



UNICAMP

PLANES CEPRE FCM

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

GESTÃO
ESTRATÉGICA

CEPRE | CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM REABILITAÇÃO
Prof. Dr. Gabriel O.S. Porto

NOVEMBRO 2016

2016 | 2020



FCM - UNICAMP

Aprovado na 2ª Reunião da Congregação – realizada em 31/03/2017

CEPRE

Centro de Estudos e Pesquisa e
Reabilitação Prof. Dr. Gabriel Porto

FCM



UNICAMP



FCM - UNICAMP

DIRETOR

Prof. Dr. Ivan Felizardo Contrera Toro

DIRETOR ASSOCIADO

Prof. Dr. Roberto Teixeira Mendes

ASSISTENTE TÉCNICO DE UNIDADE

Marisa Aparecida Camilo Olivatto



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | CEPRE FCM 2016 – 2020

CEPRE

COORDENADORA

Profa. Dra. Angélica Bronzatto de Paiva e Silva

COORDENADORA ADJUNTA

Profa. Dra. Maria Elisabete Rodrigues Freire Gasparetto

REPRESENTANTE DA ÁREA DE ASSISTÊNCIA:

Profa. Dra. Helenice Yemi Nakamura

REPRESENTANTE DA ÁREA DE ENSINO E PESQUISA

Profa. Dra. Mirian Hideko Nagae Espinosa

REPRESENTANTE DA ÁREA ADMINISTRATIVA

Roberta Melloni Forte

participantes

“Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action.”¹

DIRETORIA FCM

DIRETOR FCM

Prof. Dr. Ivan Felizardo Contrera Toro

DIRETOR-ASSOCIADO

Prof. Dr. Roberto Teixeira Mendes

ASSISTENTE TÉCNICO DE UNIDADE

Marisa Aparecida Camilo Olivatto

DIRETORIA CEPRE

COORDENADORA CEPRE FCM

Profa. Dra. Angélica Bronzatto de Paiva e Silva

COORDENADORA ADJUNTA CEPRE FCM

Profa. Dra. Maria Elisabete Rodrigues Freire Gasparetto

REPRESENTANTE DA ÁREA DE ASSISTÊNCIA

Profa. Dra. Helenice Yemi Nakamura

REPRESENTANTE DA ÁREA DE ENSINO E PESQUISA

Profa. Dra. Mirian Hideko Nagae Espinosa

REPRESENTANTE DA ÁREA ADMINISTRATIVA

Roberta Melloni Forte

DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E REABILITAÇÃO

CHEFE DE DEPARTAMENTO

Profa. Dra. Rita de Cassia Ietto Montilha

COORDENADORA DO CURSO DE FONOAUDIOLOGIA

Profa. Dra. Christiane Marques do Couto

COORDENADORA DO PROGRAMA SAÚDE INTERDISCIPLINARIDADE E REABILITAÇÃO

Profa. Dra. Maria Cecília Marconi Pinheiro Lima

TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO DHR E CURSO FONOAUDIOLOGIA

Rita de Cássia Savoy

Eleilange Alves Esteves de Quadros

Renata Aparecida Carvalho de Seta

DOCENTES

Profa. Dra. Adriana Lia Friszman de Laplane

Profa. Dra. Ana Carolina Constantini

Profa. Dra. Maria Francisca Colella dos Santos

Profa. Dra. Maria Inês Rubo de Souza Nobre Gomes

Profa. Dra. Marilda Baggio Serrano Botega

Profa. Dra. Regina Yu Shon Chun

Prof. Dr. Roberto Benedito de Paiva e Silva

Profa. Dra. Zélia Zilda Lourenço de Camargo Bittencourt

Profa. Dra. Irani Rodrigues Maldonade

Profa. Dra. Maria Cristina de Oliveira Regina

APOIO ADMINISTRATIVO E ASSISTENCIAL DO CEPRE

TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO CEPRE

Sérgio Roberto Bottezelli

Ana Maria Ludovico Marsola

Lucia Regina da Silveira Camargo

Silvana Aparecida Camargo Alcantara

ASSISTENTE SOCIAL

Adriana Martins da Silva

PEDAGOGA

Fátima Aparecida Gonçalves Mendes



**UNICAMP
FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS
BIBLIOTECA**

**Ficha catalográfica elaborada por
Maristella Soares dos Santos
CRB8/8402**

P693

Planes CEPRE FCM 2016-2020 : planejamento estratégico do Centro de Estudo e Pesquisas em Reabilitação da Faculdade de Ciências Médicas / diretor Ivan Felizardo Contrera Toro; diretor associado Roberto Teixeira Mendes ; coordenadora do Cepre Angélica Bronzatto de Paiva e Silva ; coordenadora adjunta do Cepre Maria Elisabete Rodrigues Freire Gasparetto ; orientadoras metodológicas Eneida Rached Campos, Maria Bernadete de Barros Piazzon, Maria Isabel Coghi. - Campinas, SP : UNICAMP/FCM, 2016.

Modo de acesso: World Wide Web: <<http://www.fcm.unicamp.br/fcm/planes>>

1. Planejamento estratégico. 2. Escolas Médicas - Organização e administração. 3. Universidades e faculdades - Planejamento. 4. Pesquisa de reabilitação. I. Toro, Ivan Felizardo Contrera, 1957-. II. Mendes, Roberto Teixeira, 1953-. III. Silva, Angélica Bronzatto de Paiva e, 1959-. IV. Gasparetto, Maria Elisabete Rodrigues Freire, 1949-. V. Campos, Eneida Rached, 1960-. VI. Piazzon, Maria Bernadete de Barros, 1958-. VII. Coghi, Maria Isabel, 1961-. VIII. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Médicas. Centro de Estudo e Pesquisa em Reabilitação.

CDD. 378.1

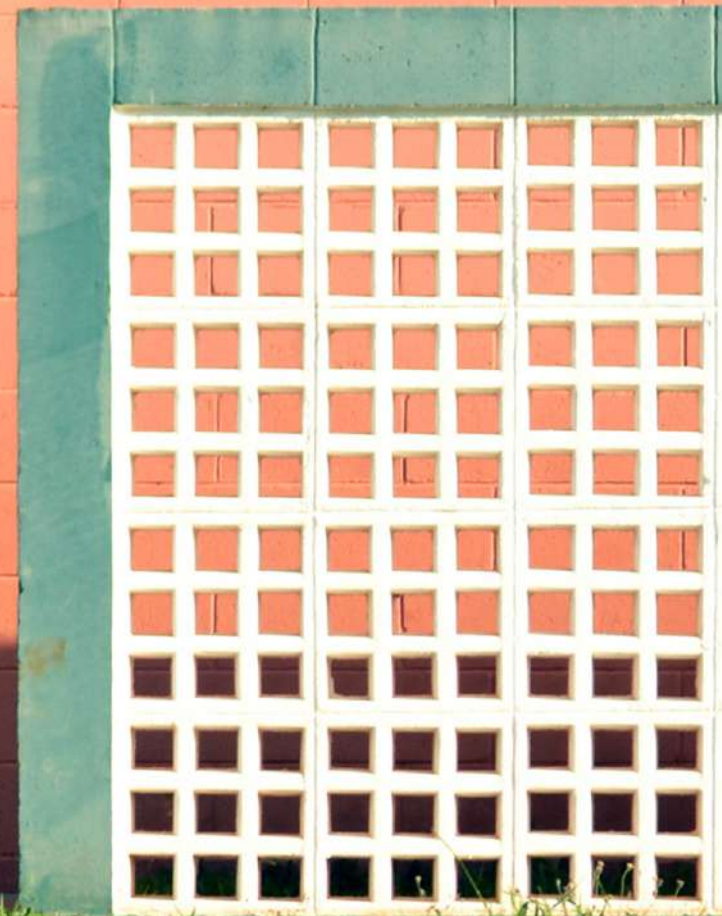




índice

Apresentação	6
Método	9
Identidade Organizacional do CEPRE	10
Visão de Futuro	10
Missão	11
Ocupação	11
Usuários	12
Princípios e Valores	13
Focalizando o Presente	15
Teia de Tendências	15
Cenários	17
Focalizando o Futuro	18
Mapa Estratégico	19
Objetivos Estratégicos e Projetos	20
Perspectiva Usuários	21
Perspectiva Processos	23
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	25
Perspectiva Financeira e Administrativa	26
Referências	28

FCM 03
CEPRE
Centro de Estudos,
Pesquisas e Reabilitação
Prof. Dr. Gabriel O.S. Porto



apresentação

“O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.”²

A Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp elaborou seu planejamento estratégico no início de fevereiro de 2016 e tem incentivado departamentos, áreas e centros na realização de seus planejamentos estratégicos específicos enquanto forma de aumentar o alinhamento dos diversos planos e o acompanhamento do impacto na gestão orçamentária^{3,4,5}.

O Cepre foi o primeiro centro da FCM a se engajar neste movimento com a realização do seu planejamento estratégico após o Planes FCM 2016-2020, ainda em fevereiro de 2016.

Participaram do Planejamento Estratégico do Cepre 2016-2020 coordenadores e servidores do Cepre, membros da Diretoria da FCM, docentes e servidores do Departamento de Desenvolvimento Humano e Reabilitação, sendo que dentre estes estavam presentes o chefe do Departamento, a coordenadora do Curso de Fonoaudiologia e a coordenadora do Programa de Programa Saúde Interdisciplinaridade e Reabilitação.

A presença de todos na elaboração do Planes Cepre 2016-2020 permitiu a construção de um plano abrangente formado por projetos relevantes que a Diretoria da FCM apoiará no decorrer da execução.

Esperamos que o exemplo do Cepre na realização do seu planejamento estratégico seja seguido pelas demais unidades que compõem a FCM e desejamos a todos um excelente trabalho.



Prof. Dr. Ivan Felizardo Contrera Toro
Diretor
Faculdade de Ciências Médicas - Unicamp

Prof. Dr. Roberto Teixeira Mendes
Diretor Associado
Faculdade de Ciências Médicas - Unicamp



O CEPRE é um centro assistencial que atende a população de Campinas e região e é campo de estágio e pesquisa na formação de alunos de graduação em Fonoaudiologia, de alunos de pós-graduação *Strito sensu* (Programa Saúde Interdisciplinaridade e Reabilitação) e alunos de pós-graduação *Latu sensu* (Aprimoramento profissional e residências multiprofissional em Saúde do Adulto e Idoso, Saúde da Criança e Adolescente e Saúde Mental), bem como na formação de profissionais (Treinamento em Serviço). Com isso, ampliou-se a gama de atuação em extensão com uma visão interdisciplinar e integrada dos processos de desenvolvimento humano e suas alterações.

Com o objetivo de desenvolver as ações de assistência à comunidade, o Cepre presta serviços no que se refere a deficiências sensoriais (deficiência visual e surdez), atendimento em fonoaudiologia e em língua de sinais (Libras), realização de diagnóstico, habilitação, reabilitação, triagens (auditiva, da linguinha e visual), exames audiológicos, de processamento auditivo; seleção e adaptação de prótese auditiva; avaliação e intervenção em linguagem oral e escrita, na motricidade oral, nas disfluências e nos distúrbios fonoarticulatórios, voz e sistemas alternativos e suplementares de comunicação.

O CEPRE conta com 24 ambulatorios, atendendo em média 400 usuários de diversas faixas etárias, perfazendo um total de 2.000 procedimentos/mês. O agendamento dos ambulatorios acontece no mesmo sistema do Hospital de Clínicas (HC), viabilizando a evolução dos casos nos prontuários que são trazidos diariamente do HC para o CEPRE.

No CEPRE atuam 24 docentes do Departamento de Desenvolvimento Humano e Reabilitação (DDHR), das áreas de Arte Educação, Fonoaudiologia, Linguística, Pedagogia, Psicologia, Serviço Social e Terapia Ocupacional. Atualmente, o CEPRE possui 14 profissionais distribuídos nas áreas administrativas (6) e na área assistencial: assistente social (1), pedagogos (2), fonoaudiólogo (1), enfermeiro (1) e um nutricionista (1) além de instrutores de Libras (2).

Esperamos continuar contando com o apoio da diretoria da FCM, com a parceria do DDHR, do curso de graduação em Fonoaudiologia para que possamos viabilizar os avanços pretendidos para o CEPRE.

Desde já agradecemos o empenho de profissionais e docentes nesta empreitada.

Profª. Drª. Angélica Bronzatto de Paiva e Silva
Coordenadora do CEPRE - FCM

Profª. Drª. Maria Elisabete R. F. Gasparetto
Coordenadora Adjunta do CEPRE - FCM



método

“Método com diferencial de alta participação e compartilhamento que promove espaços comuns e democráticos para a construção de futuro desafiador.”^{5,6}

O Planejamento Estratégico é um processo de gestão composto por três fases: elaboração, execução e avaliação dos resultados. Na FCM e em suas áreas estas fases seguem método criado em 2009, pelas orientadoras metodológicas Eneida Rached Campos e Maria Bernadete de Barros Piazzon, tendo como referenciais a *Future Search* (Busca do Futuro)^{1,7}, o Planejamento Estratégico Situacional (PES)⁸ e o *Balanced Score Card* (BSC)⁹. Em novembro de 2015, junto com a diretoria da FCM e a Área de Planejamento, os coordenadores do CEPRE customizaram o método e definiram a programação dos trabalhos. O Planejamento Estratégico do CEPRE-FCM 2016-2020 (Planes CEPRE-FCM) é a 12ª aplicação deste método, sendo o primeiro desdobramento do Planes FCM 2016-2020. A fase de elaboração do Planes CEPRE-FCM ocorreu nos dias 16, 17 e 19 de fevereiro de 2016 no CEPRE com duração total de 24 horas. Os participantes debruçados sobre as tendências percebidas no presente (Teia de Tendências) e os sonhos para o CEPRE em 2020, compartilharam com clareza, objetividade e de maneira espontânea seus sentimentos, percepções, informações,

expectativas e receios em ricas discussões. Naturalmente, ou por meio de votos, surgiram os assuntos de concentração de interesse e a partir deles, o futuro foi descrito por meio do Mapa Estratégico, que é formado por objetivos estratégicos que desdobrados em projetos respondem a questão: Que ações monitoráveis vamos desencadear no nosso presente para alcançar o futuro que queremos em 2020 para o CEPRE?

Na próxima fase - execução e acompanhamento - que se inicia em seguida¹⁰, são designados responsáveis por objetivo estratégico, formadas as equipes para a definição e execução dos planos de ação dos projetos. O acompanhamento dos trabalhos será feito pela Área de Planejamento da FCM que utilizará a escala de situação de projeto: ideia (projeto lançado), definido (com Equipe e Plano de Ação aprovados pela coordenação do CEPRE), em andamento (com ações em andamento), concluído (com todas ações realizadas), resultados alcançados (conclusão sobre os impactos), cancelado (projeto cancelado ou unificado a outro ou suspenso). A Área de Planejamento e as equipes registram o andamento dos projetos na intranet no portal do Planes FCM.

ESCALA DE SITUAÇÃO DOS PROJETOS:

ideia

definido

em andamento

concluído

resultados alcançados

cancelado



identidade organizacional do CEPRE

VISÃO DE FUTURO

“Ser um centro de excelência interdisciplinar de referência nacional e internacional em desenvolvimento humano, habilitação e reabilitação, comprometido com as demandas da sociedade.”



identidade organizacional do CEPRE

MISSÃO

“Realizar assistência interdisciplinar de excelência à comunidade no campo de desenvolvimento humano, habilitação e reabilitação por meio de atividade de extensão e ensino, propiciando a pesquisa, a divulgação de conhecimento científico e a inovação tecnológica, respeitando princípios éticos e humanísticos com vistas à inclusão social e melhoria da qualidade de vida da população.”

OCUPAÇÃO

“Assistência, ensino e pesquisa em desenvolvimento humano, habilitação e reabilitação.”



identidade organizacional do CEPRE

USUÁRIOS

- Pacientes, familiares / cuidadores
- Profissionais de saúde
- Profissionais de educação
- Servidores
- Estagiários
- Alunos (graduação, pós-graduação, aprimoramento, residência)
- Mídias
- Órgãos públicos municipais, estaduais e federais
- Comunidade

identidade organizacional do CEPRE

PRINCÍPIOS E VALORES

- Ética
- Interdisciplinaridade
- Humanização
- Transparência
- Inclusão social
- Respeito à diversidade
- Acessibilidade
- Qualidade
- Integração entre ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviço
- Capacidade crítica e reflexiva
- Atuar de acordo com os princípios do SUS

[illegible]

focalizando o presente

“Exploring all aspects of a system before trying to fix any part”¹

TEIA DE TENDÊNCIAS

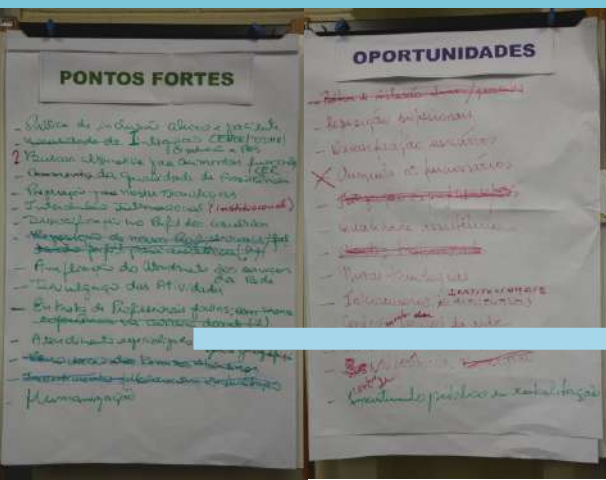
Para análise do presente, primeiramente, a partir das percepções individuais dos participantes e depois em pequenos grupos, foram listadas as tendências percebidas como forças que influenciam o desenvolvimento do CEPRE. Com base nestas tendências foi elaborada uma Teia de Tendências^{1,7} e, em seguida, os participantes individualmente votaram nas tendências que julgavam mais relevantes para o futuro do CEPRE.





cenários

Com base na ponderação das tendências, organizados em grupos, os participantes descreveram o cenário interno e o cenário externo. No cenário externo, os aspectos considerados fora da governabilidade do CEPRE foram categorizados em oportunidades e em ameaças. No cenário interno, os aspectos considerados dentro da governabilidade do CEPRE foram categorizados em pontos fortes e pontos fracos.





focalizando o futuro

“Putting common ground and future action front and center, treating problems and conflicts as information, not action items.”⁷

Para análise do futuro, os participantes descreveram o CEPRE em 2020 por meio de sonhos – resultados que desejam muito, que querem alcançar, que vale a pena se esforçar para conseguir. Os coordenadores do CEPRE acrescentaram nesta descrição de futuro outros sonhos já pensados e sonhos que já contam com projetos em andamento. Os sonhos foram votados para sinalizar onde o grupo concentra seus interesses. Em seguida, os sonhos foram categorizados em quatro perspectivas: Usuários; Processos; Aprendizado e Crescimento; Financeira e Administrativa.

mapa estratégico

*“O termo utilizado, *Balanced Scorecard (BSC)*, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas internas e externas”.*⁹

Em grupos homogêneos, com a preferência e vivência profissional de cada participante, foram definidos 9 objetivos estratégicos, sendo 2 para a perspectiva “Usuários”, 2 para a perspectiva “Processos”, 2 para a perspectiva “Aprendizado e Crescimento de pessoas” e 3 para a perspectiva “Financeira Administrativa”, conforme segue esboçado no Mapa Estratégico Planes Cepre/FCM 2016-2020. Em seguida os objetivos estratégicos foram desdobrados em projetos.





mapa estratégico planes CEPRE FCM 2016 – 2020

usuários

1. Proporcionar espaço adequado e ampliado para atendimento dos usuários
2. Realizar atendimento qualificado e humanizado como referência nas redes da saúde e educação

processos

3. Implantar sistema eletrônico que permita cadastro de usuários, prontuário e agenda *online*
4. Assegurar a integração multiprofissional por meio de ações e projetos interdisciplinares

aprendizado e crescimento

5. Ampliar o quadro de servidores
6. Capacitar e valorizar os servidores

financeira e administrativa

7. Ampliar, adequar e equipar o espaço físico com boa qualidade
8. Aumentar a captação de recursos SUS por meio de credenciamento CER em conjunto com a área de Saúde da Unicamp
9. Propor normas e concluir regimento

objetivos estratégicos e projetos

“Having people accept responsibility for their own work, conclusions, and action plans.”⁷

“O planejamento e a ação são inseparáveis. O plano é o cálculo que precede e preside a ação. Se não preceder, o plano é inútil porque chega tarde. E se chega a tempo mas não a preside, o plano é supérfluo. Por sua vez, a ação sem cálculo que a preceda e presida é mera improvisação. A ação, com seus efeitos, condiciona o cálculo seguinte e este precede e preside uma nova decisão para a ação”.⁸

perspectiva usuários

objetivo estratégico 1

Proporcionar espaço adequado e ampliado para atendimento dos usuários

Projetos Estratégicos:

1.1 Reestruturar espaços e salas de atendimento de acordo com as demandas das faixas etárias

Indicadores:

* Número de salas reestruturadas

1.2 Elaborar e executar projeto de acessibilidade nos espaços

Indicadores:

* Número de adaptações

1.3 Equipar a sala de atendimento com tecnologia assistiva

Indicadores:

* Número de tecnologias assistivas em uso

1.4 Realizar manutenção dos equipamentos

Indicadores:

* Número de equipamentos com manutenção

1.5 Elaborar e executar projeto para filmar o atendimento

Indicadores:

* Número de salas com filmadoras

* Número de filmadoras avulsas

1.6 Dispor de material didático e terapêutico

Indicadores:

* Número de materiais produzidos

perspectiva usuários

objetivo estratégico 2

Realizar atendimento qualificado e humanizado como referência nas redes da saúde e educação

Projetos Estratégicos:

2.1 Incrementar a relação do CEPRE com a rede de saúde

2.2 Incrementar a relação do CEPRE com a rede de educação

Indicadores:

* Número de alunos PIC Junior

* Número de profissionais da rede capacitados

2.3 Gerenciar a fila de espera para atendimento

Indicadores:

* Número de pacientes na fila de espera

perspectiva processos

objetivo estratégico 3

Implantar sistema eletrônico que permita cadastro de usuários, prontuário e agenda *online*

Projetos Estratégicos:

3.1 Reestruturar o sistema eletrônico de cadastro de usuários em parceria com a Informática da FCM

Indicadores:

* Número de locais sem acesso

3.2 Implantar o prontuário eletrônico com acesso na rede

Indicadores:

* Número de atendimentos cadastrados no prontuário eletrônico

* Número de salas de atendimento com acesso ao prontuário eletrônico

3.3 Acessar os atendimentos agendados

3.4 Acessar no CEPRE os exames laboratoriais e de imagem dos pacientes atendidos nas áreas de saúde da Unicamp

perspectiva processos

objetivo estratégico 4

Assegurar a integração multiprofissional por meio de ações e projetos interdisciplinares

Projetos Estratégicos:

4.1 Inserir o CEPRE em projetos multicêntricos

Indicadores:

* Número de projetos multicêntricos

4.2 Promover cursos interinstitucionais junto com o Departamento de Desenvolvimento Humano e Reabilitação

Indicadores:

* Número de cursos realizados

4.3 Integrar o CEPRE com outros centros nacionais e internacionais

Indicadores:

* Número de centros

4.4 Divulgar o CEPRE

4.5 Estudar o fluxo de trabalho das áreas definidas no regimento

Indicadores:

* Número de fluxos estudados

perspectiva aprendizado e crescimento

objetivo estratégico 5

Ampliar o quadro de servidores

Projetos Estratégicos:

5.1 Concluir a certificação do CEPRE

objetivo estratégico 6

Capacitar e valorizar os servidores

Projetos Estratégicos:

6.1 Criar espaços de escuta do servidor em parceria com RH FCM e CSA FCM

6.2 Adequar o perfil do servidor à função e rotina da área

6.3 Aplicar avaliação em parceria com a DGRH e RH FCM

6.4 Capacitar servidores em: línguas (libras, inglês, espanhol), informática, gestão de documentos e pessoas, lidar com pessoas com deficiências

Indicadores:

* Número de servidores capacitados

perspectiva financeira e administrativa

objetivo estratégico 7

Ampliar, adequar e equipar o espaço físico com boa qualidade

Projetos Estratégicos:

7.1 Ampliar e adequar os espaços

Indicadores:

* m² de área construída ou adequada

objetivo estratégico 8

Aumentar a capitação de recurso SUS por meio de credenciamento CER em conjunto com a área da saúde da Unicamp

Projetos Estratégicos:

8.1 Credenciar o CEPRE como CER* junto ao Ministério da Saúde em conjunto com a Comissão de Extensão e Assistência da FCM, por meio do CAAAAS*

Indicadores:

* Número de atendimentos como CER

* CER: Centro Especializado em Reabilitação

* CAAAAS: Comissão Assessora para Assuntos Assistenciais da Área de Saúde

perspectiva financeira e administrativa

objetivo estratégico 9

Propor normas e concluir regimento

Projetos Estratégicos:

9.1 Concluir o regimento do CEPRE

9.2 Elaborar manuais e gerenciar normas

referências

1. Weisbord, M e Janoff, S. Future Search - Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action. Berrett-Koehler Publishers, 2010.
2. Peter Drucker. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker>. Acesso em agosto 2016
3. FCM elabora planejamento estratégico para os próximos cinco anos. Disponível em <<http://www.fcm.unicamp.br/fcm/noticias/2016/fcm-elabora-planejamento-estrategico-para-os-proximos-cinco-anos>>. Acesso em: agosto 2016.
4. Cepre da FCM elabora Planejamento Estratégico 20162020. Disponível em <<http://www.fcm.unicamp.br/fcm/noticias/2016/cepre-da-fcm-elabora-planejamento-estrategico-2016-2020>>. Acesso em: agosto 2016.
5. Biblioteca da FCM elabora planejamento estratégico para os próximos cinco anos. Disponível em <<http://www.fcm.unicamp.br/fcm/relacoes-publicas/saladeimprensa/biblioteca-da-fcm-elabora-planejamento-estrategico-para-os-proximos-cinco-anos>>. Acesso em: agosto 2016.
6. Planejamento Estratégico: método com diferencial de alta participação e compartilhamento foi utilizado no Planes DGRH. Disponível em <<http://www.dgrh.unicamp.br/news/planejamento-estrategico>>. Acesso em: agosto 2016.
7. Weisbord, M e Janoff, S. Future Search: an action guide to finding common ground in organizations and communities. Berrett-Koehler Publishers, 2000.
8. Matus, C. Política, planejamento e governo. Brasília, IPEA, volumes I e II, 1993.
9. Kaplan, R S. & Norton, DP. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
10. Planes da FCM delinea ações para objetivos estratégicos. Disponível em <<http://www.fcm.unicamp.br/fcm/noticias/2016/planes-da-fcm-delineia-aco-es-para-objetivos-estrategicos>>. Acesso em agosto de 2016.
11. Avaliação Institucional. Disponível em <<http://www.prdu.unicamp.br/areas2/avaliacao-institucional/avaliacao-institucional>>. Acesso em agosto de 2016.

equipe técnica

Coordenação Área de Planejamento



Eneida Rached Campos
Maria Isabel Coghi

Orientadoras Metodológicas



Eneida Rached Campos
Assessora de Planejamento FCM
Maria Bernadete de Barros Piazzon
Assessora de Planejamento DGRH

Jornalista



Camila Delmondes
Edimilson Luiz Montaldi

Diagramação e ilustração



Emilton Barbosa Oliveira
Marcos Antonio do Nascimento

Filmagem e fotografia



Leonardo Andre Guisse
Mario Moreira Da Silva

CEPRE - FONOAUDIOLOGIA

Para mais informações:

Área de Planejamento FCM UNICAMP

Fone: 35218883

E-mail: plan@fcm.unicamp.br

www.fcm.unicamp.br/planes

CEPRE FCM

Fone: (19) 35218805