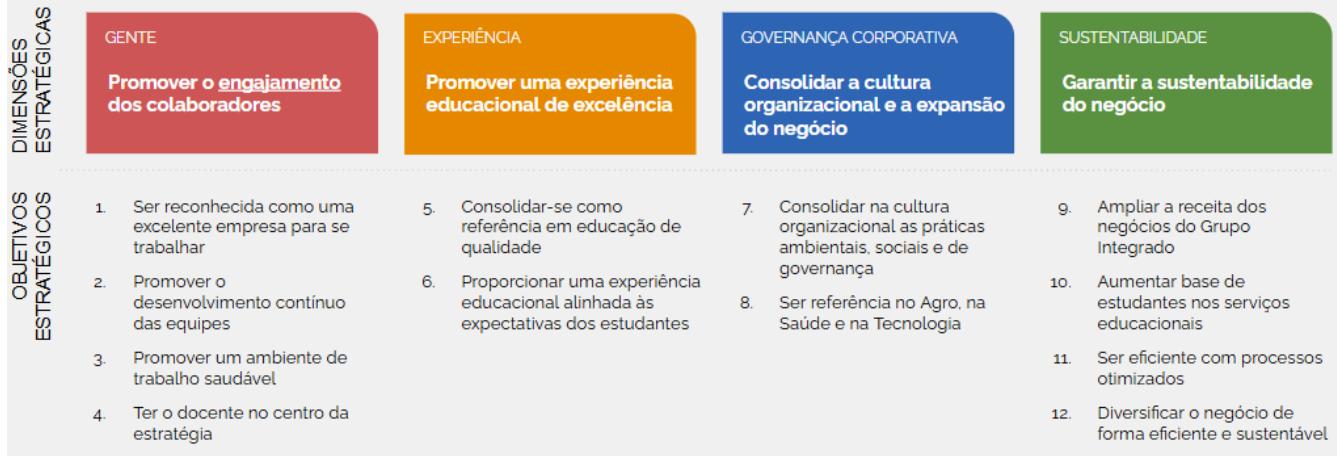


Figura 1: Mapa Corporativo do Centro Universitário Integrado de 2024.

A execução do planejamento estratégico trouxe conquistas significativas em diferentes frentes, refletindo o comprometimento da organização com seus objetivos de longo prazo e a sua capacidade de adaptação em um ambiente dinâmico:

- **Gente:** Mesmo com o crescimento expressivo no número de colaboradores, conseguimos preservar e fortalecer nosso clima organizacional, garantindo um ambiente engajador e positivo.
- **Experiência:** A evolução na centralidade no cliente foi evidente, com melhorias expressivas nos indicadores de recomendação, reforçando nossa posição como uma organização orientada a oferecer experiências de excelência.
- **Governança:** Avançamos no modelo de governança corporativa, alcançando o nível 3 do IBGC, um marco que reforça a maturidade e transparência de nossa gestão.
- **Diversificação do Negócio:** Expandimos significativamente nossa atuação ao adquirir duas empresas estratégicas no segmento educacional e ao criar nosso Corporate Venture Capital (CVC), ampliando nossa capacidade de investimento em negócios inovadores.
- **Sustentabilidade Financeira:** Demonstramos que é possível crescer com consistência, mantendo altos níveis de eficiência operacional, um equilíbrio essencial para a perenidade da instituição.
- **ESG:** Demos início à construção de nossa estratégia do Eco Campus, um projeto que reflete nosso compromisso com a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente.

Esses resultados evidenciam os avanços concretos alcançados ao longo do período de planejamento, consolidando o projeto do Planejamento Estratégico. Nos próximos tópicos desta sessão discutiremos os avanços dos resultados-chave dos objetivos.

3.1. Indicadores acadêmicos

O monitoramento do desempenho acadêmico e pedagógico dos cursos de graduação são mensurados por meio de três indicadores de qualidade auditados pelo MEC, sendo, o Conceito Preliminar de Curso - CPC, Índice Geral de Curso - IGC e ENADE. Na Tabela 1 é possível visualizar a evolução desses indicadores de 2021 a 2023, tendo em vista que os dados de 2024 ainda não



foram divulgados.

Tabela 1: Indicadores de Qualidade Acadêmica

Indicador	2021		2022		2023	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
CPC (médio)	3,35	3,35	4	3,307	3,5	4,08
IGC (contínuo)	3	2,7551	2,85	2,735	2,945	3,0732
ENADE (médio)	2,85	2,85	3	2,85	3	3,25

Os indicadores de qualidade acadêmica demonstram um avanço significativo nos últimos três anos, refletindo o impacto das ações estratégicas implementadas para aprimorar o ensino e a aprendizagem. Nota-se que o Centro Universitário Integrado apresentou uma evolução notável com o crescimento de 21,79% no CPC, de 11,54% no IGC e 14,03% no conceito ENADE. Demonstrando o seu compromisso com a qualidade de ensino.

3.2. Indicadores de satisfação dos colaboradores

A satisfação dos colaboradores é mensurada utilizando a pesquisa *Great Place to Work - GPTW*. Os indicadores monitorados na pesquisa são: *Trust Index*, *Ranking GPTW*, *e-NPS*. Os mesmos podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2: Indicadores de satisfação dos colaboradores

Indicador	2021		2022		2023		2024	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Trust Index (GPTW)	86	86	90	85	87	86	87	84
Ranking GPTW	-	-	100	54	50	31	30	23
e-NPS	-	61	-	63	62	61	62	63

Ao longo dos últimos quatro anos, os indicadores de clima organizacional refletem a consolidação sólida e engajadora, impulsionada pelo direcionamento da organização. O *Trust Index* (GPTW) apresentou variações marginais, com uma redução de aproximadamente 2% em relação ao valor inicial, mantendo-se em um patamar elevado de confiança organizacional. Apesar de não atingir a meta prevista para 2024, o índice continua demonstrando estabilidade e consistência.

O *Ranking GPTW* registrou uma evolução significativa, com uma melhora de 57% no



posicionamento entre 2022 e 2024, evidenciando o reconhecimento crescente da instituição como um excelente lugar para trabalhar. O e-NPS, indicador de recomendação dos colaboradores, apresentou um crescimento de aproximadamente 3%, indicando um engajamento contínuo e consistente ao longo do período.

Além disso, o quadro de colaboradores aumentou em 48% ao longo desses anos. Mesmo diante dessa expansão, os altos níveis de satisfação foram mantidos, reforçando que as ações estratégicas e a cultura organizacional têm sustentado um ambiente positivo e altamente engajador.

3.3. Indicadores de satisfação de clientes

A satisfação dos estudantes, medida por meio das pesquisas da Comissão Própria de Avaliação (CPA), demonstra uma trajetória de melhoria consistente ao longo dos anos. Os principais indicadores analisados incluem o Net Promoter Score (NPS), a Satisfação com a Instituição (CSAT Instituição) e a Satisfação com os Docentes (CSAT Docente).

Tabela 3: Indicadores de satisfação de clientes

Indicador	2021		2022		2023		2024	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
NPS	-	33	51	44	51	50	51	57
CSAT Instituição	-	3,68	4,00	3,94	4,00	3,96	4,00	4,00
CSAT Docente	-	4,19	-	4,24	-	4,18	4,20	4,24

O NPS registrou um crescimento significativo de, aproximadamente, 72% desde o início do monitoramento, refletindo um aumento substancial na recomendação da instituição por parte dos alunos. O CSAT Instituição também alcançou sua meta, evidenciando uma evolução constante na percepção geral dos estudantes em relação à instituição. Já o CSAT Docente manteve-se em um nível elevado, com um leve crescimento percentual, reforçando o reconhecimento da qualidade e competência do corpo docente.

Esses avanços são resultado de iniciativas voltadas à melhoria da experiência estudantil, como investimentos em infraestrutura, qualificação do corpo docente e ações de engajamento acadêmico. Apesar dos progressos, ainda há espaço para fortalecer a fidelização dos alunos, particularmente no NPS, indicando oportunidades para um relacionamento ainda mais próximo e duradouro.

3.4. Indicadores de captação

Entre 2021 e 2024, a instituição obteve um crescimento de 43% em sua base de alunos. Demonstrando não apenas a eficácia das ações voltadas para a captação e retenção de estudantes, mas também a consolidação da instituição como referência em ensino superior.

3.5. Resultados obtidos com projetos sociais

Uma educação de qualidade engloba a formação de profissionais que pensam no próximo. Envolver os estudantes em ações de responsabilidade social faz que eles repensem suas posturas,



comportamentos e condutas e, dessa forma, coloquem em prática atitudes que promovam o bem-estar da comunidade em que estão inseridos. Ao longo de 2024 foram realizadas diversas ações de doações, arrecadações e/ou serviços prestados para a comunidade, vamos exemplificar alguns:

- Apoio às vítimas das enchentes no RS: Doação de 300 carteiras universitárias, 3 toneladas de alimentos e atendimento médico gratuito com doação de medicamentos pelo Projeto Humanika.
- Projeto Humanika no Pará: Participação de 3 médicos e 25 estudantes de medicina, totalizando 2 mil consultas, 200 procedimentos e 17 cirurgias nas vilas Boa Vista do Cuçari e Itamucuri.
- Fomento à educação: Doação de 1717 livros à Universidade Estadual do Paraná (Campo Mourão) e 145 livros ao CAPS-AD.
- Atendimento veterinário: Suporte aos animais utilizados na equoterapia da APAE.
- Campanha “Páscoa sem Fome”: Arrecadação de 3,4 toneladas de alimentos para cinco instituições assistenciais de Campo Mourão.
- Projeto Pense o Bem: Doação de 450 litros de água de coco ao Hospital Santa Casa de Misericórdia.
- Arraiá Solidário: Evento benéfico arrecadou R\$40.712,18 para a APAE e R\$7.954,00 para a Casa das Fraldas.
- Horta na Escola e Horticultura Solidária: Projetos de agronomia que promovem a instalação de hortas em instituições de ensino na região da Comcam.

3.6. Indicadores de sustentabilidade

O Integrado ECO é um chamado à ação e uma celebração da nossa responsabilidade coletiva em proteger o nosso ambiente e fortalecer a nossa comunidade. Representa a união de estudantes, docentes, colaboradores e todos os membros da nossa instituição em prol da mudança.

- Promover a Sustentabilidade: O principal objetivo é promover a sustentabilidade ambiental em todas as áreas da instituição, incentivando práticas e comportamentos que protejam o meio ambiente e contribuam para um futuro mais sustentável;
- Engajar a Comunidade Acadêmica: O Integrado ECO visa envolver ativamente todos os estudantes, docentes, colaboradores e membros da comunidade acadêmica na causa da sustentabilidade, criando uma cultura de responsabilidade ambiental;
- Minimizar o Impacto Ambiental: Visa a redução do impacto ambiental da instituição, abordando desde a gestão de resíduos até a promoção da eficiência energética, mobilidade sustentável e conservação da natureza, tanto dentro quanto fora do campus.

Ao abraçar o Integrado ECO, nos comprometemos com:



- Gestão de Resíduos: Reduzindo o desperdício, promovendo a reciclagem e a reutilização de materiais, demonstrando que cada pequeno gesto conta;
- Eficiência Energética: Minimizando o desperdício e tendo a consciência de consumo de energia de forma assertiva;
- Educação Ambiental: Capacitando nossos estudantes e toda a comunidade acadêmica com o conhecimento necessário para se tornarem defensores do meio ambiente;
- Sustentabilidade na Construção: Construindo infraestruturas e edifícios que respeitem o meio ambiente e promovam a vida sustentável;
- Conservação ambiental e Restauração ecológica: Preservando a beleza natural que nos cerca e recuperando ambientes degradados;
- Mobilidade Sustentável: Incentivando o uso de meios de transporte ecológicos, reduzindo a poluição;
- Responsabilidade socioambiental na alimentação: Oferecendo opções de alimentação saudável em nosso campus e centro, promovendo escolhas que sejam benéficas para nossa saúde e para o planeta.

3.7. Impacto na marca da instituição

A execução disciplinada do planejamento estratégico tem impactado diretamente a percepção da marca do Centro Universitário Integrado. O compromisso com uma gestão estruturada, governança bem definida e ritos contínuos de acompanhamento, fortaleceu a identidade institucional e consolidou sua reputação interna.

Para validar essa evolução, o time de Inteligência de Mercado conduziu um estudo utilizando a metodologia Beta, com entrevistas presenciais realizadas com 37 participantes da comunidade acadêmica. Os resultados evidenciaram que a marca CEI é sustentada por nove drivers essenciais: inovação, acolhimento, qualidade de ensino, infraestrutura, credibilidade, oportunidade, empregabilidade, localização e tradição.

Esse estudo confirmou que a percepção da marca reflete diretamente o alinhamento estratégico da instituição. A implementação rigorosa do planejamento estratégico garantiu que os valores institucionais fossem vivenciados por toda a comunidade acadêmica, reforçando a presença e a credibilidade do Centro Universitário Integrado no setor educacional.

3.8. Orçamento

O planejamento estratégico é uma iniciativa internamente conduzida, o que torna sua implementação altamente eficiente e de baixo custo. O Comitê de Planejamento, responsável por orquestrar todo o processo, é formado por profissionais alocados part-time, garantindo que a estratégia seja conduzida de forma estruturada sem demandar recursos excessivos.

Os principais investimentos relacionados ao planejamento estratégico estão voltados para ações de comunicação e endomarketing, que desempenham um papel fundamental no engajamento das



equipes e na disseminação da estratégia organizacional. Essa abordagem permite que a instituição mantenha um modelo de gestão estratégica sustentável, garantindo alto impacto com uso otimizado de recursos.

3.9. Análise do impacto financeiro

No Centro Universitário Integrado, a análise financeira do planejamento estratégico não é realizada isoladamente como um projeto específico, mas sim pelo impacto que ele gera nos resultados globais da instituição. Entre 2021 e 2024, os indicadores financeiros demonstraram um crescimento expressivo, refletindo a eficiência das estratégias adotadas:

- 99,61% de crescimento na receita no período, evidenciando a solidez e expansão da instituição.
- 8,6% de aumento na eficiência operacional (EBITDA), sendo resultado da otimização de processos e da gestão estratégica dos recursos.

Acreditamos que esses números são reflexo direto do movimento gerado pelo acompanhamento contínuo do planejamento estratégico e pelo engajamento da liderança na execução das estratégias institucionais. Assim, os resultados financeiros não são apenas uma consequência do planejamento estratégico, mas uma demonstração de como uma gestão estruturada e disciplinada impacta diretamente a sustentabilidade e o desempenho da instituição no longo prazo.

4. LIÇÕES APRENDIDAS

A implementação do planejamento estratégico é um processo dinâmico, marcado por aprendizados contínuos. O próprio método OKR reforçou a importância de revisar constantemente a execução do planejamento estratégico, permitindo ajustes sempre que necessário. A cada ciclo de acompanhamento, avaliamos não apenas se os objetivos estão sendo atingidos, mas também se a forma como estamos executando as estratégias é a mais eficaz. Essa abordagem nos incentivou a sermos flexíveis, corrigindo rotas quando necessário e potencializando aquilo que demonstrou ser bem-sucedido. Vale ressaltar que alguns aprendizados:

- A formalização dos comitês foi essencial para definir responsabilidades e alinhar expectativas, além disso, não notamos perda de agilidade por utilizarmos esse modelo de governança.
- O rigor nos ritos mensais e trimestrais garantiu que os objetivos fossem acompanhados regularmente e que os ajustes necessários fossem realizados.
- O envolvimento de diferentes níveis hierárquicos promoveu uma visão integrada e maior comprometimento.
- Os erros e acertos ao longo do processo mostraram que o método precisa ser constantemente revisado e adaptado para atender às necessidades institucionais.

5. AÇÕES DE CONTINUIDADE

O Centro Universitário Integrado mantém o compromisso com a evolução contínua do planejamento estratégico. As reuniões mensais e trimestrais continuam sendo espaços para revisar métodos, ajustar objetivos e potencializar resultados.



Mais do que um instrumento de gestão, o planejamento estratégico funciona como um norteador da estratégia do negócio, não de forma rígida, mas com agilidade e adaptabilidade, refletindo as tendências. Essa abordagem permite que a instituição equilibre a perenidade e sustentabilidade do negócio com a capacidade de tomar decisões estratégicas de forma dinâmica e eficaz, sem perder o foco na execução. Além disso, a instituição busca inovações constantes para aprimorar a metodologia e assegurar que as metas estejam sempre alinhadas às necessidades atuais e futuras.

Em 2025, nosso próximo passo será a formalização da cultura organizacional, reforçando a identidade e os valores que sustentam a instituição. Independentemente do método utilizado, sabemos que o engajamento da comunidade acadêmica é um dos maiores desafios, e acreditamos que a consolidação de uma cultura institucional clara e bem definida será essencial para fortalecer esse vínculo, alinhando pessoas, processos e estratégias em direção ao nosso propósito.

6. ANEXOS

Como parte do alinhamento estratégico da instituição, apresentamos, a seguir, o Mapa Corporativo, que sintetiza os objetivos estratégicos em nível organizacional, e os Mapas Táticos, que detalham os desdobramentos desses objetivos para áreas e iniciativas específicas.

Essa estrutura permite que a instituição mantenha a coerência entre os níveis estratégico e operacional, promovendo foco, colaboração e resultados alinhados aos propósitos organizacionais.

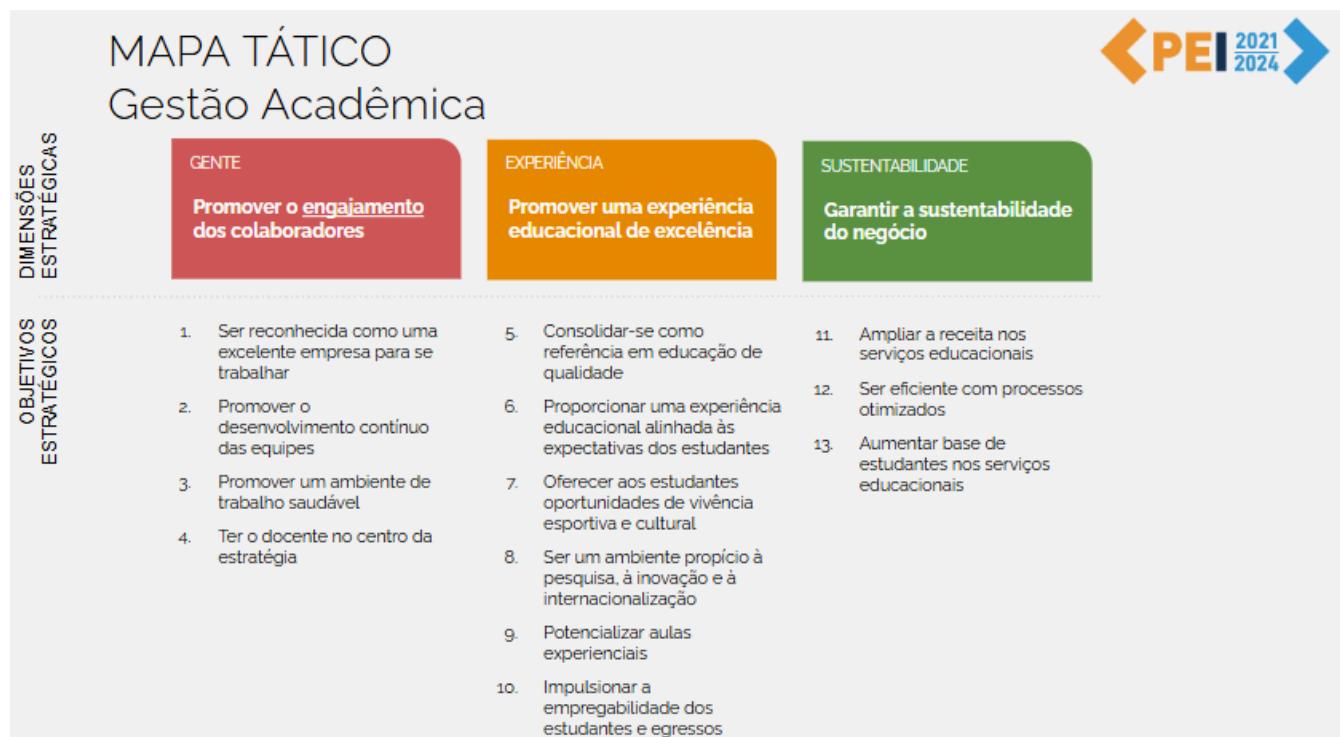


Figura 2: Mapa Tático da Unidade de Negócio da Gestão Acadêmica



MAPA TÁTICO Negócios (EAD, Semi, Pós)

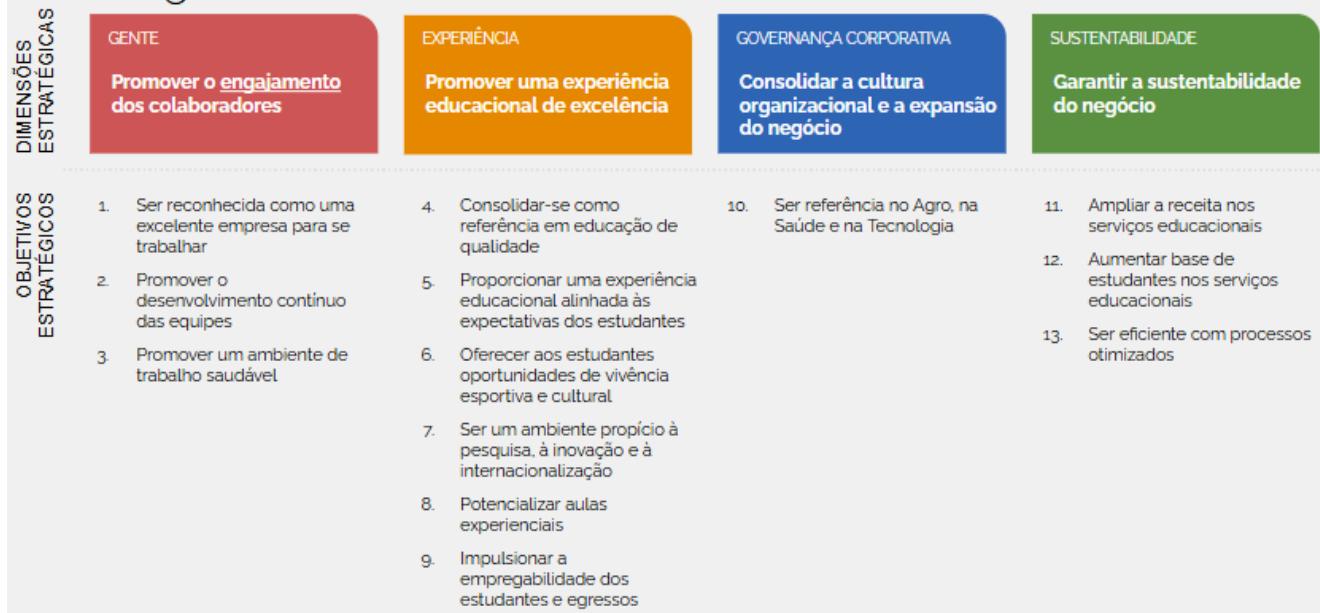


Figura 3: Mapa Tático da Unidade de Negócio do EAD, Semi e Pós Graduação

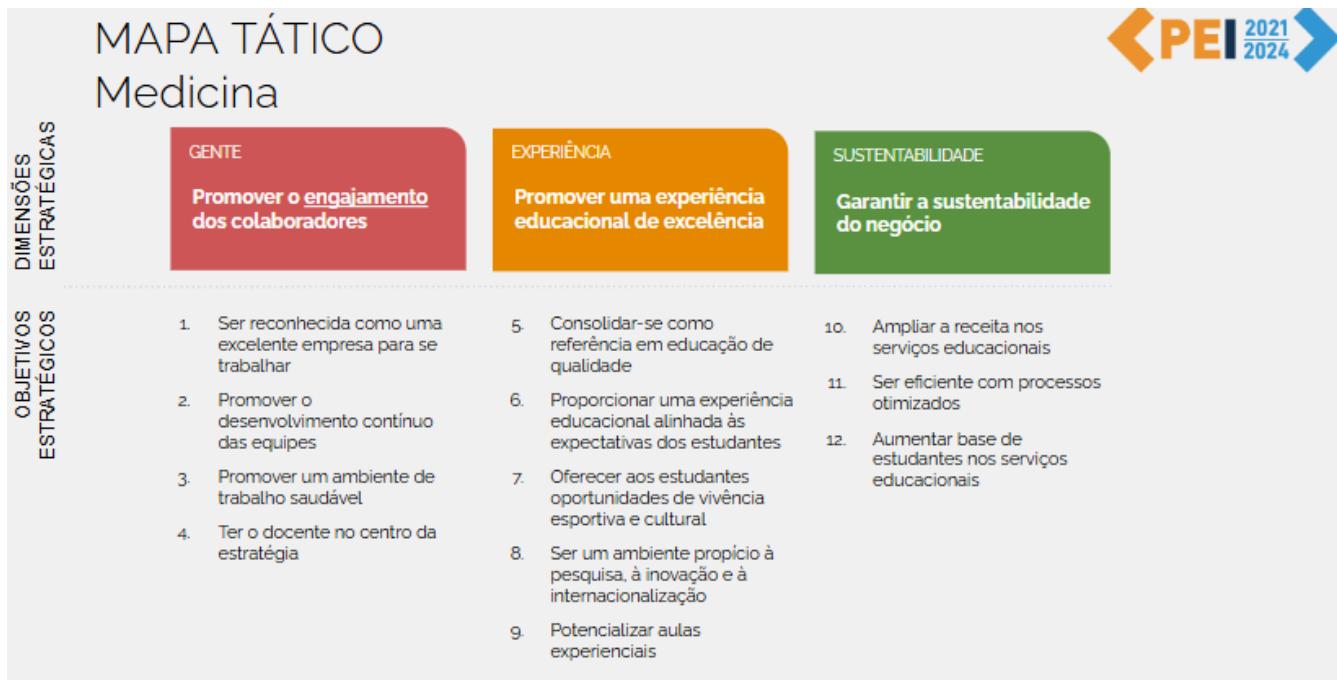


Figura 4: Mapa Tático da Unidade de Negócio de Medicina



Figura 5: Mapa Tático da Unidade de Negócio do Colégio