



PEI UFCA 2025

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

UFCA

**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI**



PEI UFCA 2025

Planejamento Estratégico Institucional
da Universidade Federal do Cariri
Período 2016 / 2025

GESTORES, EX-GESTORES
E COLABORADORES TÉCNICOS

Adriana Cristina Gomes de Araújo
Administradora Progep/NG

Alexandre Pereira de Souza
Docente Coordenador Reitoria/Sedop

Aline Rodrigues Bezerra Oliveira
Administradora Proex/NG

Aluisio Martins Sousa
Procurador Federal AGU,
Procurador-Geral Reitoria/PGE

Ana Cândida de Almeida Prado
Docente, ex-Pró-Reitora Proen

Ana Neuza Botelho Videla
Docente, Coordenadora de Curso
IISCA/Design de Produto

Ana Patricia Nunes Bandeira
Docente, Coordenadora de Implantação
do Curso de Geologia

Antônio Batista de Lima Filho
Pedagogo, Prograd/CEG

Aretuza Sousa Tenório
Ass. em Administração,
Ouvidora Geral Reitoria/Ouvidoria

Artur Costa de Souza
Administrador,
Coordenador Progep/CAD

Ary Ferreira da Silva
Docente, Diretor CCT

Bruno Peixoto de Oliveira
Coordenador de Curso IFE/Ciências Naturais

Carlos Marley de Souza Júnior
Docente, Coordenador de Curso
CCT/Engenharia de Materiais

Celme Torres Ferreira da Costa
Docente, ex-Pró-Reitora PRPI

Cícera Maria Mamede Santos
Pedagoga, Prograd

Cícero Marcelo Bezerra dos Santos
Docente, Diretor DLA

Cláudia Araújo Marco
Docente, ex-Pró-Reitora Proex
e ex-Diretora DAE

Cláudio Gleidiston Lima da Silva
Docente, Diretor Famed

Cleirton André Silva de Freitas
Docente, Diretor Dinfra

Cleonísia Alves Rodrigues do Vale
Docente, Pró-Reitora Proex

Cristina Carneiro Menezes
Jornalista, Diretora Dcom

Cristina Rejane Feitosa Silva
Docente, Coordenadora Reitoria/Seace

Daniel Alves M. Filho
Ass. em Administração,
ex-Coodenador Progep/CAP

Danielle Bezerra Feitosa
Ass. em Administração Dcom

David Andriola Colares
Engenheiro Civil
ex-Diretor e Coordenador Dinfra/CMA

COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO

Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (Proplan)
Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE)
Consultoria STEINBEIS-SIBE do Brasil

David Vernon Vieira
Docente, Coordenador Reitoria/SCI

Deise Santos do Nascimento
Docente, Coordenadora de Curso CCSA/
Biblioteconomia

Demétrius Barbosa Cartaxo
Ass. em Administração
Coordenador Prograd/CGDA

Diego de Sousa Guerra
Docente, ex-Diretor CCSA

Edenia Nascimento Barros
Técnica de Laboratório
ex-Coodenadora Dinfra/CPA

Edilza Maria Felipe Vásquez
Docente, Diretora CCAB

Eduardo Vivian da Cunha
Docente, Assessor Especial
ex-Pró-Reitor Procult e Proex

Ericsson Venâncio Coriolano
Docente, Pró-Reitor Prograd

Fabiano da Silva Ferreira
Docente, ex-Coodenador Proplan/CTGP

Felipe Anderson Viana de Souza
Economista Proplan/Cimai

Francilda Alcantara Mendes
Ass. em Administração
ex-Ouvidora Geral Ouvidoria

Francisco de Assis Nogueira
Técnico de Laboratório
Coordenador Reitoria/Sepad

Francisco Dreno Viana da Silva
Docente, ex-Pró-Reitor Proad

Francisco Henrique Peixoto da Silva
Docente, Coordenador de Curso Famed/
Residência Médica

Francisco Ildisvan de Araújo
Analista de T.I, Pró-Reitor Adjunto
e Coordenador Proplan/CPGE

Francisco José de Paula Filho
Docente, ex-Pró-Reitor PRPI

Francisco Roberto de Azevedo
Docente, Coordenador de Curso CCAB/Proder

Francisco Raniere Moreira da Silva
Docente, Coordenador Proplan/Cimai

Gabriel Nogueira de Souza
Programador Visual Dcom

Gabriela Silva Meneses de Oliveira
Jornalista Dcom/CJ

Gilmaria Henllen Gondim Gomes
Pró-Reitora Adjunta
Coordenadora Progep/CLP

Glacínésia Leal Mendonça
Bibliotecária, Ex-Diretora Sibi

Gracy Kelli Martins Gonçalves
Coordenadora Prograd/CEG

Gustavo Ramos Ferreira
Ass. em Administração, Pró-Reitor Adjunto
Coordenador Procult/CPC

Herbert Novais Onofre
Analista de T.I, Diretor DTI

Ingrid Mazza
Docente, Coordenadora Diari/CEDP

Irani Ribeiro Vieira Lopes
Docente, Coordenadora de Curso CCAB/
Agronomia

Irma Gracielle Carvalho de Oliveira Souza
Docente, ex-Diretora CCSA, Coordenadora
Reitoria/Ceape

Italo Romulo de Holanda Ferro
Docente, Coordenador de Curso IISCA/Música

Ivânio Lopes de Azevedo Júnior
Docente, Ex-Pró-Reitor Procult

Ives Romero Tavares do Nascimento
Docente, Ex-Diretor IESA

Jacqueline Cosmo Andrade
Docente, Diretora IFE

Jeamy Kelly Alves Lopes
Ass. em Administração Progep

Jeniffer de Nadea
Docente, Coordenadora Proplan/CGPP

Jeová Torres Silva Júnior
Docente, Pró-Reitor Proplan

João Adolfo Ribeiro Bandeira
Docente, ex-Diretor IESA

João Ananias Machado Filho
Docente, Coordenador de Curso Famed/
Medicina

João Luiz Soares Studart Guimarães
Docente, Diretor Diari

Jonathas Luiz Carvalho da Silva
Docente, Coordenador de Mestrado CCSA/
Biblioteconomia

Jonnas Gonçalves Ferreira
Coordenador Proplan/CPCO

José Anderson Freire Sandes
Docente, ex-Coodenador Dcom/CJ

José Márcio da Silva Alves
Administrador PRPI

José Robson Maia de Almeida
Docente, Pró-Reitor Procult

José Valmir Feitosa,
Docente, Coord. de Implantação de Curso
CCAB/Medicina Veterinária

Josevaldo Lopes dos Santos
Administrador Proplan/CPGE

Jucieldo Ferreira Alexandre
Docente, Coordenador de Curso IESA/História

Juliana Loss Justo
Docente, Pró-Reitora Adjunta Proex/CAE,
Coordenadora Proex/CDF

Juliana Lotif Araújo
Docente, ex-Coodenadora Dcom/CCVE

Juliana Silva dos Santos
Administradora Proplan/CGS

Juscelino Pereira Silva
Docente, Pró-Reitor PRPI

Katia Daniele Dutra Brito
Ass. em Administração, Progep/CDP

Larissa Maria Argolo de Arruda Falcão
Docente, ex-Diretora Dinfra



PEI UFCA 2025

Planejamento Estratégico Institucional
da Universidade Federal do Cariri
Período 2016 / 2025

Ledjane Lima Sobrinho
Docente, Pró-Reitora Prae

Lia Maria Silveira David
Secretária Executiva,
Coordenadora Reitoria/SEODS

Liana de Andrade Esmeraldo Pereira
Docente, Pró-Reitora Adjunta e Coordenadora
Prae/CAIE

Lílian Aquino Oliveira
Ass. em Administração, UFOPA

Liliane Leite Cavalcante
Administradora, Coordenadora Progep/CDP

Louise Buarque de Gusmão Barbosa
Coordenadora Dinfra/PRA

Lucélia Mara de Souza Serra
Bibliotecária, Diretora Sibi

Lucimar da Silva Santiago
Docente,
Coordenadora de Curso CCT/Engenharia Civil

Marcelo Oliveira Santiago
Docente, Coordenador PRPI/CI

Márcio Mattos Aragão Madeira
Docente, Diretor IISCA

Március Aristóteles Loliola Lopes
Docente, Coordenador de Curso IISCA/Filosofia

Marcene Venâncio Silva
Docente, Coord. de Implantação de Curso CCSA/
Ciências Contábeis

Maria Cleide Rodrigues Bernardino
Docente, ex-Diretora DCI, Diretora CCSA

Maria Laís dos Santos Leite
Ass. em Administração, ex-Coordenadora Proex/
CAIC

Maria Rosilene Cândido Moreira
Docente, Coordenadora PRPI/PÓS-GRAD

Maria Silvana Alcântara Costa
Docente, Coordenadora de Mestrado CCT/
Matemática

Maria Simone Teixeira
Ass. em Administração, Coordenadora Prograd/CA

Marília Halina Girão Faria
Secretária Executiva PRPI

Milton Jarbas Rodrigues Chagas
Docente, Coordenador de Curso CCSA/
Administração Pública

Mirna Fontenele de Oliveira
Enfermeira, Famed

Patrick de Oliveira Almeida
Docente, Pró-Reitor Adjunto e Coordenador
Prograd/CFOR

Paulo Renato Alves Firmino, Docente,
Coordenador Proplan/CGS

Plácido F. de A. Andrade
Docente, Coord. Implantação Curso CCT/
Matemática Computacional

COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO

Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (Proplan)
Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE)
Consultoria STEINBEIS-SIBE do Brasil

Polliana de Luna Nunes Barreto
Docente, ex-Diretora Diari

Priscila Luz Abraão
Assistente em Administração Dcom/CJ

Rafael de Alencar Noronha
Assistente em Administração CCAB

Rafael Perrazo Barbosa Mota
Docente, Coord. de Implantação Curso CCT/
Ciências da Computação

Renato Mendes Rocha
Docente (redistribuído), ex-Coordenador de Curso
IISCA/Filosofia

Ricardo Luiz Lange Ness
Reitor Pro Tempore Reitoria

Ricardo Rigaud Salmito
Docente, Coordenador de Curso IISCA/Jornalismo

Roberta Queirós Viana Maia
ex-Administradora Proplan/CPGE

Roberto Rodrigues Ramos
Docente, Vice-reitor Pro Tempore
e Pró-Reitor Progep

Rodolfo Jakov Saraiva Lobo
Docente, Coordenador de Curso CCSA/
Administração

Sidney Gonçalves Alves
Administrador CCAB

Silvério de Paiva Freitas Júnior
Docente, Pró-Reitor Proad

Suely Salgueiro Chacon
Docente (redistribuída), ex-Reitora
Pro Tempore Reitoria

Tiago das Graças Arrais
Administrador IFE

Tiago de Alencar Viana
Administrador Proplan/CTGP

Túlio Bessa Almeida Gonçalves
Administrador, Pró-Reitor Adjunto
e Coordenador Proad/Cexec

Valderez Oliveira Filgueira
Contadora, Chefe de Gabinete Reitoria

Vicente Helano Feitosa Batista Sobrinho
Docente, Pró-Reitor Adjunto
e Coordenador PRPI/CPesq

Waleska James Sousa Félix
Docente, Chefe da Auditoria Interna AUDIN

Wandilson Alisson Silva Lima
ex-Administrador Proplan/CTGP

UFCA
UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Planejamento e Gestão Estratégica com Metodologia BSC	36
FIGURA 02: Matriz SWOT	43
FIGURA 03: Modelo Institucional - CANVAS	45
FIGURA 04: Mapa Estratégico da UFCA	51
FIGURA 05: Programação Estratégica do Portfólio de Projetos – Proposição de Projetos	64
FIGURA 06: Programação Estratégica do Portfólio de Projetos – Proposição do Portfólio de Projetos	65
FIGURA 07: Programação Estratégica do Portfólio de Projetos – Validação do Portfólio de Projetos	66
FIGURA 08: Portfólio de Projetos Estratégicos - Programação Estratégica	70
FIGURA 09: Modelo de Desdobramento da Estratégia	74
FIGURA 10: Modelo de Gestão e Avaliação Estratégica	80
FIGURA 11: Fluxo – Realização da RAE	83
FIGURA 12: Preparação da RAE – Análise do Ambiente Externo	84
FIGURA 13: Preparação da RAE – Indicadores Estratégicos	84
FIGURA 14: Preparação da RAE – Trilhas Estratégicas	85
FIGURA 15: Preparação da RAE – Pré-análise Estratégica	87
FIGURA 16: Realização da RAE - Apresentação Pré-análise Estratégia e Análise Estratégica	89
FIGURA 17: Fluxo do Monitoramento do Plano	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Visão Estratégica das Lideranças – Lista de Colaboradores	41
QUADRO 02: Objetivos Estratégicos da UFCA – 2016/2025	55
QUADRO 03: Painel de Indicadores (Perspectiva: Sociedade)	57
QUADRO 04: Painel de Indicadores (Perspectiva: Processos)	58
QUADRO 05: Painel de Indicadores (Perspectiva: Pessoas e Tecnologia)	58
QUADRO 06: Painel de Indicadores (Perspectiva: Orçamento)	59
QUADRO 07: Portfólio de Projetos Estratégicos – Objetivos e Finalidades	67
QUADRO 08: Modelo de Gestão e Avaliação Estratégica – Matriz de Responsabilidades	77
QUADRO 09: Reunião de Avaliação da Estratégia – Matriz de Análise Estratégica	90

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 11

1 HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI 15

2 METODOLOGIA APLICADA 29

2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO 31

2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* 34

3 O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA UFCA 2016-2025 37

3.1 ORGANIZAÇÃO, SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO: A BASE DO TRABALHO NA UFCA 39

3.2 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DA UFCA 46

3.2.1 MISSÃO 46

3.2.2 VISÃO 47

3.2.3 VALORES 48

3.3 MAPA ESTRATÉGICO DA UFCA 50

3.4 OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E O PAINEL DE GESTÃO DA UFCA 52

4 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS 61

5 O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA DA UFCA 71

6 O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA 75

7 AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 81

7.1 A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 84

7.2 A MOBILIZAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 88

7.3 A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 89

7.4 PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 91

7.5 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 92

7.6 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO 93

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 95

BIBLIOGRAFIA 98



APRESENTAÇÃO

Cartas dos Reitores

Ao ser criada em 5 de junho de 2013, a Universidade Federal do Cariri (UFCA) já nasceu grande. Grande porque é fruto de uma comunidade acadêmica bem constituída e articulada. Grande porque está inserida em uma região de extraordinárias diversidades: a diversidade de sua natureza, de seu povo e de sua história. Grande porque tem como missão precípua resgatar dívidas sociais históricas com a região em que se encontra. Grande porque nasceu com a perspectiva de se tornar um centro de construção de conhecimentos e de saberes para a promoção da inclusão social.

A UFCA está no interior do Brasil, no interior do Ceará, no meio do Sertão, e nesse espaço está construindo uma nova história. Ultrapassando discursos muitas vezes falaciosos, a UFCA põe em prática o que por décadas pareceu utopia: oferece educação de qualidade para os jovens em seu próprio território. E a inclusão gerada pela expansão do ensino superior no Brasil foi um passo fundamental nesse processo de interiorização do desenvolvimento que estamos ainda gestando, e que pode gerar transformações profundas na vida de todos nós, de nossos filhos e nossos netos.

Consciente do seu papel como instituição nesta construção, a UFCA assume a responsabilidade e o compromisso de promover neste espaço de troca de saberes, não apenas a formação profissional, mas também a formação de pessoas, de cidadãos. De seres humanos capazes de perceber que sem o devido cuidado com o seu semelhante e com a natureza, não alcançamos o desenvolvimento, ficamos apenas no crescimento econômico excludente.

Assim, a UFCA se constitui não apenas para trazer conhecimentos técnicos e científicos, ela está se construindo para incluir, para permitir que todos tenham a chance real de mudar sua vida, sua história, de suas famílias, de suas comunidades. Ao completar apenas três anos de sua criação, a UFCA mostra-se fortalecida e a caminho do amadurecimento institucional, já sendo capaz de apresentar à sociedade seu Plano Estratégico Institucional (PEI) e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), fruto de um amplo processo que envolveu todas as instâncias da comunidade acadêmica.

A UFCA ainda está no início desse longo caminho de descobertas e de construções. E tanto o PEI quanto o PDI são partes norteadoras desse caminho, trazendo as diretrizes para as próximas ações, além de contemplar a possibilidade de revisões e adaptações, dado que todo planejamento deve ser flexível, considerando as mudanças naturais de conjuntura.

Ao eleger a educação para a sustentabilidade como foco central das ações a serem desenvolvidas pela UFCA, o PEI e o PDI mostram o compromisso com todas as dimensões que devem nortear o processo de desenvolvimento. As dimensões Social, Cultural, Ambiental, Econômica e Política-Institucional devem ser percebidas e trabalhadas em conjunto, de modo a estimular as potencialidades do território em que a UFCA está inserida.

Dessa maneira a Universidade pode cumprir seu papel na formação de cidadãos, e contribuir efetivamente para o fortalecimento de uma sociedade comprometida com o bem comum e com o respeito ao Outro.

Suely Salgueiro Chacon – Ex-Reitora Pro Tempore (Junho/2013 a Maio/2016)

No ano do seu quarto aniversário, a Universidade Federal do Cariri dá um passo importante na busca pela sua autonomia e entrega à comunidade caririense o seu Plano Estratégico Institucional (PEI UFCA 2025) e o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UFCA 2020). Documentos de construção coletiva que, tendo à frente a Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (Proplan), contaram com a participação e o empenho de todos os segmentos da UFCA na sua elaboração.

Nos documentos estão definidos a missão, visão, valores, objetivos, indicadores, metas, projetos estratégicos, mapa estratégico e o modelo de gestão institucional da nova universidade. Eles serão os guias para todo o processo de tomada de decisão da UFCA para os próximos quatro anos.

Alinhados com os desafios impostos pelo século XXI, os Planos da UFCA definirão, portanto, os propósitos da instituição para cumprir a missão de promover o conhecimento crítico, comprometido com a sociedade e com o desenvolvimento territorial sustentável.

Os documentos propõem que sejamos uma universidade de excelência em educação para a sustentabilidade por meio de ensino, pesquisa, extensão e cultura. Têm como valores priorizar o estudante, respeitar e valorizar a diversidade, cultivar um ambiente saudável e valorizar as pessoas, primar por uma gestão participativa, ética e transparente, ser parte da comunidade e valorizar a cultura regional, o comprometimento com a responsabilidade social e com a sustentabilidade e buscar a inovação administrativa e acadêmica.

As experiências acumuladas, tendo como referência a instituição que lhe deu origem, a Universidade Federal do Ceará, e com quem, na condição de campus avançado e, mais recentemente, como universidade, mantivemos fortes vínculos institucionais nos últimos dez anos, nos proporcionaram a necessária maturidade acadêmica e administrativa para aceitar o desafio, levando-nos a refletir sobre erros e acertos e a propor, por consequência, as diretrizes, estratégias e os avanços que constam nesses documentos.

Cabe-nos agora o compromisso de fazer “sair do papel” para materializar em ações aquilo que está delineado nesse documento base, como tarefa de cada um dos que fazem da UFCA o seu local de trabalho ou de estudo. Isso se constituirá no nosso maior desafio para os anos vindouros e nos impõe grande responsabilidade.

Faz-se necessário, portanto, que uma forte decisão de contribuir efetivamente para alcançarmos os objetivos estratégicos coletivamente postos nesses Planos acompanhe cada um de nós no nosso cotidiano na universidade e se torne tarefa de todos.

Toda grande caminhada começa com o primeiro passo. Avante UFCA!

Ricardo Luiz Lange Ness – Reitor Pro Tempore (desde Julho/2016)

HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI





1.1 2001 – 2012

A interiorização da UFC para o Cariri

A Universidade Federal do Cariri (UFCA) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada pela [Lei Nº 12.826, de 05 de junho de 2013](#), por desmembramento do Campus Cariri da Universidade Federal do Ceará (UFC). A origem do Campus da UFC e da UFCA deve-se, portanto, ao processo de interiorização da UFC para a região do Cariri. O curso de Medicina da UFC, na cidade de Barbalha, teve sua criação aprovada pelo Conselho Universitário no ano de 2000¹ e começou a funcionar, efetivamente, em 28 de abril de 2001.

Foi a partir de uma política de expansão e interiorização da educação superior, desenvolvida pelo MEC² e implementada na UFC durante a gestão do ex-reitor Prof. René Teixeira Barreira, que ocorreu, em 2006, a implantação dos cursos de Administração, Agronomia, Biblioteconomia, Engenharia Civil e Filosofia³ no Campus da UFC, no Cariri. O Campus teve como primeiro diretor o Prof. Luís Carlos Uchôa Saunders, seguido do Prof. João Batista Arruda Pontes e do Prof. Antônio Nunes de Miranda, todos em caráter *pro tempore* e indicados pela reitoria da UFC. O Prof. Ricardo Luiz Lange Ness foi vice-diretor desde a criação do Campus e assumiu a direção também em caráter *pro tempore* no ano de 2008. A primeira diretoria eleita pela comunidade acadêmica do Campus da UFC no Cariri assumiu o mandato em 2011 e teve como diretor o Prof. Ricardo Ness e como vice-diretora a Profa. Suely Salgueiro Chacon.

Na época da sua implantação em setembro de 2006, instalado numa sede provisória no bairro Pirajá da cidade de Juazeiro do Norte, o Campus da UFC no Cariri consolidou a presença da UFC na região e reforçou o reconhecimento do Cariri como polo interestadual de educação superior.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo [Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007](#), viabilizou a consolidação e a inauguração, em 2008, da sede própria do Campus da UFC no Cariri. Com uma área de aproximadamente 20 hectares, localizada na cidade de Juazeiro do Norte, em uma nova região urbana posteriormente conhecida como Cidade Universitária, o Campus Universitário, que hoje é a sede da UFCA, foi concebido no seu Plano Diretor⁴, como um local de integração entre as pessoas,

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Resoluções UFC/CONSUNI Nº 05 de 02 de junho de 2000 e Nº 15 de 13 de novembro de 2000: Aprovam a Expansão do Curso de Medicina para o interior do Estado e a criação do curso de Medicina no Campus Cariri da UFC;

² BRASIL. Ministério da Educação. A democratização e expansão da educação superior no país de 2003—2014;

³ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Resoluções UFC/CONSUNI Nº 03 a 07 de 17 de fevereiro de 2006: Aprovam a criação dos Cursos de Graduação em Biblioteconomia, Filosofia (Licenciatura e Bacharelado), Administração, Agronomia e Engenharia Civil no Campus da UFC no Cariri.

⁴ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Plano Diretor Físico do Campus da UFC no Cariri.

privilegiando espaços compartilhados entre as diversas unidades da Universidade e desta com a cidade e a região. O conjunto de prédios do Campus de Juazeiro do Norte, que em 2017 já possui uma área construída de mais de 28.000 metros quadrados, foi denominado Campus Prof. Ícaro de Souza Moreira em homenagem ao ex-reitor da UFC, que faleceu durante o exercício do seu reitorado. Outra decorrência do REUNI foi a criação, em 2009, dos cursos de Jornalismo, Design de Produto, Educação Musical (licenciatura em Música) e Engenharia de Materiais, e, em 2010, o de Administração Pública (com ênfase em Gestão Pública e Social)⁵. A implantação e estruturação destes cursos foi uma das importantes realizações do período em que o Prof. Ricardo Luiz Lange Ness foi diretor do Campus da UFC no Cariri.

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento integrado da região incrementando sua expansão e inserção regional, o Campus Cariri da UFC inaugurou em 2011 uma terceira unidade na cidade do Crato. Localizado em uma área mais adequada às atividades acadêmicas do curso de Agronomia, o Campus Crato consolidou a atuação multicampi da instituição passando a ofertar cursos nas três cidades centrais da Região Metropolitana do Cariri (RMC), à época já oficialmente reconhecida pelo Estado do Ceará por meio da Lei Complementar nº 78, de 26 de junho de 2009.

O Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável (Proder), criado em 2010⁶ e que oferta anualmente 20 vagas de mestrado acadêmico, concretizou a intenção e a efetiva colaboração da instituição como protagonista e principal referencial acadêmico para a promoção do desenvolvimento territorial sustentável do Cariri. O Proder teve a Prof^a. Suely Salgueiro Chacon como uma das suas principais idealizadoras e primeira coordenadora. Além da relevância histórica, por ter sido o primeiro mestrado *stricto sensu* da UFCA, o programa foi um dos pioneiros nacionais na temática, sendo por isso reconhecido como um dos primeiros e mais marcantes elementos do perfil institucional associado à sustentabilidade.

⁵ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Resoluções UFC/CONSUNI Nos 10, 14, 18 e 20 de 24 de julho de 2009 e No 28 de 30 de setembro de 2010: Aprovam a criação de cursos de graduação no Campus da UFC no Cariri;
⁶ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Resolução UFC/CONSUNI N° 15 de 01 de julho de 2010: Aprova a criação do curso de mestrado acadêmico em Desenvolvimento Regional Sustentável no Campus da UFC no Cariri.



1.2 2012 – 2013

Discussão e criação da UFCA

O Projeto de Lei Nº 2.208/2011, enviado pelo Governo Federal para o Congresso Nacional como proposta para criação de uma nova universidade a partir do desmembramento do Campus da UFC no Cariri, mobilizou a comunidade acadêmica em torno de discussões acerca da concepção da UFCA, tendo como base o legado institucional, acadêmico e humano do Campus Cariri da UFC e, como referências, as informações presentes nas justificativas e no inteiro teor do Projeto de Lei⁷. De acordo com o mesmo, a implantação da UFCA já mostrava ser o mais importante empreendimento educacional da região do Cariri ao projetar a contratação de 197 docentes e 530 técnico-administrativos, para isso prevendo investimentos de recursos federais na região superiores a 157 milhões de reais até o ano de 2017.

A formação de Grupos de Trabalhos temáticos compostos por representantes servidores e discentes; a estruturação de um Ambiente Colaborativo sobre a implantação da UFCA; bem como os quatro Seminários de Implantação da UFCA, realizados de forma aberta à comunidade no período de maio de 2012 a novembro de 2013, foram iniciativas próprias do Campus Cariri da UFC, que evidenciaram a participação proativa e protagonista da comunidade acadêmica local no processo de discussão e planejamento da nova universidade.

Os termos da lei de criação da UFCA reforçaram os objetivos constitucionais da universidade na promoção de ações integradas em ensino, pesquisa e extensão. Ademais, caracterizam a inserção regional da UFCA mediante atuação multicampi, ao preverem a criação de novos campi nas cidades de Icó e Brejo Santo, e definirem o desmembramento de todo o Campus Cariri da UFC para a UFCA, incluindo os mais de 2000 discentes ativos, os 189 servidores docentes e os 68 técnico-administrativos, além da infraestrutura e equipamentos dos cursos dos campi já existentes em Barbalha, Juazeiro do Norte e Crato.

Após a criação oficial da UFCA, a Prof^a. Suely Salgueiro Chacon foi nomeada Reitora *pro tempore* pela Portaria MEC nº 570, de 28 de junho de 2013, permanecendo até maio de 2016, quando o Prof. Ricardo Luiz Lange Ness, vice-reitor *pro tempore*, nomeado pela Portaria MEC nº 755, de 14 de agosto de 2013, veio a assumir como Reitor *pro tempore*, da UFCA, nomeado pela Portaria nº 591, de 8 de julho de 2016.

⁷ BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei Nº 2.208/2011 - Inteiro Teor: Justificativas e Pareceres das Comissões;

A lei que criou a UFCA também definiu a UFC como instituição tutora no processo de implantação e funcionamento inicial da nova universidade. Para tanto, em agosto de 2013 foi assinado um Termo de Cooperação – Protocolo de Transição⁸ pela Reitora *pro tempore* da UFCA e pelo Prof. Jesualdo Pereira Farias, então Reitor da UFC e um dos principais apoiadores da criação UFCA.

Os primeiros atos administrativos da gestão *pro tempore* foram as institucionalizações do Conselho Superior *Pro Tempore* (CONSUP), como instância superior deliberativa, normativa e consultiva da UFCA, e da estrutura administrativa inicial para gestão da universidade, composta por Pró-Reitorias, Diretorias e Órgãos de Assessoramento. A nomeação dos gestores das Pró-Reitorias, Diretorias e Coordenadorias Administrativas da UFCA se deu a partir de docentes e técnico-administrativos dos quadros da própria instituição e remanescentes do Campus da UFC no Cariri, assim como já ocorrera com o os cargos de reitora e vice-reitor.

⁸ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ; UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. Termo de Cooperação – Protocolo de Transição para Tutoria da Universidade Federal do Cariri pela Universidade Federal do Ceará.

1.3 2014 – 2015

Implantação e Elaboração do Planejamento Institucional

Em 2014, o CONSUP aprovou a criação da estrutura organizacional acadêmica básica da UFCA, composta por sete unidades acadêmicas responsáveis pelos onze cursos previamente existentes e localizados nos campi das cidades de Juazeiro do Norte – Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA); Centro de Ciências e Tecnologia (CCT); Instituto Interdisciplinar de Sociedade, Cultura e Artes (IISCA); Crato – Centro de Ciências Agrárias e da Biodiversidade (CCAB); e Barbalha – Faculdade de Medicina (Famed). Além desses, a lei de criação da UFCA já previa a implantação de novos Campi nas cidades de Icó e Brejo Santo e, por isso, também foram aprovadas resoluções para a implantação do Instituto de Formação de Educadores (IFE); e do curso de Licenciatura em Ciências Naturais no novo campus de Brejo Santo; do Instituto de Estudos do Semiárido (IESA) e do curso de História em Icó, os quais iniciaram seu funcionamento com uma oferta total de 250 vagas anuais. A nomeação dos diretores e vice-diretores de todas essas unidades acadêmicas evidenciou o caráter democrático das escolhas desses gestores, pois ocorreu a partir da indicação de docentes pelos seus pares, por meio de consultas realizadas nos colegiados dos cursos de cada unidade.

Os anos de 2014 e 2015 marcaram um período de estruturação dos setores administrativos e dos órgãos acadêmicos da UFCA, com a definição e a operacionalização das suas atribuições básicas, atividades e serviços a serem prestados à comunidade universitária. Nesse contexto de transição, o CONSUP aprovou uma Resolução adotando o Estatuto e o Regimento Geral da UFC⁹ como instrumentos normativos para as atividades acadêmicas e administrativas da UFCA, até que a nova instituição procedesse a elaboração e dispusesse de suas próprias normas. Como principal recurso para viabilizar a sua plena autonomia, a UFCA realizou, desde sua criação, diversos concursos públicos para contratação de docentes e técnico-administrativos, totalizando quase 500 servidores na instituição ao final do ano de 2015.

Em 2015 teve início o projeto de elaboração do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) como continuidade de um processo democrático e participativo de planejamento e desenvolvimento institucional, iniciado em 2012; portanto, antes da criação da UFCA. O PEI é o processo para formulação e acompanhamento da estratégia de atuação da UFCA ao longo de dez anos e teve como objetivo principal fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a universidade, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais.

O Plano Estratégico Institucional – PEI UFCA 2025 e o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI UFCA 2020, como principais instrumentos executivos do planejamento estratégico, foram elaborados e estão sendo implementados e acompanhados, segundo uma metodologia de Gestão por Resultados (BSC–*Balanced Scorecard*)¹⁰ que, aplicada de forma específica para organizações públicas¹¹, tem atendido aos requisitos exigidos pela gestão da universidade, garantindo um processo não apenas focado na qualidade dos resultados, mas também fundamentado na excelência técnica, na transparência, no compartilhamento de decisões e na oportunidade de participação de toda a comunidade acadêmica.

A Agenda Estratégica UFCA 2025 consolida de forma objetiva e dinâmica os principais produtos do PEI e é composta pelo Referencial Estratégico (definido pela Missão, Visão, Valores, Objetivos e Mapa Estratégicos); pelo Painel de Indicadores e Metas; pelo Portfólio de Programas e Projetos Estratégicos; e pelos Painéis de Desdobramentos e Ações Estratégicas. Essa agenda está definida no PEI UFCA 2025 e será apresentada no próximo capítulo como a referência fundamental para a construção das políticas e ações previstas.



As diversas possibilidades de uso desses instrumentos na gestão da universidade os tornam, reconhecidamente, elementos essenciais para o desenvolvimento da estratégia e alcance dos resultados esperados para a UFCA a partir de 2016.



⁹ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. Resolução UFCA/CONSUP N° 02 de 30 de janeiro de 2014 - Dispõe sobre a adoção do Estatuto e do Regimento Geral da UFC no âmbito da UFCA.

¹⁰ KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*;

¹¹ NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard: step by step for government and nonprofit agencies*.

1.4 2016 – 2020

O PDI da UFCA, o PPA e o PNE

A UFCA completou, em 05 de junho de 2017, quatro anos de existência. Nesse breve espaço de tempo, entre avanços e superação de obstáculos, a UFCA já se insere de forma positiva no cotidiano do Cariri, mesmo ainda sendo uma universidade em formação e em processo de consolidação dos seus principais eixos de atuação: o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura. A expansão se deu em várias frentes, principalmente na estrutura física e de pessoal, alicerces importantes para os futuros passos da instituição.

Contando, em 2017, com um quadro de servidores com mais de 290 docentes e de 260 técnico-administrativos, o corpo funcional teve um aumento de quase 100% desde a criação da UFCA. Esse salto no quantitativo de servidores da instituição foi viabilizado por meio da realização de um grande concurso para técnicos e dezenas de concursos para docentes. Essa expansão fez as dotações orçamentárias da Universidade atingir valores superiores a 40 milhões de reais em 2015, recursos que impulsionam diretamente a economia caririense. Além dos recursos financeiros, a UFCA atraiu mais de 130 profissionais com doutorado, mais de 140 com mestrado e mais de 100 com especialização, oriundos do Cariri e de vários estados do País. Em 2017 já somos, portanto, mais de 550 servidores, entre docentes e técnico-administrativos, servindo a mais de 2.800 discentes, nossa principal razão de ser.

No âmbito da Extensão, são quase 34 mil pessoas beneficiadas direta e indiretamente, apenas nos anos de 2015 e de 2016, pelos programas e projetos da Pró-Reitoria de Extensão (Proex). São ações (projetos, programas, cursos e prestações de serviços) que vêm sendo ampliadas desde 2013. Em 2015, foram realizadas 103 ações com a participação de 98 docentes e 21 técnico-administrativos. Em 2016, foram contabilizadas 87 ações de extensão que interagem com comunidades localizadas em diversos municípios que representam o Cariri Cearense. O número de bolsas oferecidas aos estudantes que atuam nas variadas ações aumentaram anualmente, contando com 135 bolsistas de extensão em 2016.

Os projetos que estimulam as ações de cultura, através da Pró-Reitoria de Cultura (Procult), também são primordiais para a interação entre a UFCA e a comunidade, valorizando as pessoas num compartilhamento constante de saberes e conhecimentos. Diversas ações de impacto na região do Cariri já foram realizadas, com destaque recente para o Encontro Brasileiro de Pesquisa em Cultura, promovido pela primeira vez em uma região do interior do país, em outubro de 2015. Além disso, os discentes também são beneficiados com as ações empreendidas pela Pró-Reitoria. Durante os anos de 2015 e 2016, a Procult contou com três modalidades de bolsa: esporte, arte e cultura. Ao todo, contemplou 120 bolsistas, por ano, de dez cursos da UFCA.

As ações de ensino vão além da sala de aula. A Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) coordena programas de iniciação à docência, aprendizagem cooperativa, educação tutorial e, conjuntamente com outros setores, desenvolve atividades de aproximação da universidade com o ensino médio.

A Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPI) incentiva e promove pesquisas científicas e tecnológicas nas mais diversas áreas do conhecimento com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento regional sustentável do Cariri, principalmente com foco na interdisciplinaridade dos temas de pesquisa. Nestes três anos, a ação articulada da Pró-Reitoria, com a parceria dos pesquisadores da instituição, permitiu o surgimento de 36 Grupos de pesquisa, envolvendo 470 pesquisadores, entre docentes, técnicos, estudantes de graduação e pós-graduação. Estes grupos geraram mais de 1000 trabalhos apresentados em congressos, simpósios e mostras de divulgação científica, bem como produziram cerca de 620 artigos em periódicos de circulação nacional e internacional. Destaca-se também o esforço de buscar a integração da pesquisa desenvolvida na universidade com o setor produtivo, em que a constituição de um Núcleo de Inovação Tecnológica representou marco importante da política institucional para Pesquisa e Inovação.

No campo da pós-graduação, a mobilização de pesquisadores da instituição permitiu a expansão qualificada na oferta de programas e vagas nas modalidades *lato* e *stricto sensu*, reduzindo as assimetrias regionais. Desta forma, a UFCA colabora com as diretrizes da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação e com o Plano Nacional de Pós-Graduação.

Desde a criação da UFCA, foram também estruturados dois (02) novos campi e construídos novos blocos para salas de aulas e instalação de laboratórios. Encontram-se em edificação três (03) ginásios poliesportivos e a residência universitária, que beneficiarão cerca de 196 discentes. O projeto arquitetônico da universidade sempre priorizou os espaços coletivos, o desenvolvimento de uma estrutura adequada aos cursos atuais e aos novos cursos já aprovados pelo CONSUP. Destacam-se, ao longo dos quatro anos desde a criação da UFCA, investimentos de mais de R\$ 40 milhões na expansão e adequação da estrutura física (totalizando mais de 32 mil metros quadrados de área interna construída) e na aquisição de bens e materiais permanentes, como livros e equipamentos para laboratórios e de tecnologias da informação e comunicação.

A expansão se, deu nestes quatro anos, em várias áreas. Visto que a UFCA dispõe atualmente de plena autonomia orçamentária e para a realização de licitações e contratações, alcançará, em breve, completa autonomia em relação à UFC.

A exposição de motivos que acompanha o projeto da lei de criação da UFCA delinea os primeiros eixos norteadores da Instituição: a oferta de alternativas de ensino superior público e gratuito, condição essencial para o desenvolvimento regional. O acesso e a permanência dos estudantes com perfil de vulnerabilidade socioeconômica através da ampliação, aprimoramento e regulamentação de bolsas e auxílios voltados para a assistência estudantil, viabilizam a igualdade de oportunidades e contribuem para a melhoria do desempenho acadêmico.



Destacando a inclusão social como ponto forte da nova universidade, a UFCA já destina mensalmente mais de R\$ 300.000,00 para o pagamento de bolsas e auxílios a cerca de 900 discentes e fornece, em média, 1700 refeições por dia, no âmbito da sua Política de Assistência Estudantil, apoiando a permanência dos estudantes na universidade e garantindo o acesso a um ensino público de qualidade.

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae), que tem como missão Cuidar da Permanência e Desempenho Acadêmico dos Estudantes, desenvolve ações baseadas no PNAES (Programa Nacional de Assistência Estudantil), objetivando oferecer condições de permanência ao estudante em condições de vulnerabilidade socioeconômica de forma a prevenir a evasão e retenção, contribuindo para a conclusão do curso, na perspectiva de inclusão social, ações afirmativas e democratização do ensino. Atualmente concede 7258 auxílios/benefícios para 1200 estudantes e oferece diariamente 1800 refeições/dia no Refeitório Universitário dos campi de Juazeiro, Crato e Barbalha. Os campi de Icó e Brejo Santo recebem auxílio-alimentação. Além disso, a Pró-reitoria de Assuntos Estudantis oferece, nos Refeitórios Universitários, refeições balanceadas do ponto de vista nutricional com valores acessíveis aos estudantes. O setor mantém, ainda, atendimentos pedagógicos e, em parceria com o Núcleo Universitário de Apoio Psicopedagógico da UFCA (NUAP), oferece serviços de aconselhamento, escuta, atendimento clínico e orientação profissional aos discentes

A UFCA também teve como meta para seus primeiros anos, a elaboração do Plano Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional. Construídos com plena participação da comunidade, é por meio destes instrumentos de planejamento e gestão, que se integram todas essas diversas ações, visando ao cumprimento da razão de ser e ao alcance da visão de futuro da UFCA.

Com a conclusão da elaboração do PDI UFCA 2020, fecha-se um ciclo focado na construção da infraestrutura de espaços físicos e no planejamento e organização administrativa e acadêmica. Com a elaboração do PDI e do Estatuto, inicia-se uma nova fase, que deverá ser marcada pela conquista e consolidação da autonomia administrativa e acadêmica e pela definição de valores e de compromissos na afirmação do papel relevante da Universidade Federal do Cariri no seio da comunidade a qual ela deve servir.

METODOLOGIA APLICADA





2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

A tendência de modernização das organizações pode ser associada às pressões econômicas, sociais e ambientais, que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e à geração de seus resultados junto aos usuários e aos cidadãos. Cada vez mais é latente a percepção do vácuo entre as demandas da sociedade e os resultados que as organizações públicas podem oferecer. Não somente, mas é possível relacionar este desequilíbrio a práticas de gestão inadequadas, cultura organizacional resistente a mudanças e adaptações e à comunicação institucional de baixa qualidade.

Por outro lado, são muitos os modelos, ferramentas e metodologias que visam mitigar os problemas discutidos anteriormente. Grande parte desses mecanismos propõe formas robustas de planejamento e organização funcional, mas que, na maioria dos casos, deixam a desejar na implantação. Em que pese o imediatismo da geração de resultados e a grande resistência a mudanças das organizações, muitas metodologias vêm se desgastando no ambiente organizacional por demandarem um grande esforço inicial de elaboração e necessitar de um grande período para isso. A morosidade na entrega de resultados palpáveis leva, inevitavelmente, à descrença e ao abandono desses modelos, fazendo com que muitas organizações possuam bons planejamentos que nunca foram executados. Dado este fato, pode-se propor um dilema: como simplificar os modelos de gestão e planejamento institucional, considerando alto nível de complexidade das organizações e os grandes desafios que elas enfrentam? Em verdade, o desenvolvimento desta competência sofre, a cada dia, transformações e são gerados aprendizados que tornam vivo este conteúdo.

A metodologia de gestão estratégica associada à comunicação busca reunir as virtudes de quatro grandes abordagens de gestão: o **Planejamento Estratégico Organizacional**; **Balanced Scorecard (BSC)**; **Business Process Management (BPM)** e **Project Management Institute (PMI)**. Tal metodologia busca impactar o ambiente gerencial da organização, focalizando os seguintes princípios:

TRANSFORMAÇÃO: um modelo de gestão pode ser encarado como uma nova forma de enxergar e dirigir uma determinada organização. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança, buscar em curto prazo a desacomodação das pessoas. O que se pretende é transformar a forma de pensar das pessoas e os processos de tomada de decisões da organização.

RESULTADOS: a organização e as pessoas devem restringir a atenção aos processos e atividades e focar nos resultados. Em outras palavras, a atenção deve estar na entrega de resultados que atendam aos anseios e às expectativas dos beneficiários da organização.

COMUNICAÇÃO: a comunicação é peça fundamental para a transformação e para integração das pessoas. Ela deve ser encarada não como processo auxiliar da gestão, mas sim como um fator promotor da mudança. A informação certa deve estar no momento e local correto para que a gestão seja efetiva.

LIDERANÇA: todo o processo de mudança deve estar ancorado numa liderança forte. Normalmente protagonizada pela alta gerência, a liderança deve administrar ansiedades, descrenças e conflitos e conduzir a organização ao futuro desejado.

HUMANIZAÇÃO: a humanização propõe respeitar o trabalhador enquanto indivíduo; significa enxergá-lo em seus objetivos pessoais, pensamentos e inquietudes. A pessoa deve ser entendida na sua totalidade e observada além dos aspectos corporativos. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da organização, uma vez que ser ético é preocupar-se com a felicidade pessoal e coletiva.

ALINHAMENTO: uma das premissas para o equilíbrio é o alinhamento. No ambiente corporativo, trata-se de coordenar as pessoas e partes interessadas na organização com a capacitação de novos multiplicadores e definir diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente.

RESPONSABILIZAÇÃO: a responsabilização deve ser entendida como uma responsabilidade coletiva de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem, desenvolvido simultaneamente por todas as partes envolvidas.



2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD*

O objetivo do planejamento estratégico é avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente, para que as decisões estratégicas sejam tomadas com mais rapidez, segurança e eficácia. Sistematizando-se o planejamento, reduz-se a incerteza que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidas pela organização.

Trata-se de um processo dinâmico, por meio do qual são definidos os caminhos que a organização deverá trilhar a partir de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial utilizada com sucesso por organizações públicas e privadas no Brasil e em outros países. Adapta-se naturalmente às características distintas de todo tipo de organização, pois contempla conceitos comuns, numa modelagem gerencial destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança.

Seguindo qualquer outra função gerencial, o planejamento eficaz está voltado à obtenção dos resultados esperados. Para efeitos didáticos, consideram-se os seguintes princípios como fundamentais no planejamento:

- › O planejamento deve sempre visar aos objetivos da organização em que ele é realizado.
- › O princípio da precedência: o planejamento é uma função que precede as demais, como organização, direção e controle.
- › O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode conduzir a mudanças significativas na organização, tanto nos sistemas gerenciais, como na rotina das pessoas e na tecnologia da informação.
- › O princípio da eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à organização eficiência (Obter os melhores resultados ao custo mais baixo possível), eficácia (planejar para fazer as coisas certas) e efetividade (Fazer corretamente o que for planejado).

Mais do que um plano estratégico voltado para resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) busca desenvolver uma cultura de gestão estratégica na organização. Em outras palavras, cria-se uma pauta de assuntos estratégicos essenciais para a instituição, direcionando a tomada de decisão para o alcance de seus objetivos. Busca-se fazer uma clara distinção dos temas operacionais dos estratégicos.

O BSC faz o balanceamento de um conjunto de medidas estratégicas que traduzem o entendimento da organização para os verdadeiros resultados institucionais. Portanto, a necessidade de escolhas de índices mínimos, suficientes para direcionar a instituição no rumo certo, é um fator crítico para seu sucesso.

O princípio do *Balanced Scorecard* (BSC) está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isto significa que, tão importante quanto formular uma boa estratégia, é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Sendo assim, o BSC representa a “ponte” das estratégias formuladas com o dia a dia da organização.

Nesse contexto, a utilização da metodologia BSC, no Sistema de Gestão da Universidade Federal do Cariri, possui os seguintes objetivos:

- › Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- › Comunicar a estratégia por toda a organização;
- › Alinhar as metas organizacionais e pessoais à estratégia;
- › Associar os objetivos estratégicos com metas e orçamentos;
- › Identificar e alinhar iniciativas, programas de investimento e ações estratégicas;
- › Realizar revisões periódicas e sistemáticas;
- › Aperfeiçoar a estratégia;
- › Desenvolver o aprendizado estratégico.

Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar os objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre elas. Com o BSC, a organização fala a mesma linguagem e executa a mesma “música” em todas as unidades, com todas as pessoas olhando para a mesma “partitura”: isto é o alinhamento estratégico.

O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave que possibilitem acompanhar o cumprimento da estratégia. Além disso, pode ser encarado como uma ferramenta de comunicação, uma vez que facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia.

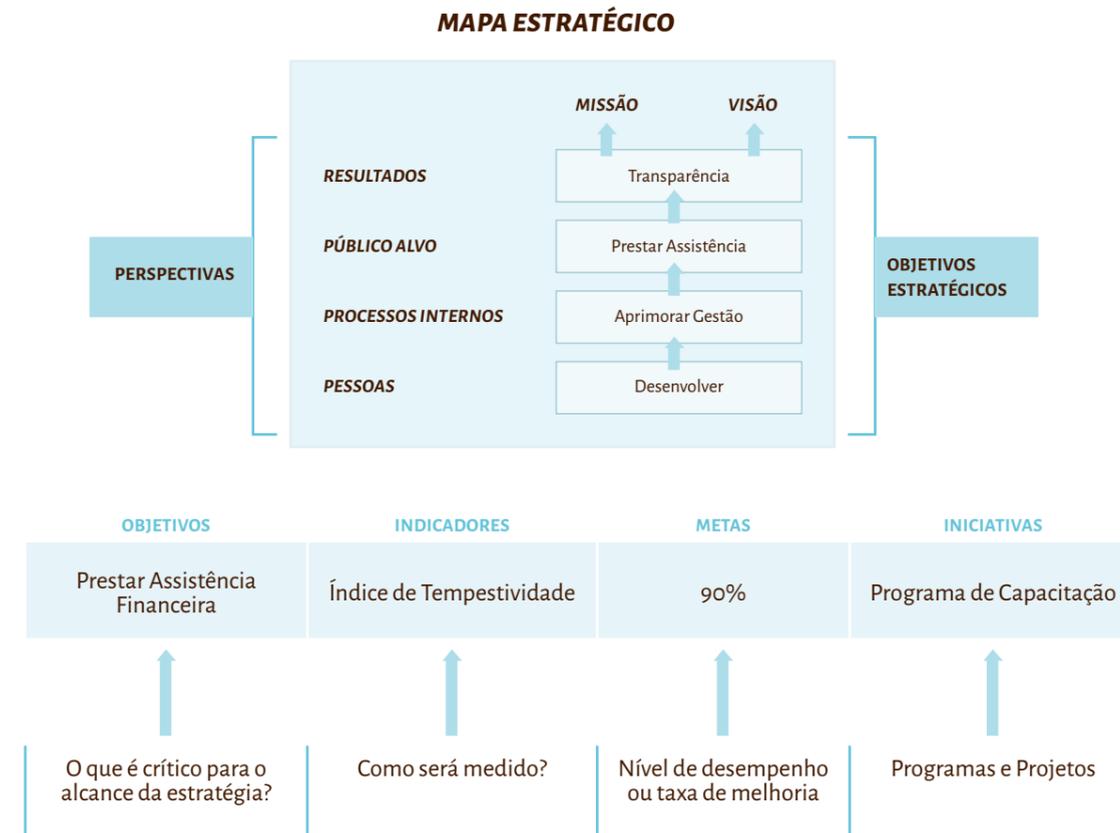


Figura 01 - Planejamento e Gestão Estratégica com Metodologia BSC
 Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento - Universidade Federal do Cariri - Ano 2015

O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA UFCA 2016-2025

3.1 ORGANIZAÇÃO, SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO

A base para o trabalho na UFCA

Como requer todo trabalho de longo prazo, o entendimento sobre as etapas a serem atingidas ao longo do projeto de Planejamento Estratégico foram cuidadosamente planejadas e discutidas entre a equipe de trabalho da Universidade e a STEINBEIS-SIBE do Brasil. Esse entendimento é fundamental para que se compreenda a evolução do conhecimento de todos sobre a instituição e sobre as conquistas a serem alcançadas no decorrer do trabalho.

Assim sendo, o projeto se iniciou pela elaboração de um **Plano Executivo**, possibilitando a execução adequada do projeto, com o estabelecimento de uma agenda de trabalho e da definição dos papéis e responsabilidades de cada interlocutor necessário para o bom andamento das atividades.

Toda organização deve, necessariamente, conhecer, participar e legitimar o processo de mudança que está sendo proposto. Para isso, além de estarem sensíveis ao processo de gestão, suas competências em gestão estratégica devem começar a serem desenvolvidas por meio de instrumentos que permitam que todos conheçam os benefícios de um processo de gestão estabelecido, bem como esclarecimentos sobre a metodologia a ser implantada (*Balanced Scorecard*). Com base nisso, foi realizada a capacitação “**Gestão Orientada para Resultados**”, abordando o tema do projeto e a metodologia a ser implantada, além de apresentar as vantagens obtidas a partir do desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica orientado para resultados na UFCA. A capacitação foi realizada no início do mês de março de 2015, possibilitando o adequado alinhamento junto aos principais interlocutores do projeto.



A partir deste momento, iniciou-se o processo de construção da estratégia, baseando-se em algumas atividades fundamentais para o levantamento de informações sobre a Universidade. Esse levantamento contemplou:

REVISÃO DOCUMENTAL: revisão dos principais documentos relacionados à Universidade, tais como o Regimento Geral e o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Ceará (UFC), o histórico das atividades realizadas internamente sobre a elaboração do Planejamento Estratégico, Relatórios de Gestão, Atividades e Planos de Ação, bem como outros documentos que possibilitaram o total entendimento sobre o funcionamento da UFCA;

VISÃO ESTRATÉGICA DAS LIDERANÇAS: entendimento sobre o ponto de vista dos componentes da alta administração e dos líderes setoriais com vista a formar, por meio de percepções individuais, um consolidado sobre qual é feita a proposta de futuro para a instituição, possibilitando a dedução de bons posicionamentos estratégicos. Foram, então, realizadas entrevistas semiestruturadas, abordando os temas: Razão de ser; Visão de Futuro; Desafios Institucionais; Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura; Partes Interessadas; Processos Internos; Comunicação; Pessoas; Infraestrutura e Tecnologia; Financeiro. Além disso, a premissa adotada para o sucesso do projeto é de que o Planejamento Estratégico estabelecido seria construído de forma participativa, contemplando o maior volume de opiniões relevantes para a instituição. Tais entrevistas foram realizadas durante o mês de março de 2015 e contemplaram os seguintes participantes:

NOME	CARGO/FUNÇÃO
ANA CÂNDIDA DE ALMEIDA PRADO	PRÓ-REITORA DE ENSINO
ARI FERREIRA DA SILVA	DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
CELME TORRES FERREIRA DA COSTA	PRÓ-REITORA DE PESQUISA E INOVAÇÃO
CLÁUDIA ARAÚJO	DIRETORA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
CLÁUDIO GLEIDISTON	DIRETOR DA FACULDADE DE MEDICINA
DIEGO DE SOUSA GUERRA	DIRETOR DO CCSA
EDILZA MARIA FELIPE VASQUEZ	DIRETORA DO CENTRO DE ENSINO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
EDUARDO VIVIAN DA CUNHA	PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO
FRANCISCO DRENO VIANA DA SILVA	PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO
GLACINÉSIA LEAL MENDONÇA	BIBLIOTECÁRIA
HERBERT NOVAIS ONOFRE	DIRETOR DE TI
INGRID MAZZA MATOS	DIRETORA DE COMUNICAÇÃO
IVANIO AZEVEDO	PRÓ-REITOR DE CULTURA
JOELTON BARBOZA DA SILVA	ALUNO DO CURSO DE JORNALISMO
LARISSA FALCÃO	DIRETORA DE INFRAESTRUTURA
LIA MARIA SILVEIRA DAVID	COORDENADORA DO CODEC
MARCELO OLIVEIRA SANTIAGO	ASSESSOR DA REITORIA
MARCIA CRISTINA MACEDO MACHADO	DIRETORIA DE GESTÃO DE SERVIÇOS
MARCIO MATTOS ARAGÃO MADEIRA	DIRETOR DO INSTITUTO INTERDISCIPLINAR DE SOCIEDADE CULTURA E ARTE
MARIA CLEIDE RODRIGUES	DIRETORA DE COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL
POLLIANA NUNES BARRETO	DIRETORA INSTITUTO DE ESTUDOS DO SEMI ÁRIDO
RICARDO LUIZ LANGE NESS	VICE-REITOR
ROBERTO RODRIGUES RAMOS	PRÓ-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS
SILVÉRIO DE PAIVA FREITAS JÚNIOR	PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO
SUELY CHACON	REITORA

Quadro 01 – Visão Estratégica das Lideranças – Lista de Colaboradores
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

ANÁLISE SWOT: A análise SWOT tem como objetivo a avaliação dos fatores internos e externos que geram influência sobre a organização. A análise das características internas revela, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas da organização, bem como permite identificar as suas causas. O entendimento sobre o ambiente externo permite construir uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazos do contexto de atuação da organização, sinalizando as oportunidades e ameaças, no cumprimento de sua missão e na construção de sua visão de futuro. Trata-se, portanto, de uma ferramenta utilizada para análises de cenários organizacionais, servindo como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. É uma “fotografia” tirada do ambiente global da organização, uma visão do terreno em que ela se encontra, além de servir de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas, os pontos fortes maximizados e melhor aproveitados, por meio de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente externo e o que a organização poderá fazer para aproveitá-las da melhor forma, repelindo também as principais ameaças que podem prejudicar a sua atuação. Na UFCA, a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foi realizada durante o mês de março de 2015;

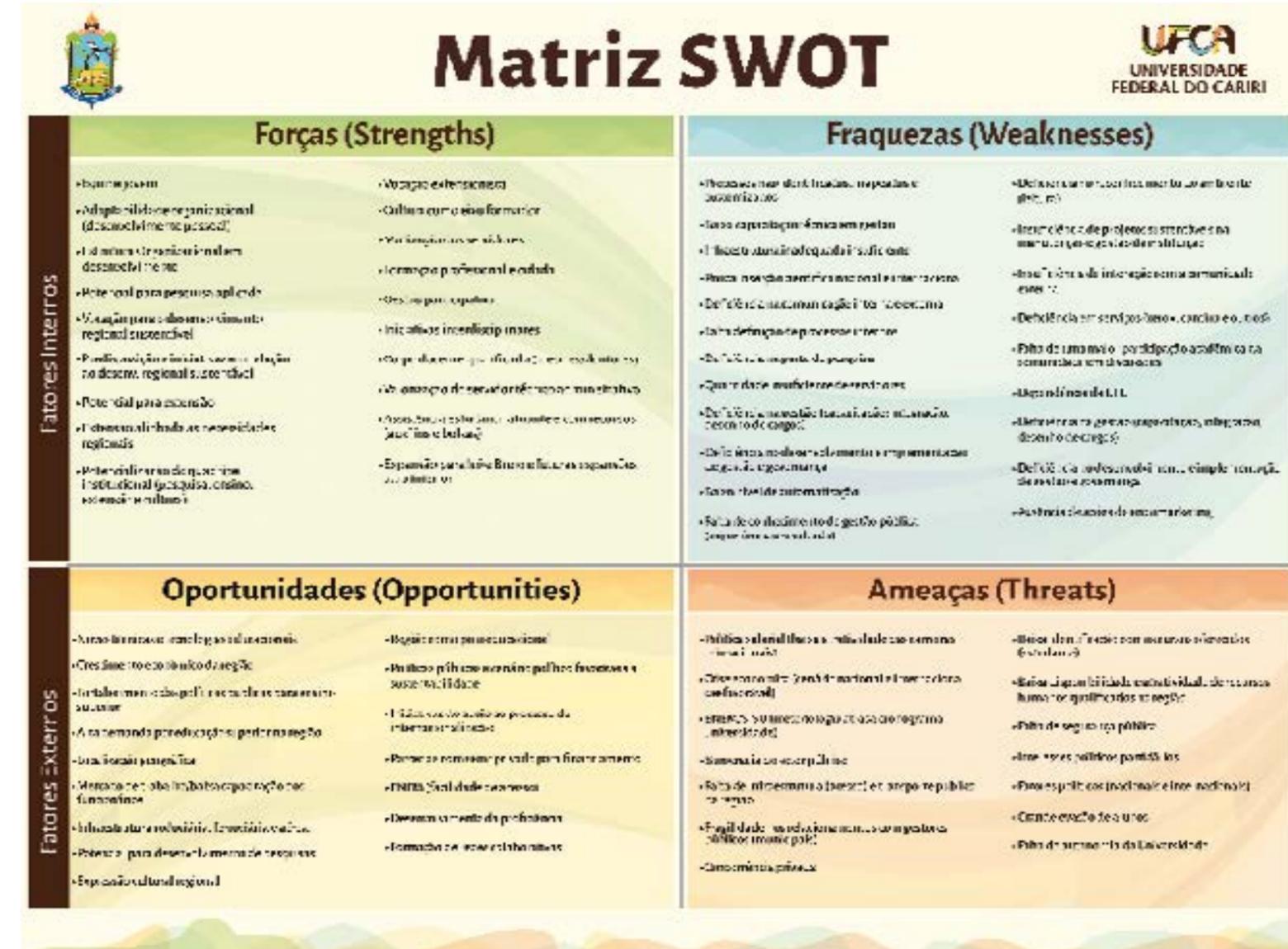
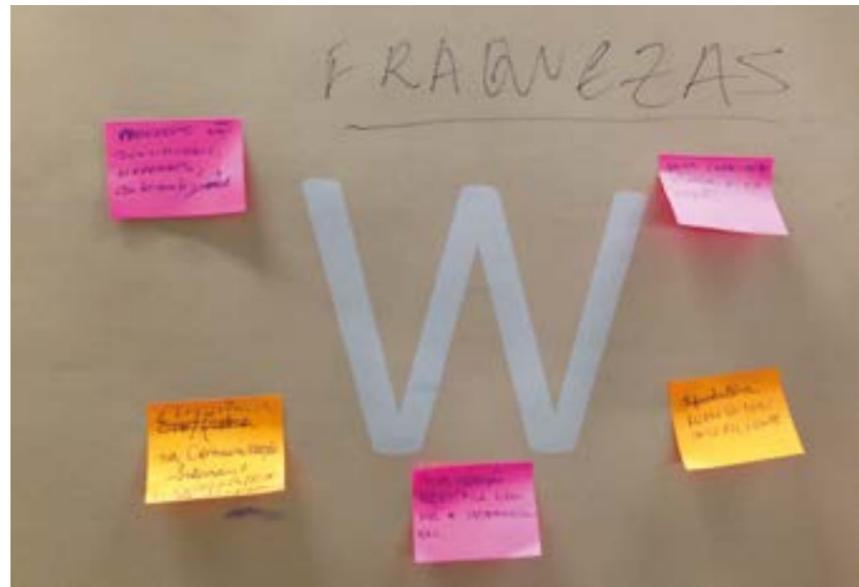


Figura 02 – Matriz SWOT

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

MODELO INSTITUCIONAL: O Modelo Institucional ou *Business Model Canvas*

é uma ferramenta colaborativa para modelagem de negócios ou de iniciativas novas ou existentes. É um mapa visual pré-formatado que permite descrever, desenhar, inovar e criar uma imagem estratégica da organização. Sua base está na tradução do negócio ou da iniciativa em nove elementos-chave: público-alvo e sua segmentação; proposta de valor da instituição; principais canais; forma de relacionamento com o público alvo; fontes de receitas; principais atividades; recursos principais; estrutura ou principais direcionadores de custos; e principais parceiros. A proposta foi a de cocriar uma imagem atual da instituição que represente, mais fielmente, a visão que seus colaboradores têm da mesma. Este trabalho foi realizado na UFCA no mês de março de 2015.

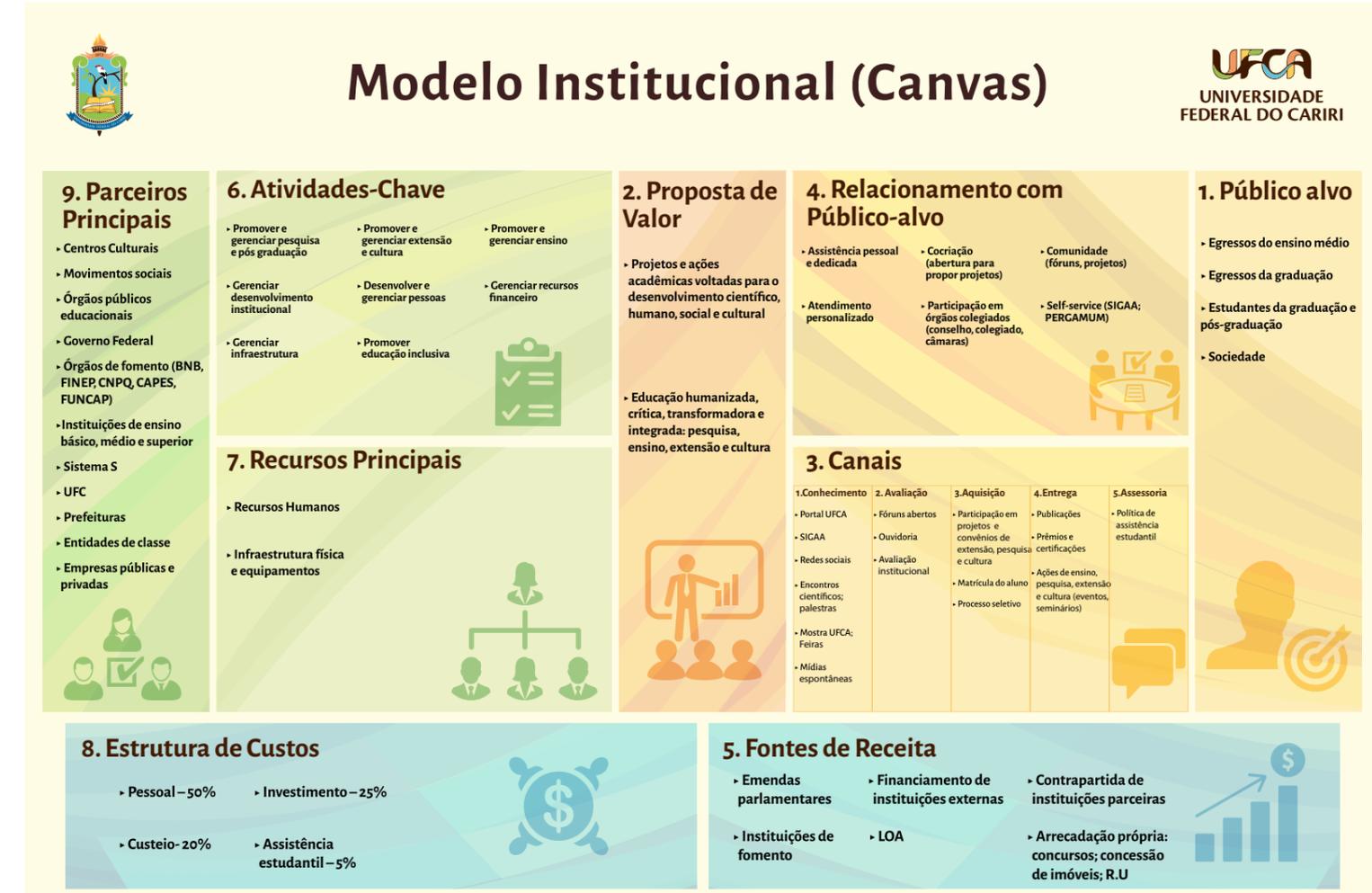


Figura 03 – Modelo Institucional - CANVAS
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

3.2 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DA UFCA

Com base nas informações levantadas na etapa preliminar da construção da estratégia, começaram a ser propostos os referenciais estratégicos da Universidade. Estes referenciais representam o estágio inicial do planejamento organizacional, onde são identificados a organização, a missão, a visão de futuro e os valores institucionais da organização.

3.2.1 MISSÃO

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. O critério de sucesso definitivo para uma organização da área pública é o desempenho no cumprimento da missão. Uma organização do setor público cumpre a sua missão ao atender às necessidades de seus *stakeholders* (partes interessadas e atores institucionais).

Nesse ponto, procura-se determinar qual a organização, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades esta deverá concentrar-se no futuro. A missão de uma organização é algo crucial, e sua importância raramente é compreendida. Não se trata apenas de uma frase de efeito, destinada a ornamentar salas, num cartaz. A missão é bem mais do que isso.

A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida num período de tempo, quando são comunicados os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Verifica-se que a missão é a determinação do motivo central do planejamento, da sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar.

“Promover conhecimento crítico e socialmente comprometido para o desenvolvimento territorial sustentável.”

A missão da UFCA é a forma de traduzir seu sistema de valores em termos de crenças e linhas de atuação, considerando as suas tradições e filosofias. A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência. A missão assim identificada, após validação pelos seus integrantes, exerce função orientadora para todo o sistema de planejamento. É o “porquê” que justifica muitas ações empreendidas rotineiramente que constituem a UFCA.

3.2.2 VISÃO

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com seus valores, representativo e possível de ser alcançado. É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista.

A visão de futuro transmite a essência da organização em termos de seus propósitos, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e organizacionais e os seus objetivos gerais de desempenho. Ela deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão. Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza aonde se pretende chegar. Para a UFCA, a visão representa “o que queremos ser” e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Deve necessariamente ser motivadora e inspiradora, como a missão, focalizando a energia de todas as pessoas que atuam na Universidade numa única direção.

Cabe aos líderes da UFCA a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro, além de alinhar a perspectiva de futuro de cada pessoa que atua na direção na mesma direção: a direção certa, escolhida pelas lideranças da Universidade.

3.2.3 VALORES

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve, por excelência, demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais acreditamos e regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico.

As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam. Os valores são norteadores da gestão estratégica. A missão justifica para onde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que levarão até lá.

Bem divulgados, os valores promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores e influencia seu comportamento no dia a dia da organização, inspirando a execução das tarefas. A estratégia é construída no cotidiano e os valores são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação dos atores universitários.

No workshop de validação da estratégia da UFCA, foram sugeridos valores que personificam quem somos, quem sempre fomos e no que acreditamos, de forma a proporcionar maior representatividade e também o sentimento de pertencimento a todos os membros e servidores.

Priorizar o estudante; Respeitar e valorizar a diversidade; Cultivar um ambiente saudável e valorizar as pessoas; Primar por uma gestão participativa, ética e transparente; Ser parte da comunidade e valorizar a cultura regional; Comprometimento com a responsabilidade social e sustentabilidade; Buscar a inovação administrativa e acadêmica.



3.3 MAPA ESTRATÉGICO DA UFCA

A implantação da estratégia exige que os colaboradores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar tal conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados, que maximizam o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro.

O mapa estratégico é o instrumento da Metodologia BSC que visa traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a visão do futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a missão (razão de ser). Isto é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (sociedade, processos internos e recursos) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo.

A construção do mapa estratégico concretiza a primeira etapa da metodologia de implantação da gestão estratégica na UFCA. O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Além disso, materializa a visão e a estratégia que a organização precisa adotar para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos valores. Por meio de uma figura que ocupa um único ambiente (por isso é chamado de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais. O mapa estratégico é elaborado após um processo de debates intensos, com ampla participação de todas as lideranças e colaboradores. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma direta a estratégia adotada.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam o alcance dos resultados desejados, bem como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

É recomendado que os seguintes componentes sejam apresentados no Mapa Estratégico:

MISSÃO: razão de ser da organização;

VISÃO: o que queremos ser no futuro;

PERSPECTIVAS: dimensões de análise;

TEMAS: grandes direcionadores de atuação;

OBJETIVOS: desafios de longo prazo a serem alcançados;

RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO: hipóteses estratégicas.

O Mapa Estratégico da UFCA demonstra a tradução da estratégia em ação para que, posteriormente, seja possível a conversão da ação em resultados para a sociedade.



Figura 04 – Mapa Estratégico da UFCA

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

3.4 OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E O PAINEL DE GESTÃO DA UFCA

Visando o fortalecimento e a transformação dos esforços da organização num processo sistemático de gestão estratégica, foi realizada a escolha dos objetivos institucionais concentrando o esforço de mensuração em poucos, porém fundamentais indicadores para a tomada de decisão das lideranças.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da organização e seu referencial estratégico, além de traduzir, após consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período. No caso da UFCA, os objetivos estratégicos foram descritos da seguinte forma:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UFCA		
Cód.	Objetivo Estratégico	Descrição
OE-1	CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E A DINÂMICA CULTURAL	Atuar para que as ações da UFCA tenham impacto significativo na dinâmica do desenvolvimento socioeconômico e na cultura local. Esta atuação deve ser pautada pelo respeito à diversidade cultural e às práticas já existentes, sem, contudo, abrir mão de uma perspectiva crítica e da proposição de novos modelos e soluções para os dilemas existentes na região.
OE-2	FORMAÇÃO DE PESSOAS CAPAZES DE PARTICIPAR EM AÇÕES TRANSFORMADORAS DA SOCIEDADE	Auxiliar a formação de cidadãos com responsabilidade e compromisso com o desenvolvimento sustentável, cientes das dimensões cultural, ambiental e socioeconômica.
OE-3	INTENSIFICAR E INTEGRAR AS ATIVIDADES DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA	Buscar o fortalecimento das ações de ensino, pesquisa, extensão e cultura, ao mesmo tempo em que se promove a articulação entre estas dimensões, tendo-se em vista os objetivos comuns da universidade. Esta articulação deve ocorrer reconhecendo e potencializando as especificidades de cada Pró-Reitoria fim, assim como suas ações particulares.
OE-4	ALINHAR, CONSOLIDAR E CRIAR CURSOS EM CONSONÂNCIA COM A ESTRATÉGIA	Aumentar o número de vagas discentes na UFCA com a implantação de novos cursos de graduação e pós-graduação e expansão dos cursos já existentes, visando ao cumprimento do papel transformador e desenvolvedor do território no qual está inserida a UFCA. Cumprir ressaltar que a melhoria dos cursos já existentes também deve ser foco permanente.
OE-5	PROMOVER METODOLOGIAS EDUCACIONAIS ADEQUADAS	Fazer com que as estratégias didático-pedagógicas descritas nos projetos pedagógicos dos cursos gerem impacto positivo no processo de aprendizagem do estudante, não só na dimensão quantitativa, mas também qualitativa.
OE-6	IMPLANTAR E INTEGRAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO CORPORATIVOS	Prover sistemas de informação capazes de apoiar a gestão na tomada de decisão, tendo como foco principal a melhoria no ensino, pesquisa, extensão e cultura.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UFCA		
Cód.	Objetivo Estratégico	Descrição
OE-7	INTEGRAR A UNIVERSIDADE COM A COMUNIDADE E PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO	A UFCA é parte da sociedade e suas ações acadêmicas terão como finalidade a obtenção de resultados em benefício da comunidade. A universidade desenvolverá sua inserção e contribuição social por meio de ações de ensino, pesquisa, extensão e cultura, de modo a contribuir para o diálogo com os diversos atores e segmentos sociais; e da apresentação de alternativas para os problemas socioambientais da região do Cariri. Divulgar a UFCA e promover a interação com organismos e instituições internacionais por meio de acordos de cooperação, objetivando fomentar as atividades acadêmicas em âmbito internacional e possibilitar o intercâmbio de pessoas.
OE-8	AMPLIAR E APERFEIÇOAR OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	Assegurar o direito à informação, à comunidade acadêmica (estudantes, professores, técnico-administrativos) e para o público externo da UFCA, inserindo-a no circuito de divulgação da educação pública brasileira, sob os pilares da acessibilidade, internacionalidade, responsabilidade social e eficiência.
OE-9	DESENVOLVER MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA	Promover boas práticas de governança pública na instituição, levando em consideração princípios norteadores, tais como cumprimento de leis, qualidade dos serviços prestados, transparência e gerenciamento de riscos. Proporcionar o acesso e o diálogo da comunidade acadêmica e da sociedade em geral junto aos gestores, viabilizando uma gestão efetivamente participativa.
OE-10	PROMOVER A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	Promover boas práticas de gestão pública e universitária com foco na melhoria contínua dos fluxos organizacionais, atendendo a critérios de avaliação da eficiência e da efetividade dos processos administrativos. Os modelos, métodos e sistemas de gestão devem permitir a integração das unidades e a desburocratização das atividades administrativas, apoiando a implementação da estratégia institucional e permitindo o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados e das informações fornecidas à comunidade interna e à sociedade em geral.
OE-11	INTEGRAR AS AÇÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA	Realizar o planejamento e a gestão da estratégia institucional como um processo integrado e participativo que envolva os setores e as pessoas no desenvolvimento e na avaliação dos programas, projetos e iniciativas estratégicas. A gestão estratégica deve apoiar as unidades acadêmicas e administrativas na elaboração, execução e acompanhamento de planos e ações alinhados e integrados ao planejamento estratégico institucional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UFCA		
Cód.	Objetivo Estratégico	Descrição
OE-12	ADEQUAR O QUADRO DE PESSOAL	Analisar as unidades acadêmicas e administrativas em relação à qualificação e quantificação do quadro de servidores existentes, identificando as não conformidades e equalizando as competências inerentes a cada cargo, distribuindo os servidores de acordo com as competências necessárias e as atribuições a serem desempenhadas.
OE-13	CAPACITAR POR COMPETÊNCIAS, COM FOCO EM RESULTADOS INSTITUCIONAIS	Criar uma política de capacitação contínua e progressiva entre os servidores, baseada na gestão por competências, visando à estratégia da instituição. Refere-se à participação dos servidores em capacitações e qualificações internas e externas, de curta, média e longa duração, a fim de oportunizar a formação e o aperfeiçoamento da gestão e dos servidores docentes e técnico-administrativos. As capacitações devem atender ao Plano Anual de Capacitação (PAC) com ações específicas para o desenvolvimento de competências.
OE-14	ATRAIR, VALORIZAR E ESTIMULAR A PERMANÊNCIA DE PESSOAS	Contribuir com a realização de atividades que visem o fortalecimento da imagem da instituição, atraindo pessoas com competências que atendam as estratégias da universidade e a valorização do servidor através de ações voltadas para a qualidade de vida e incentivo ao seu desenvolvimento, a fim de construir um ambiente organizacional favorável ao crescimento e à realização das pessoas.
OE-15	REDIMENSIONAR E AMPLIAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA, COM FOCO NA SUSTENTABILIDADE	Adequar os espaços físicos existentes e dimensionar os futuros, de maneira a atender as necessidades pontuais e coletivas da comunidade acadêmica, comprometendo-se com o conforto, modernidade e uso de novas tecnologias construtivas que utilizem os recursos naturais de forma inteligente para atingir gradativamente a sustentabilidade.
OE-16	BUSCAR E GERIR ADEQUADAMENTE OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A EXPANSÃO DA UFCA	Elaborar e executar o planejamento e a gestão orçamentária institucional, como um processo integrado com foco no desenvolvimento econômico e sustentável, além de buscar alternativas para captação de recursos adicionais que não estejam previstos no orçamento anual e acompanhar a variação orçamentária para melhor aplicação dos recursos disponíveis.

Quadro 02 – Objetivos Estratégicos da UFCA – 2016/2025

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

Os indicadores de desempenho têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle, e, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia. Esse é o espírito dos indicadores de desempenho: medir o que está sendo executado e gerenciá-lo de forma adequada para o atingimento das metas organizacionais ou departamentais propostas.

O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de um número limitado de indicadores que comuniquem adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização. Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico. Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados.

Os Indicadores de desempenho são “veículos de comunicação”, pois permitem que o corpo de gestores de uma organização comunique aos seus liderados o quão eficiente um processo é, e como está seu desempenho ao longo de um período determinado. De posse dessas informações, cabe ao gestor e à equipe traçarem planos de ação para o atingimento de determinadas metas ou até mesmo para saberem se estão ou não no caminho certo.

PAINEL DE INDICADORES (PERSPECTIVA: SOCIEDADE)	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E A DINÂMICA CULTURAL	ÍNDICES DE DESEMPENHO ACADÊMICOS DA GRADUAÇÃO
	NÚMERO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO
	PÚBLICO EXTERNO IMPACTADO PELAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE
	ÍNDICE DE PUBLICAÇÕES DA UNIVERSIDADE
FORMAÇÃO DE PESSOAS CAPAZES DE PARTICIPAR EM AÇÕES TRANSFORMADORAS DA SOCIEDADE	NÚMERO DE REGISTROS DE LICENCIAMENTOS E PATENTES
	PROPORÇÃO DE ESTUDANTES TITULADOS NA UFCA QUE ATUAM EM ÁREAS CORRELACIONADAS COM A FORMAÇÃO SUPERIOR

Quadro 03 – Painel de Indicadores (Perspectiva: Sociedade)
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

PAINEL DE INDICADORES (PERSPECTIVA: PROCESSOS)	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
INTENSIFICAR E INTEGRAR AS ATIVIDADES DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA	PROPORÇÃO DE ESTUDANTES QUE PARTICIPAM OFICIALMENTE DE PROJETOS
	PROPORÇÃO DE DISCENTES COM BOLSAS DE PROGRAMAS ACADÊMICOS
ALINHAR, CONSOLIDAR E CRIAR CURSOS EM CONSONÂNCIA COM A ESTRATÉGIA	CAPACIDADE DE ATENDIMENTO DISCENTE
	ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO CAPES
	ÍNDICE GERAL DE CURSOS (IGC)
PROMOVER METODOLOGIAS EDUCACIONAIS ADEQUADAS	NÚMERO MÉDIO DE ESTRATÉGIAS DIDÁTICAS DESCRITAS NOS PROJETOS DOS CURSOS
	EFICIÊNCIA ACADÊMICA (CRITÉRIO 1: IRA; CRITÉRIO 2: TAXA DE APROVAÇÃO)
IMPLANTAR E INTEGRAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO CORPORATIVOS	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DO PDTI - INFORMAÇÃO/SISTEMAS
	ÍNDICE DE INFORMATIZAÇÃO/DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS
INTEGRAR A UNIVERSIDADE COM A COMUNIDADE E PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO	ÍNDICE DE INICIATIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
	NÚMERO ABSOLUTO DE INSTRUMENTOS DE PARCERIA ESTABELECIDOS
AMPLIAR E APERFEIÇOAR OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
	ÍNDICE DE INICIATIVAS DE COMUNICAÇÃO

PAINEL DE INDICADORES (PERSPECTIVA: PROCESSOS)	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
DESENVOLVER MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ÍNDICE DE GOVERNANÇA DE TI
PROMOVER A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO
INTEGRAR AS AÇÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA	TAXA DE UNIDADES COM PLANOS SETORIAIS ALINHADOS À ESTRATÉGIA TAXA DE EXECUÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Quadro 04 – Painel de Indicadores (Perspectiva: Processos)
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

PERSPECTIVA PESSOAS E TECNOLOGIA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
ADEQUAR O QUADRO DE PESSOAL	IQCD (ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE)
	IQCTA (ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO)
	TAXA DE ADEQUAÇÃO DE PESSOAL DA ÁREA ADMINISTRATIVA
	ÍNDICE DE CARGA HORÁRIA POR UNIDADE CURRICULAR
CAPACITAR POR COMPETÊNCIAS, COM FOCO EM RESULTADOS INSTITUCIONAIS	DESVIO PADRÃO DA CARGA HORÁRIA POR PROFESSOR
	ÍNDICE DE ADEQUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
ATRAIR, VALORIZAR E ESTIMULAR A PERMANÊNCIA DE PESSOAS	ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO
	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
REDIMENSIONAR E AMPLIAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA, COM FOCO NA SUSTENTABILIDADE	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE SERVIDORES
	INFRAESTRUTURA FÍSICA
	TAXA DE ESTRUTURA IMPLEMENTADA DA UFCA
	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DO PDTI - INFRAESTRUTURA/SERVIÇOS
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

Quadro 05 – Painel de Indicadores (Perspectiva: Pessoas e Tecnologia)
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

PAINEL DE INDICADORES (PERSPECTIVA: ORÇAMENTO)	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
BUSCAR E GERIR ADEQUADAMENTE OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A EXPANSÃO DA UFCA	VARIAÇÃO DO VOLUME ORÇAMENTÁRIO TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA TAXA DE RECURSOS ADICIONAIS

Quadro 06 – Painel de Indicadores (Perspectiva: Orçamento)
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016



O estabelecimento de metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados.

As metas estratégicas possuem o propósito de:

1. Estabelecer/comunicar o nível esperado de desempenho à organização;
2. Mobilizar toda a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis;
3. Possibilitar que os indivíduos percebam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização;
4. Concentrar as atenções da organização em melhorias.

É importante entender o contexto sob o qual a meta foi estabelecida, pois o diferencial de desempenho é o que comunica o tamanho do esforço que a organização precisa empenhar.

As metas são desenvolvidas a partir de uma linha de base existente, ou seja, um histórico com informações de desempenho dos anos anteriores.

A relação atualizada, o detalhamento dos indicadores, as séries históricas de metas estabelecidas, os resultados alcançados para cada indicador a cada período, além das análises desses resultados, podem ser acompanhados pela página do Painel de Indicadores Estratégicos no Portal da UFCA: <http://www.ufca.edu.br/portal/pei/painel-de-indicadores-estrategicos>.

PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS



4. PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS: distribuição dos projetos ao longo do tempo destinado para implantação do planejamento estratégico;

O Portfólio de Projetos Estratégicos consiste em um conjunto ou uma carteira com os projetos que a UFCA deverá implementar no âmbito do seu planejamento estratégico. Constitui-se em um marco do planejamento estratégico institucional e materializa-se na distribuição temporal dos projetos aprovados para o portfólio estratégico. É de fundamental importância o desenvolvimento das seguintes atividades, para o bom andamento da gestão estratégica:

RESUMO DO USO DAS FONTES ORÇAMENTÁRIAS: visualização do uso de recursos das fontes orçamentárias pelos projetos;

TERMO DE ABERTURA DOS PROJETOS (TAPS): documento de formalização e autorização de partida dos projetos contidos no portfólio.

O Portfólio de Projetos Estratégicos insere-se no contexto do planejamento estratégico da Universidade Federal do Cariri com o papel de materializar a estratégia organizacional com a entrega de produtos alinhados aos principais desafios estratégicos. Tão fundamental quanto o próprio Mapa Estratégico, sua concepção partiu das necessidades e demandas dos atores da organização.

Sendo assim, criou-se o Modelo de Composição do Portfólio de Projetos Estratégicos juntamente com a consultoria contratada, que constitui-se em um conjunto de atividades e ferramentas orientadas à escolha de um conjunto de projetos a serem executadas dentro de um determinado plano estratégico.

A primeira etapa do modelo diz respeito à proposição de ideias de projetos. A organização deve dispor de um conjunto de propostas de projetos, estruturadas em um modelo comum, para que possam ser avaliadas e selecionadas por uma determinada liderança. O presente modelo considera o planejamento estratégico como motivador do surgimento de projetos e, a partir desse ponto, estrutura suas atividades. Destaca-se, entretanto, que, durante a implantação do planejamento estratégico novas propostas de projetos poderão surgir oriundas de unidades da organização e de novas necessidades. Neste caso, o modelo deverá adaptar-se e criar ciclos anuais de revisão do planejamento estratégico alinhado ao modelo de gestão adotado pela organização.

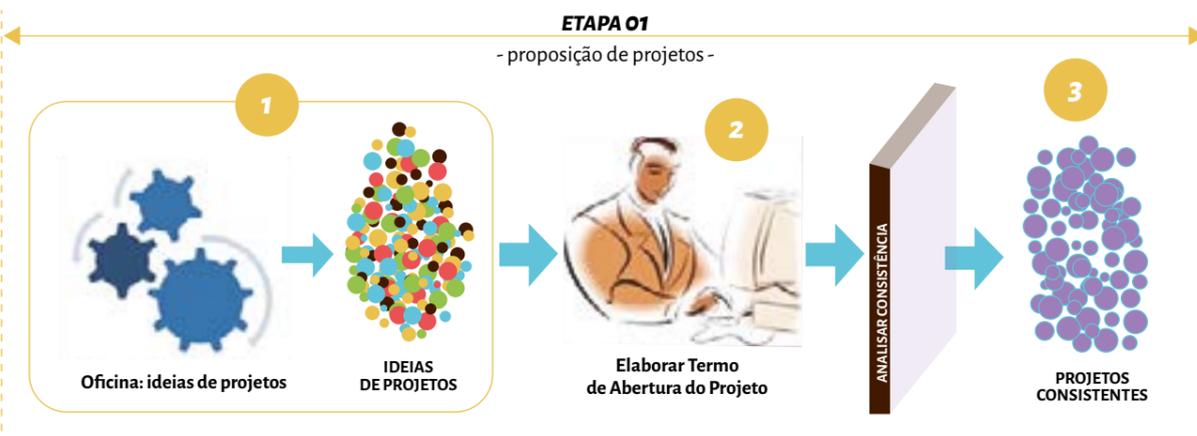


Figura 05 – Programação Estratégica do Portfólio de Projetos – Proposição de Projetos
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

1. LEVANTAMENTO DE IDEIAS DE PROJETOS: Procura-se estimular e captar o maior conjunto de ideias de projetos. A realização de uma oficina de trabalho é propiciar um ambiente criativo que estimule a análise crítica e o surgimento de ideias para enfrentamento dos desafios.

2. ELABORAR TERMO DE ABERTURA DO PROJETO: As ideias de projetos devem ser formalizadas em um documento capaz de estruturar o escopo, a qualidade, o pessoal, o tempo e o custo previstos para a iniciativa. O termo de abertura é a “certidão de nascimento do projeto” que deverá trazer as informações mínimas para análise e seleção dos projetos. O trabalho de elaboração do TAP deverá ser feito pelo responsável pela iniciativa em colaboração com as equipes envolvidas.

3. ANALISAR A CONSISTÊNCIA DOS PROJETOS: Trata-se da análise realizada por especialistas em gestão de projetos que devem observar se o projeto está conforme ou não as orientações metodológicas envolvidas na elaboração do TAP. Ou seja, todos os elementos presentes no TAP devem estar preenchidos de forma clara e coerente com a estratégia e produtos do projeto.

A segunda etapa visa à geração de uma proposta de portfólio de projetos estratégicos para a organização. Essa tarefa será desenvolvida por uma equipe técnica a partir das informações contidas nos TAP. A formação do portfólio de projetos envolve a avaliação de impacto dos projetos para a organização, a avaliação dos riscos e a percepção da complexidade envolvida na execução de cada projeto. A intenção é gerar uma carteira na qual sejam maximizados os impactos e minimizados os riscos e complexidade na gestão.

4. ANALISAR IMPACTO DOS PROJETOS: O produto da análise de impacto será um ranking dos projetos classificados como estratégicos. Projetos estratégicos são, por definição, iniciativas que guardam uma relação adequada de custo-benefício ao mesmo tempo em que têm forte vinculação com a estratégia da organização. Observa-se que não existe, neste momento, uma limitação do número de projetos, ou seja, todos aqueles que foram selecionados na análise custo-benefício serão organizados de forma decrescente quanto ao grau de contribuição com a estratégia.

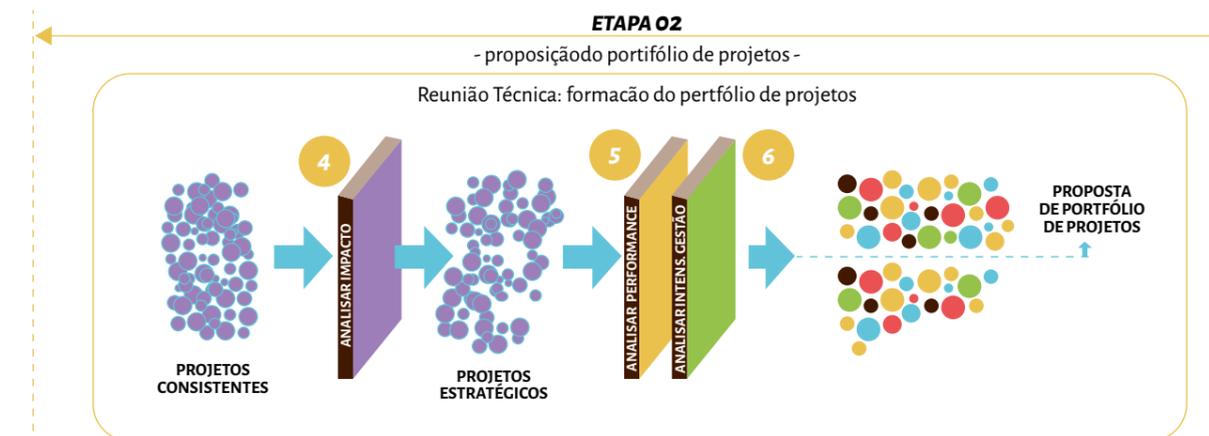


Figura 06 – Programação Estratégica do Portfólio de Projetos – Proposição do Portfólio de Projetos
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

5. CLASSIFICAR OS PROJETOS QUANTO AO SEU ÍNDICE DE PERFORMANCE:

Trata-se da ponderação da escala de impacto do projeto com os seus riscos. Um risco é um evento incerto ou condicionado que, se acontecer, pode impactar negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (ações e resultados). A valoração do risco do projeto é dada pela multiplicação entre a probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto no projeto. De forma a criar uma base comum de comparação entre dos riscos envolvidos nos projetos, foi definido um conjunto de eventos para que sejam analisados o impacto e a probabilidade de ocorrência. A partir do cálculo do Índice de Performance será definida a fronteira de eficiência da carteira de projetos, representada por uma faixa na qual os projetos possuem grande maximização do retorno, custo-benefício e contribuição estratégica em detrimento aos seus riscos. No âmbito deste modelo, sugere-se que a fronteira de eficiência seja dada pela média dos valores do índice de performance dos projetos.

6. CLASSIFICAR OS PROJETOS QUANTO À INTENSIDADE DE GESTÃO:

A decisão sobre quais projetos deverão compor a carteira de projetos institucional deve considerar, também, a complexidade de implantação dessas iniciativas, a intensidade de gestão. Deve-se mensurar o esforço de gestão envolvido na execução dos projetos por meio de

critérios básicos e da expectativa sobre cada empreendimento. A base de análise da intensidade de gestão avalia diversos fatores, dentre eles, o nível de articulação exigido pelo projeto. Esse fator envolve os seguintes critérios: equipe do projeto, fornecedores, parceiros e beneficiários, que correspondem aos atores que utilizarão os produtos do projeto ou diretamente se beneficiarão dos mesmos. Como eles devem ser envolvidos durante todo o projeto, será feita uma reflexão sobre a dificuldade de comunicação com esses atores. Outro fator considerado na análise da intensidade de gestão é a necessidade de aporte de recursos ao projeto. Esse fator será analisado com base nos critérios: fonte orçamentária, execução orçamentária e especialidade. O terceiro a ser considerado para avaliação da complexidade de execução do projeto é a sua duração. Entende-se que projetos mais longos estão mais sujeitos a oscilações do contexto organizacional e por isso torna-se crítico.

O portfólio de projetos deve, em geral, trazer maior impacto com menor esforço de implantação. Desta forma, é importante buscar uma carteira balanceada, que minimize a quantidade de projetos com alta intensidade de gestão e priorizando projetos com baixa intensidade de gestão.

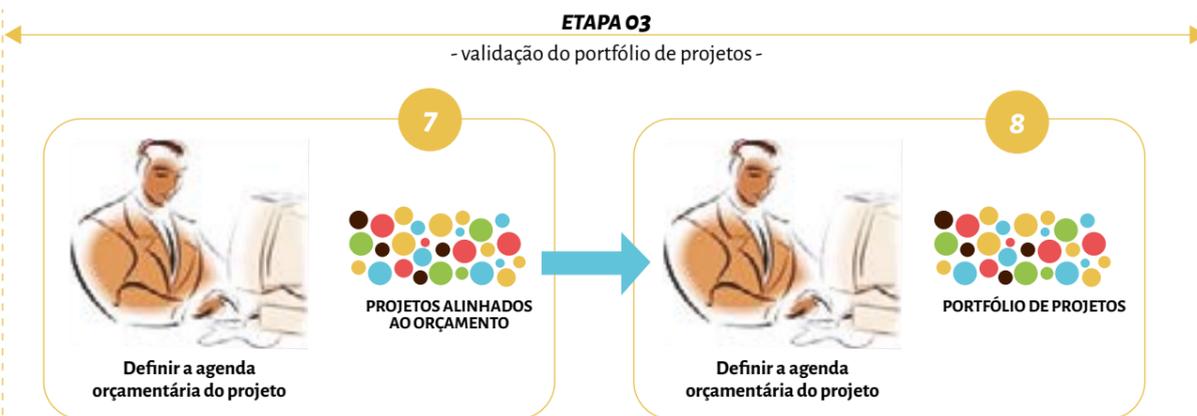


Figura 07 – Programação Estratégica do Portfólio de Projetos – Validação do Portfólio de Projetos
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

A terceira etapa, a validação do portfólio de projetos, é marcada pela vinculação dos projetos ao orçamento da instituição e definitiva aprovação dos termos de abertura dos projetos que irão compor a carteira. Esta fase sempre ficará a critério da área de planejamento da UFCA, para a construção da agenda orçamentária.

Após todo o levantamento de informações, foram selecionados os projetos a compor o Portfólio Estratégico da UFCA. Esse Portfólio foi validado pelos atores que participam do processo de formulação do Planejamento Estratégico, dando a garantia necessária para a sua implantação no âmbito da Universidade. O detalhamento sobre os projetos e sua programação estabelecida para execução encontra-se a seguir:

PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS		
CÓD.*	Título do Projeto	Finalidade(s) ou Objetivo(s) Principal(is)
PE-1	GRADUAÇÃO - EXPANSÃO E CONSOLIDAÇÃO DE CURSOS	Implantar novos cursos e consolidar cursos existentes de graduação, com infraestrutura e tecnologias educacionais adequadas, visando ao aumento da oferta de vagas, da efetividade na formação de pessoas, e da contribuição para o desenvolvimento sócioeconômico da região do Cariri.
PE-2	PDPP – PLANO DIRETOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO	Elaborar Plano Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação da UFCA, visando consolidar, fomentar e ampliar os grupos de pesquisa e os programas de pós-graduação.
PE-3	SISTEMA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	Desenhar e implantar processos e sistema integrado de gestão orçamentária e financeira, de compras e outros custos da UFCA.
PE-4	PDTI 2020 - PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Elaborar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e implementar as ações previstas no período de três anos, visando atender às necessidades de soluções de TI no âmbito da UFCA.
PE-5	PD-INFRA – PLANO DIRETOR DE INFRAESTRUTURA	Elaborar o Plano Diretor de Infraestrutura dos campi e unidades da UFCA, visando atender a expansão e o desenvolvimento da UFCA com foco na sustentabilidade.
PE-6	PGS – POLÍTICA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	Elaborar e iniciar a implementação da Política de Gestão da Sustentabilidade para promover o equilíbrio entre o meio ambiente e o desenvolvimento social e econômico-financeiro da instituição.
PE-7	COMUNICA: INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE	Estruturar a Diretoria de Comunicação, aperfeiçoar o uso de canais de comunicação e fortalecer o relacionamento com os públicos da UFCA, para tornar as ações e os serviços da universidade mais acessíveis à comunidade acadêmica e à sociedade.

Quadro 07 – Portfólio de Projetos Estratégicos – Objetivos e Finalidades
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS		
CÓD.*	Título do Projeto	Finalidade(s) ou Objetivo(s) Principal(is)
PE-8	AMPLIA - AMBIENTE DE PLANEJAMENTO E INTEGRAÇÃO ACADÊMICA	Elaborar e estruturar um arranjo institucional de programas e projetos acadêmicos estruturantes para efetivação, integração e ampliação do impacto de iniciativas da UFCA nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e cultura.
PE-9	CRIE - CENTRO REGIONAL DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO	Elaborar e estruturar um ambiente integrado de cooperação institucional regional, focado na inovação e na educação e cultura empreendedora, visando apoiar o desenvolvimento regional por meio da criação e melhoria de oportunidades de negócios sociais, criativos e tecnológicos.
PE-10	METODOLOGIAS E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS (EAD)	Promover o uso de melhores práticas educacionais por meio da qualificação docente em métodos ativos de ensino e no uso de tecnologias educacionais apropriadas, visando à melhoria de qualidade na formação acadêmica e à autonomia dos estudantes nos processos de aprendizagem.
PE-11	INTERNACIONALIZAÇÃO	Estruturar a área, elaborar e operacionalizar os processos de cooperação internacional, visando promover a internacionalização da UFCA e das suas atividades acadêmicas.
PE-12	QUALIDADE DE VIDA NA UFCA	Desenvolver ações de avaliação diagnóstica, conscientização, capacitação e parcerias para melhoria da qualidade de vida na UFCA.
PS-13 **	IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS	Implantação do Escritório de Projetos e Processos visando a gestão, o controle e melhoria dos resultados obtidos nos processos e projetos da UFCA.
PS-14 **	IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICA DE GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA	Desenvolver ações que visem implementar boas práticas de governança pública e gestão participativa, visando maior transparência e alcance de resultados.

PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS		
CÓD.*	Título do Projeto	Finalidade(s) ou Objetivo(s) Principal(is)
PS-15 **	IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	Mapear e adequar as competências com foco nos resultados institucionais, garantindo um melhor dimensionamento do quadro de servidores nas funções/cargos dos setores e unidades da UFCA.

* Projetos ranqueados pelo Índice de Intensidade e Prioridade de Gestão calculados segundo o Método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) aplicado em abril/2017;

** Projetos requalificados como Projetos Setoriais (PS) na Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) de abril/2017;



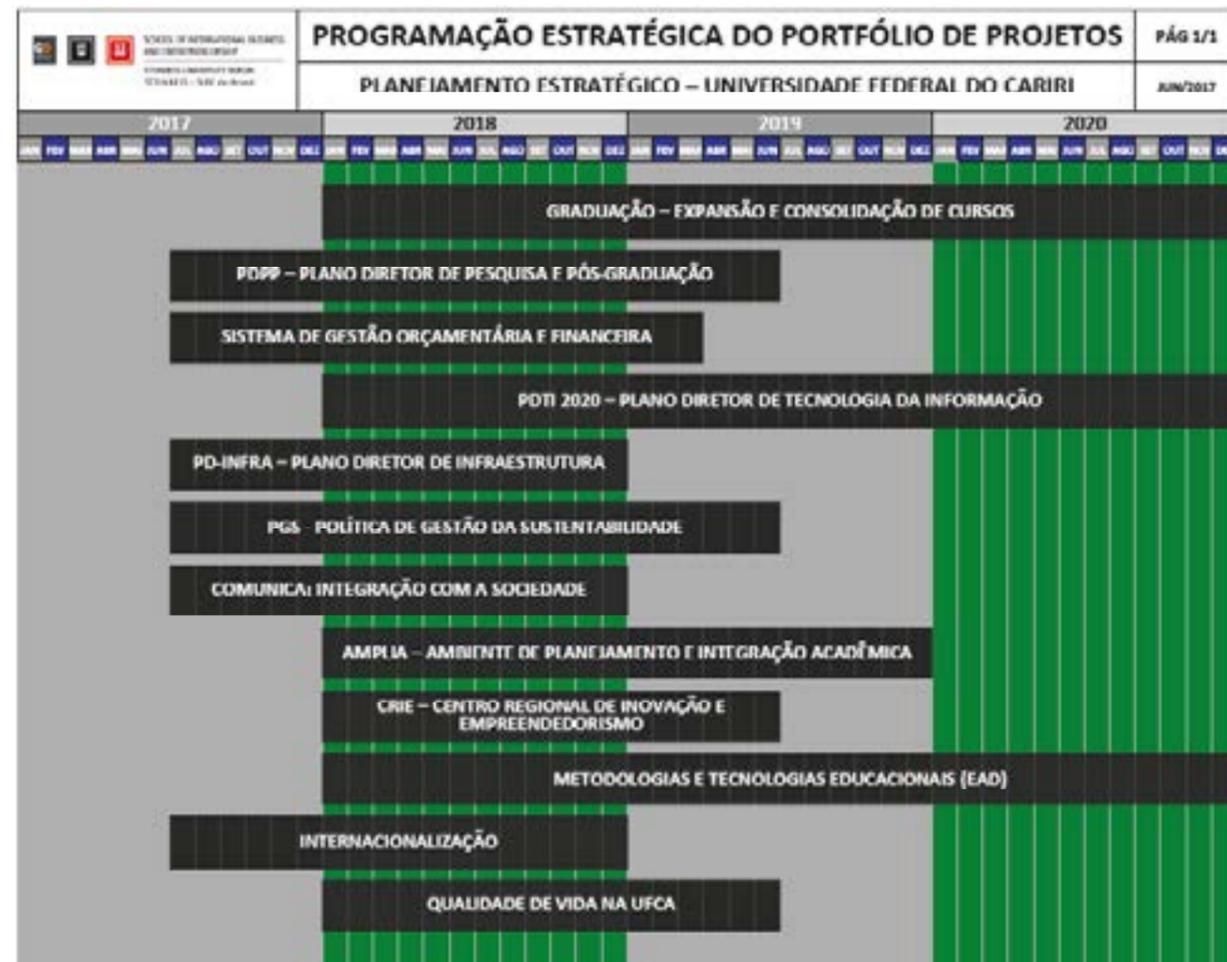


Figura 08 – Portfólio de Projetos Estratégicos - Programação Estratégica
 Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA DA UFCA



Após a formulação dos referenciais estratégicos da UFCA (Missão, Visão e Valores), do Mapa Estratégico (com os objetivos que representam os grandes propósitos da Universidade), além dos Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos, é fundamental a identificação de outras formas de contribuir, com base nas iniciativas de cada uma das unidades, além das atividades executadas por cada uma delas e que podem contribuir com o atingimento das metas propostas e, conseqüentemente, com a evolução da estratégia da UFCA.

Dessa forma, foi proposto o seguinte modelo: a estratégia institucional é composta, basicamente, por um conjunto de objetivos estratégicos organizados no mapa, de um painel de indicadores e metas estratégicas e um portfólio de projetos para realização dos objetivos. Desdobrar a estratégia significa alinhar as contribuições que a unidade fará ao planejamento corporativo. Desta forma, foram definidos os seguintes elementos:

- **Objetivos estratégicos da unidade: tratam-se das entregas setoriais alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais;**
- **Indicadores e metas operacionais: formam os índices e os níveis de contribuição setorial que serão utilizados para acompanhar o desempenho da unidade;**
- **Iniciativas: correspondem aos desafios setoriais definidos para fortalecer o desempenho da unidade.**
- **Painel de contribuição: consolida as informações da estratégia desdobrada para a unidade, formado por: contribuição da unidade para os objetivos da instituição; indicadores e metas operacionais; e iniciativas a serem desenvolvidas.**

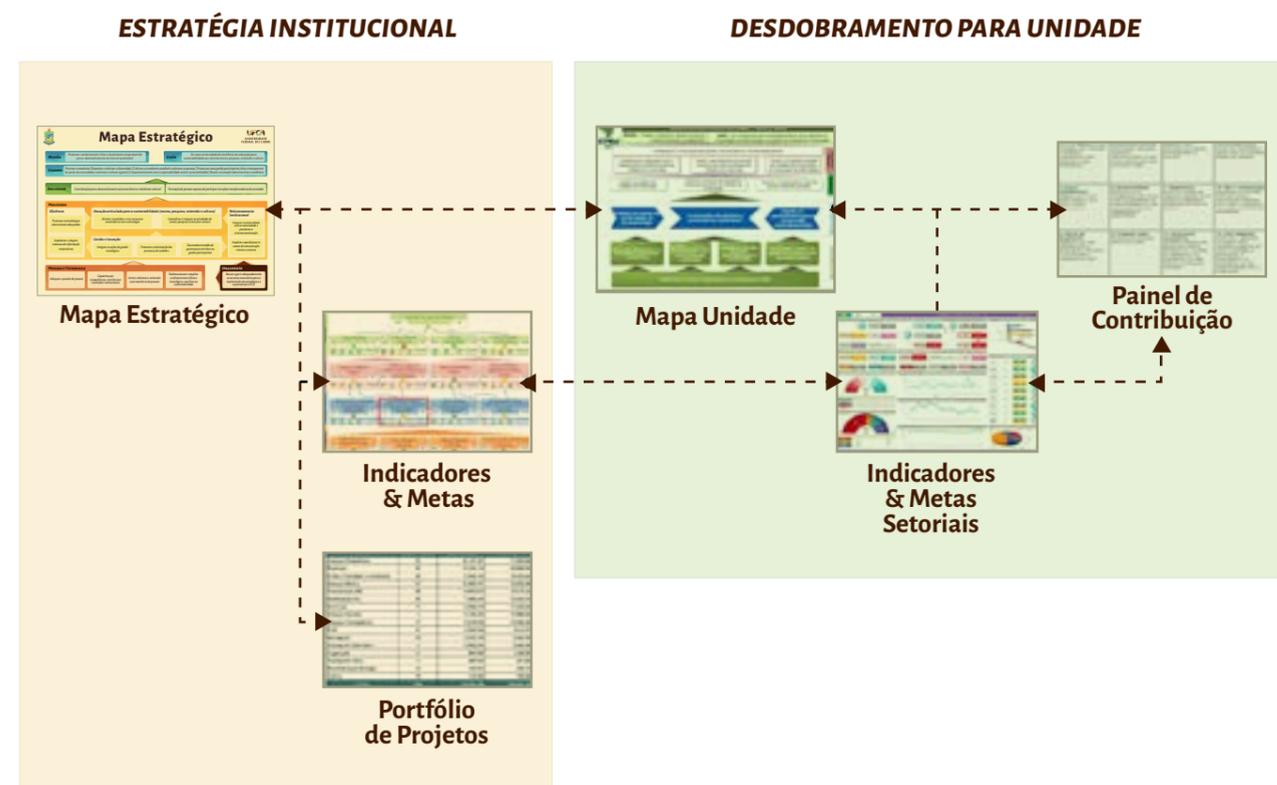


Figura 09 – Modelo de Desdobramento da Estratégia
Fonte: GD Consult – Ano 2016

Cada unidade da estrutura organizacional da UFCA realizou seu desdobramento, sendo possível contribuir para a efetivação da gestão estratégica no âmbito da Universidade.

O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA



6. O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Com todos os instrumentos definidos, torna-se imprescindível o estabelecimento do Modelo de Gestão, ou seja, o estabelecimento do processo de acompanhamento e monitoramento da evolução da Gestão Estratégica da UFCA. O Modelo de Gestão estabeleceu a forma pela qual seriam tomadas as decisões sobre mudanças e atualização do planejamento estratégico. O modelo inclui tanto o processo de gestão estratégica bem como as instâncias e atores envolvidos. Sua implantação foi realizada em sintonia com a cultura e estrutura da organização, considerando sempre as impressões e hipóteses acumuladas com a experiência e trabalhos anteriores com organizações alinhadas com a realidade da UFCA. Na Universidade, o Modelo de Gestão Estratégica é operacionalizado por meio de uma estrutura composta da seguinte forma:

ELEMENTO ESTRUTURAL	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
CONSUNI (CONSELHO UNIVERSITÁRIO)	OS CONSELHEIROS QUE COMPÕEM O CONSUNI SEGUNDO SEU REGIMENTO	-REFERENDAR DELIBERAÇÕES DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	RECEBE DELIBERAÇÕES REALIZADAS NA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E REFERENDA AS DECISÕES TOMADAS
FERNANDO QUINTANS: CGE (COMITÊ DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICA)	- REITORIA (REITORA/ VICE-REITOR) - DEZ SERVIDORES QUE PARTICIPARAM DESDE O INÍCIO DO PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO	- APROVAR PAUTA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA - CONVOCAR PARTICIPANTES DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA - REALIZAR A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	MONITORA A EXECUÇÃO E DECIDE SOBRE QUESTÕES ESTRATÉGICAS DA UFCA. DEFINE ORIENTAÇÕES E MEDIDAS PARA CORREÇÃO DE RUMOS DO PLANO ESTRATÉGICO, EVIDENCIANDO OS OBJETIVOS, METAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS.
COMITÊ EXECUTIVO DO PEI	GESTORES TITULARES OU ADJUNTOS DOS SEGUINTE ÓRGÃOS E SETORES: PRÓ-REITORIAS, DIRETORIAS, AUDITORIA E OUVIDORIA E UNIDADES ACADÊMICAS	- REALIZAR PRÉ-ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA UFCA	APOIA O PROCESSO DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS, SUBSIDIANDO O COMITÊ ESTRATÉGICO DE FORMA MAIS TÉCNICA, FACILITANDO A TOMADA DE DECISÃO. NÃO TEM FUNÇÃO DELIBERATIVA.
CPA (COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO)	REPRESENTANTES FORMALMENTE NOMEADOS PARA COMPOR A CPA SEGUNDO SEU REGIMENTO	- CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DAS AVALIAÇÕES INSTITUCIONAIS - MPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE	APOIA O PROCESSO DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS, SUBSIDIANDO O COMITÊ ESTRATÉGICO DE FORMA MAIS TÉCNICA, FACILITANDO A TOMADA DE DECISÃO. NÃO TEM FUNÇÃO DELIBERATIVA.

ELEMENTO ESTRUTURAL	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
ÁREAS UFCA (SETORES E UNIDADES)	OS SETORES E UNIDADES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFCA ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	- CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DOS PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO SETORIAIS - IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE	RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO DAS INICIATIVAS DEFINIDAS NOS PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO. NÃO TEM AUTONOMIA SOBRE A DECISÃO DA ESTRATÉGIA DA UFCA.
COLÉGIO DE LÍDERES DE PROJETOS	CONJUNTO DE LÍDERES E COLÍDERES INDICADOS PELAS ÁREAS DA UFCA PARA GERENCIAR E COORDENAR OS PROJETOS ESTRATÉGICOS DA UFCA	- CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DO ANDAMENTO DO PROJETO - IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE	RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS CONFORME PLANEJADO. NÃO TEM AUTONOMIA SOBRE A DECISÃO DA ESTRATÉGIA.
PROPLAN	- PROPLAN (PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO)	- CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DOS INDICADORES E PROJETOS ESTRATÉGICOS DA UFCA - CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DAS CONTRIBUIÇÕES SETORIAIS - ELABORAR PAUTA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA - ENCAMINHAR A MEMÓRIA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA - IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE	APOIA O PROCESSO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA UFCA. NÃO TEM FUNÇÃO DELIBERATIVA. RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO DAS INICIATIVAS DEFINIDAS NOS PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO. NÃO TEM AUTONOMIA SOBRE A DECISÃO DA ESTRATÉGIA DA UFCA.
RESPONSÁVEL PELO INDICADOR ESTRATÉGICO	PESSOA OU FUNÇÃO DESIGNADA PELO LÍDER DA ÁREA RESPONSÁVEL PARA CADA INDICADOR ESTRATÉGICO NA UFCA	- MONITORAR O INDICADOR ESTRATÉGICO - ELABORAR PARECER DE DESEMPENHO DO INDICADOR NO PERÍODO - IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE	MONITORA E ANALISA O DESEMPENHO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS. NÃO TEM AUTONOMIA SOBRE A DECISÃO DA ESTRATÉGIA DA UFCA.

Quadro 08 – Modelo de Gestão e Avaliação Estratégica – Matriz de Responsabilidades
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016



O funcionamento do Modelo de Gestão é representado pelas atividades do fluxo a seguir.

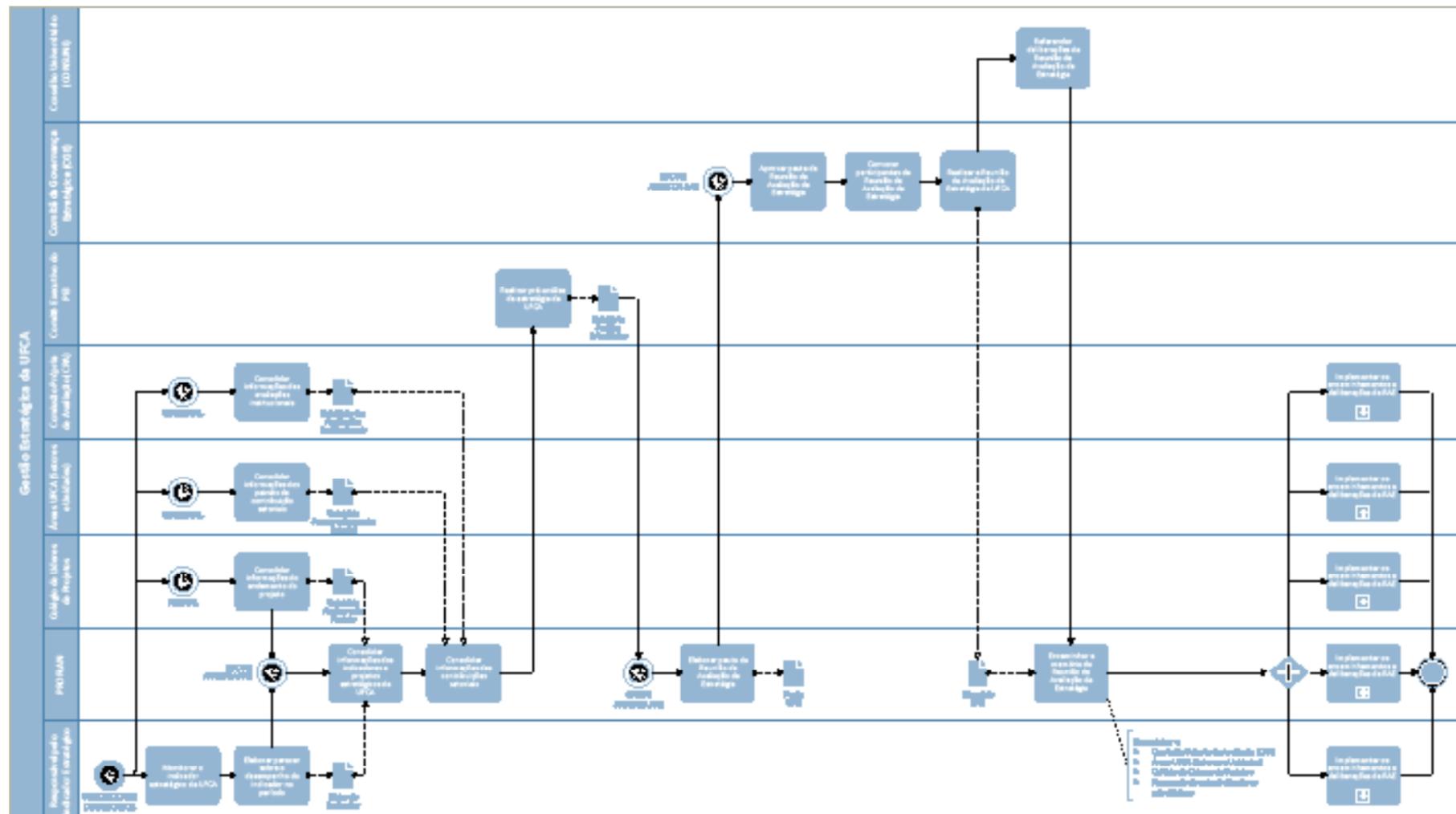


Figura 10 – Modelo de Gestão e Avaliação Estratégica
Fonte: GD Consult – Ano 2016

AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA





7. AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma eficiente Gestão da Estratégia começa com o reconhecimento de que não se trata de uma gestão de indicadores, mas sim de um processo de mudança. Desta forma, separar os momentos para a reunião de análise da operação e a reunião de avaliação da estratégia é fundamental, principalmente para evitar que as discussões sobre a implementação e a adaptação da estratégia sejam deixadas de lado em função do foco nas questões operacionais e táticas de curto prazo.

A Reunião de Avaliação da Estratégia representa a forma mais clara de uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e tem por objetivos:

- Exercitar o pensamento estratégico por meio do BSC (“pôr a máquina para funcionar”);
- Introduzir a organização ao aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses;
- Alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia da organização;
- Tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades;
- Consolidar o aprendizado estratégico.

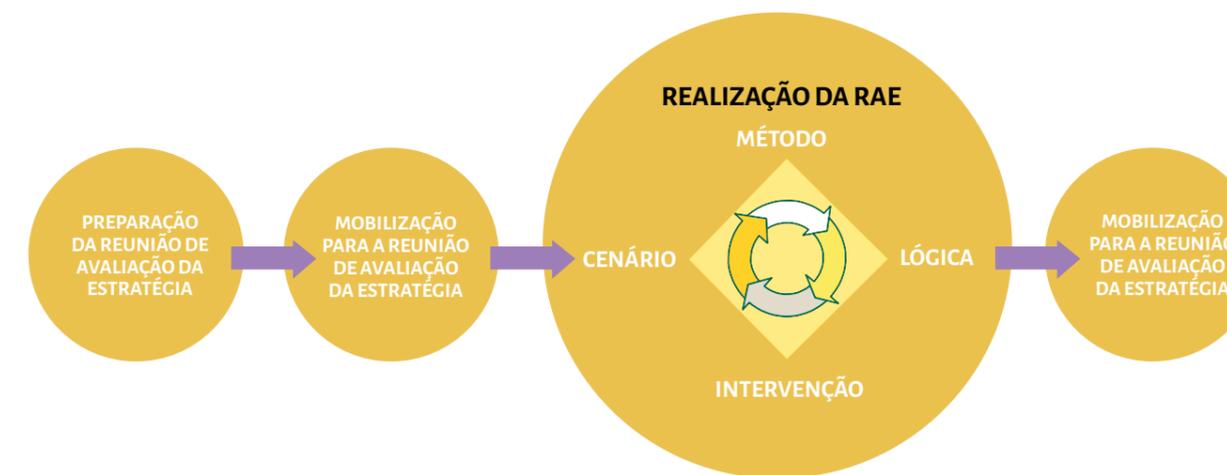


Figura 11 – Fluxo – Realização da RAE
Fonte: GD Consult – Ano 2016

7.1 A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Na etapa de preparação da Reunião de Avaliação da Estratégia, faz-se necessário:

CONHECER O AMBIENTE EXTERNO: consiste em entender a realidade da organização e avaliar o contexto onde ela está inserida. Nesta avaliação de contexto, são recomendadas as seguintes verificações:

REALIZAR ESTUDOS SOBRE TENDÊNCIAS: consiste em estudar as decisões tomadas para a execução da estratégia da organização e analisar quais são os possíveis resultados (sejam eles positivos ou negativos) a serem obtidos durante o período;

ANALISAR O CENÁRIO ATUAL: significa entender os principais fatos e decisões relacionadas à organização (sejam elas políticas ou técnicas), bem como presumir as possíveis repercussões para o presente e o futuro;

COMUNICAR A ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: consiste em expor a análise realizada às lideranças da organização, subsidiando a todos com as informações sobre o ambiente em que a organização se insere.

MONITORAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS: consiste no conjunto das atividades de coletar os dados associados aos indicadores e projetos / programas estratégicos da organização, sistematizar e validar esses dados (garantindo sua veracidade e consistência) e consolidar o painel de gestão, que representa a “fotografia” da organização naquele momento;



Figura 12 – Preparação da RAE – Análise do Ambiente Externo
Fonte: GD Consult – Ano 2016



Figura 13 – Preparação da RAE – Indicadores Estratégicos
Fonte: GD Consult – Ano 2016

ESTABELECEM AS TRILHAS ESTRATÉGICAS: o trabalho de estabelecimento de trilhas estratégicas consiste no trabalho de analisar os cenários pelos quais a organização terá sua estratégia analisada durante a RAE. Neste momento, busca-se estabelecer de forma clara uma linha de análise que permita a tomada de melhores decisões para a organização. Para isso, são atividades importantes:

DEFINIR O TEMA ESTRATÉGICO: consiste em definir que temática ou assunto deverá ser analisado, para melhor entendimento das lideranças;

RELACIONAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: significa relacionar a temática definida aos objetivos estratégicos existentes no mapa da organização;

DETERMINAR HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO): consiste em estabelecer hipóteses de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, para que a temática associada possa ser analisada;

RELACIONAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS: significa separar e avaliar os indicadores associados aos objetivos estratégicos e à temática selecionada para análise;

LISTAR AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: consiste em listar os projetos / programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado.

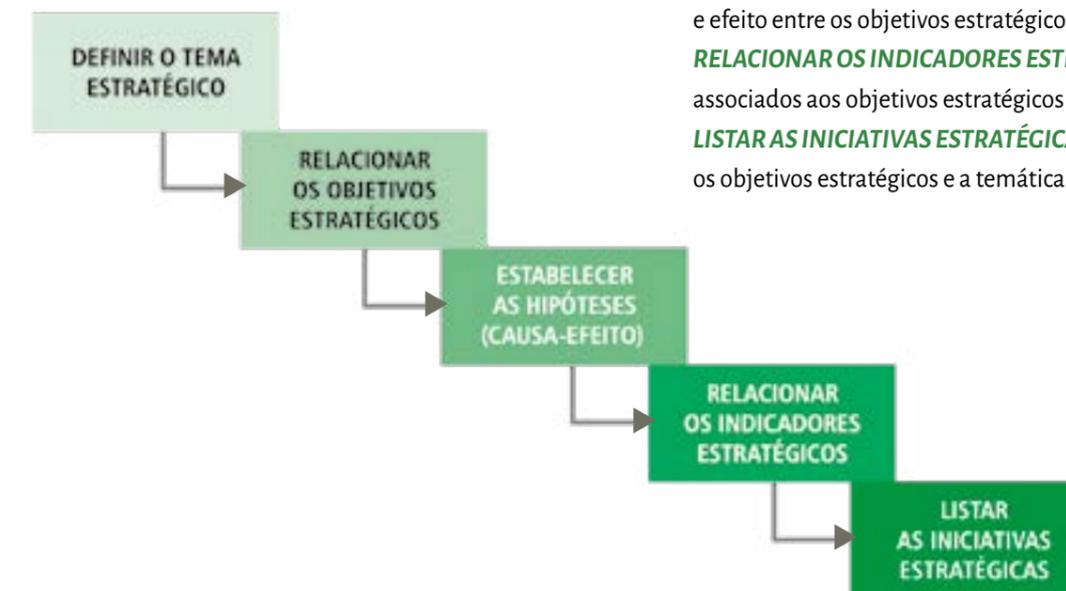


Figura 14 – Preparação da RAE – Trilhas Estratégicas
Fonte: GD Consult – Ano 2016

REALIZAR PRÉ-ANÁLISE ESTRATÉGICA: a pré-análise estratégica consiste em, com base no estabelecido na análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas estabelecidas, definir a forma e a organização pela qual a organização foi e será impactada, para que a tomada de decisões pelas lideranças seja facilitada, gerando melhores resultados para a estratégia executada. A pré-análise estratégica contempla as seguintes atividades:

ANÁLISE DO TEMA ESTRATÉGICO → consiste em verificar se as hipóteses definidas estão se confirmando de acordo com o previsto inicialmente. Além disso, também deve ser avaliado se esta é a melhor forma de se gerar o resultado esperado pela estratégia da organização e se toda essa análise está gerando os resultados previstos. Por fim, deve ser avaliado também se existem fatores externos que possam afetar (positiva ou negativamente) ou tema estratégico selecionado.

ANÁLISE DO OBJETIVO → significa verificar se o objetivo reflete o foco da estratégia da organização quanto ao tema estratégico, além do seu impacto junto aos demais objetivos.

ANÁLISE DO INDICADOR E META → significa validar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando o desempenho dos mesmos. Neste momento também, é avaliado se houve ou não coleta do indicador, bem como está seu desempenho perante a meta estabelecida.

ANÁLISE DA INICIATIVA → consiste em validar se a iniciativa tem impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma como está se realizando a sua análise de desempenho está adequada, se os produtos e resultados associados estão adequados quanto a qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no desempenho da mesma.

FOCO DA ANÁLISE

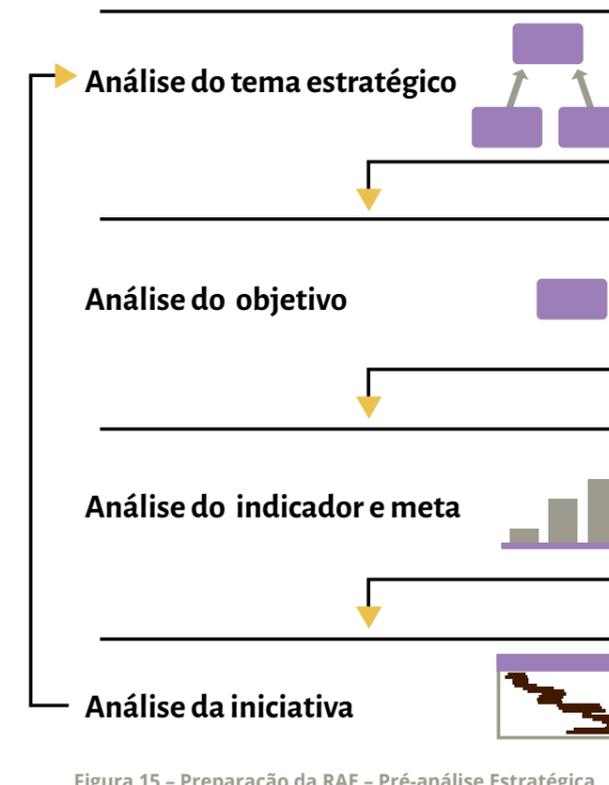


Figura 15 – Preparação da RAE – Pré-análise Estratégica
Fonte: GD Consult – Ano 2016

- AS HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO) ESTÃO SE CONFIRMANDO?
 - É A MELHOR FORMA DE GERAR OS RESULTADOS QUE SE QUER?
 - ESTE PILAR DA ESTRATÉGIA ESTÁ GERANDO OS RESULTADOS PREVISTOS?
 - EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O TEMA ESTRATÉGICO?
-
- O OBJETIVO REFLETE O FOCO DA ESTRATÉGIA POSTA NESTE TEMA?
 - QUAL O IMPACTO NOS DEMAIS OBJETIVOS E QUAL O TIMING?
 - EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O RESULTADO?
-
- O INDICADOR TRADUZ DE FORMA ADEQUADA O RESULTADO ESPERADO?
 - O MÉTODO DE CÁLCULO DO INDICADOR ESTÁ ADEQUADO?
 - EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO OS INDICADORES?
-
- A INICIATIVA IMPACTA NOS RESULTADOS PREVISTOS?
 - A ANÁLISE DE DESEMPENHO DAS INICIATIVAS ESTÁ ADEQUADA?
 - OS PRODUTOS E RESULTADOS DOS PROJETOS ESTÃO ADEQUADOS QUANTO À QUALIDADE E AO TEMPO?
 - EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO OS PROJETOS?

7.2 A MOBILIZAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Na mobilização para a Reunião da Avaliação da Estratégia, algumas considerações são necessárias:

- Treinamento prévio das lideranças para a efetiva condução da reunião;
- Elaboração prévia e distribuição da pauta da pré-análise aos participantes, para que já cheguem embasados à reunião;
- Investimento na preparação, alocando tempo antes da reunião, de forma a torná-la mais produtiva;
- Indicação de um facilitador, que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa;
- Existência de informações disponíveis e confiáveis, embasando as análises;
- Foco na estratégia, tendo cuidado para que a discussão não seja conduzida para assuntos estritamente operacionais;
- Manutenção de postura colaborativa, buscando identificar soluções para os problemas e não apenas “culpados”;
- Formalização das pendências, com elaboração de ata, de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados;
- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

7.3 A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após a preparação e a mobilização, tem-se a realização da Reunião de Avaliação da Estratégia, momento em que é feita apresentação da pré-análise e análise estratégica e também são discutidas diretrizes de realinhamento.

A pré-análise estratégica envolve a apresentação de dados e informações (mapa estratégico, indicadores e resultados, projetos, etc.), de modo que os participantes entendam o que será tratado na reunião.

APRESENTAÇÃO DA PRÉ-ANÁLISE ESTRATÉGICA

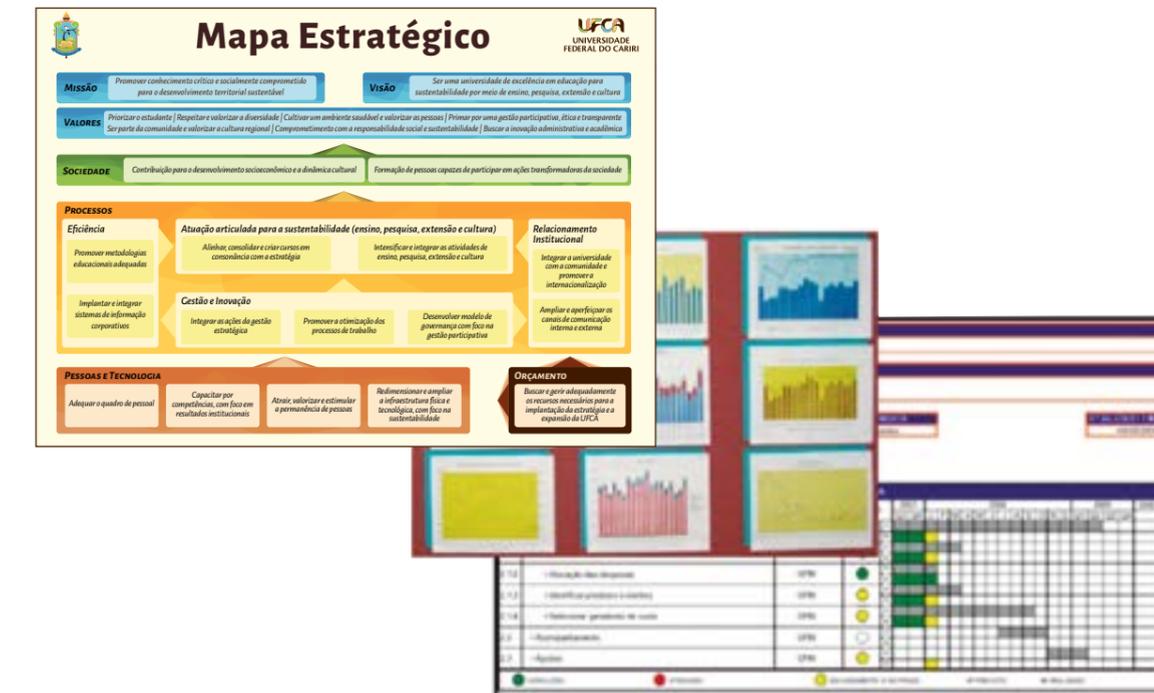


Figura 16 – Realização da RAE - Apresentação Pré-análise Estratégica e Análise Estratégica

Fonte: GD Consult – Ano 2016

Na sequência, realiza-se a análise da estratégia propriamente dita, avaliando o tema e os objetivos estratégicos, indicadores, metas, projetos e atividades. A matriz de análise estratégica apresentada abaixo fornece elementos para que seja feita a avaliação.

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA				
	LÓGICA (ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO)	MÉTODO (FORMA DE APURAÇÃO)	INTERVENÇÃO (QUALIDADE DA AÇÃO)	CENÁRIO EXTERNO (FATORES ATUAIS E TENDÊNCIAS)
TEMA ESTRATÉGICO	AS HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO) ESTÃO SE CONFIRMANDO?	É A MELHOR FORMA DE GERAR OS RESULTADOS QUE SE QUER?	ESTE PILAR DA ESTRATÉGIA ESTÁ GERANDO OS RESULTADOS PREVISTOS?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O TEMA ESTRATÉGICO?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	O OBJETIVO REFLETE O FOCO DA ESTRATÉGIA POSTO NESTE TEMA?	—	QUAL O IMPACTO NOS DEMAIS OBJETIVOS E QUAL O TIMING?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O RESULTADO?
INDICADORES	O INDICADOR TRADUZ DE FORMA ADEQUADA O RESULTADO ESPERADO?	O MÉTODO DE CÁLCULO DO INDICADOR ESTÁ ADEQUADO?	—	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO OS INDICADORES?
METAS	OS VALORES DAS METAS ESTÃO ALINHADOS AOS RESULTADOS ESPERADOS?	QUAL A PROJEÇÃO DE RESULTADO PARA OS PRÓXIMOS PERÍODOS?	O QUE SE PODE FAZER PARA ALAVANCAR A PROJEÇÃO DAS METAS?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO AS METAS?

Quadro 09 – Reunião de Avaliação da Estratégia – Matriz de Análise Estratégica
Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – Universidade Federal do Cariri – Ano 2015/2016

Por fim, discutem-se as diretrizes de realinhamento, verificando se há necessidade de realinhar, definir ou apenas realizar correções e ajustes nos objetivos, indicadores, metas, projetos e atividades.

A Reunião de Avaliação da Estratégia deve ser realizada considerando sempre a análise crítica de cada tema que foi priorizado na pauta; a identificação e discussão de pontos que não sejam de consenso; discussão e alinhamento de novas propostas e ações; e registro das decisões tomadas durante a reunião.

TEMA ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • NOVOS TEMAS ESTRATÉGICOS; • REALINHAMENTO DOS OBJETIVOS;
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • NOVOS OBJETIVOS; • AJUSTES NOS OBJETIVOS;
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • NOVOS INDICADORES; • CORREÇÕES NOS INDICADORES;
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • NOVAS METAS; • AJUSTES DE METAS;
PROJETOS E ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • NOVA CARTEIRA DE PROJETOS E ATIVIDADES; • CORREÇÕES DE RUMOS NOS PROJETOS; • SOLUÇÕES DE PROBLEMAS.

7.4 PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma das maiores dificuldades de uma reunião estratégica é o respeito aos temas e aos tempos pré-definidos. Por tratar-se de um processo de aprendizado, a disciplina em relação ao tempo e à pauta pode não ser muito intensa no início, mas deve ser progressiva. A definição de uma pauta com tempos pré-determinados para cada tema, bem como de um controlador do tempo, podem ser boas formas de estimular um comportamento adequado.

Outro ponto crítico a ser observado na reunião é a documentação. Deve ser tomada especial atenção com a documentação da reunião estratégica, sempre confirmando as decisões tomadas e estimulando a definição de responsáveis e prazo de execução.

Além disso, a participação de todos deve ser estimulada durante a reunião. O facilitador deve envidar esforços para que membros não completamente relacionados aos assuntos em questão estejam participando ativamente.

7.5 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Alguns fatores devem ser considerados para a definição da frequência das reuniões, tais como a frequência atual das reuniões gerenciais, a frequência da atualização do conjunto de indicadores, o grau de maturidade do processo de gestão da estratégia e o ritmo característico e velocidade das mudanças no setor em questão.

Para que seja feita a sistematização das reuniões, deve-se levar em consideração:

1. Definição junto aos líderes sobre a frequência adequada de reuniões;
2. Levantamento do calendário anual dos eventos correlacionados com o processo de gestão da estratégia: processo orçamentário, revisão da estratégia, planejamento plurianual, programas de performance, etc;
3. Elaboração do calendário e validação com os principais líderes;
4. Ampla divulgação do calendário.

No caso da Universidade Federal do Cariri, foram definidas como semestrais a frequência das Reuniões de Avaliação da Estratégia.

7.6 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

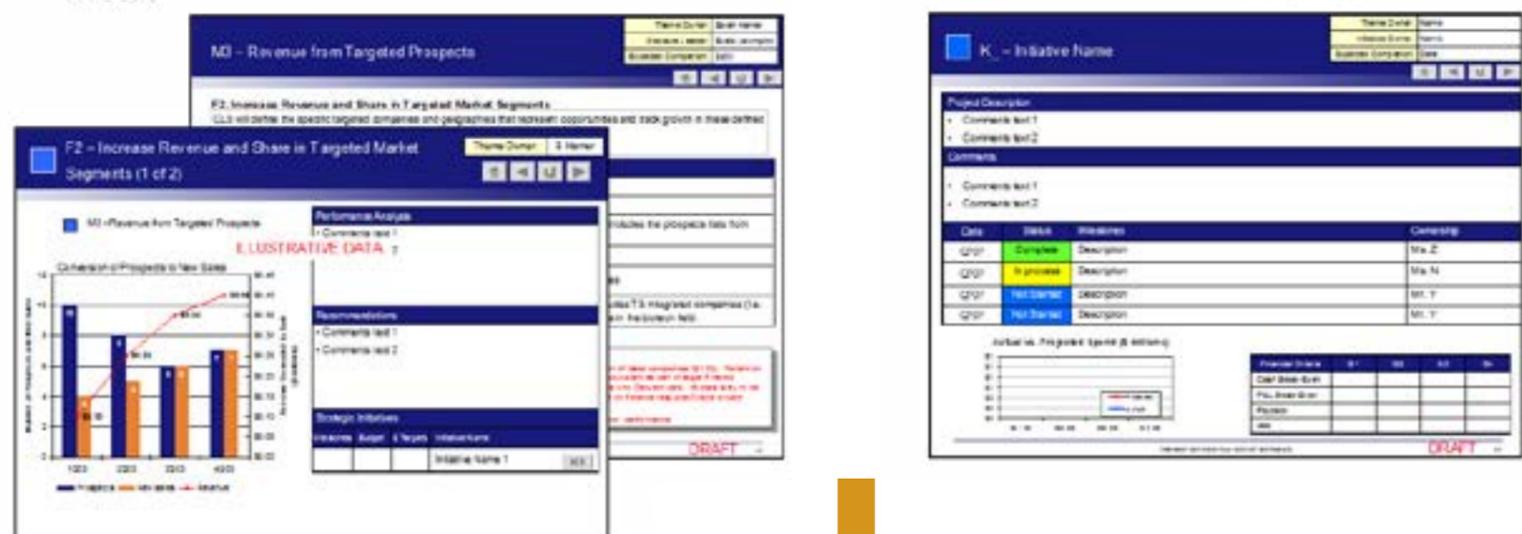
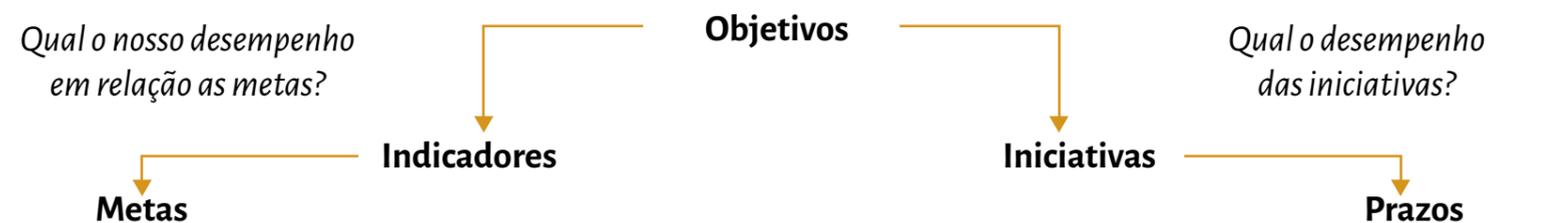
O monitoramento do Plano é essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e, assim, possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la, sempre que necessário.

A partir do acompanhamento do comportamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados para a atividade de monitoramento, é possível estabelecer indicadores e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização. De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- O que nós prometemos fazer (planejado)?
- O que foi realmente feito (realizado)?
- Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)?
- O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)?
- O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)?
- Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?

Qual o nosso desempenho estratégico?



Foco da Discussão: questões-chave, implicações, riscos, ações futuras

Figura 17 - Fluxo do Monitoramento do Plano
Fonte: GD Consult - Ano 2016

CONSIDERAÇÕES FINAIS



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diferentes tipos de projetos são lançados com diferentes propostas. Enquanto um time de suporte trabalha na adequação da infraestrutura para novos serviços, alguns trabalham na manutenção de serviços existentes e certas equipes trabalham em novos projetos de futuros serviços. Muitas pessoas frequentemente trabalham em vários projetos simultaneamente, o que pode resultar em esforços desordenados, sobrecarga incontrolável, tornando a conclusão dos projetos uma missão bastante árdua.



BIBLIOGRAFIA

- SOLER, Alonso Mazini. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3, 2004.
- BOLAY, FW. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- ARVALHO e RABECHINI JR. Construindo Competências para gerenciar projetos. Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CIDA/ACDI. Policy for Results Bases Management, mimeo, junho, 1995.
- CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 2. ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.
- COHEN, Ernesto e Franco, Rolando. Avaliação de Projetos Sociais. Vozes, Petrópolis/RJ, nnn1994.
- PRADO, Darci. MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos. 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.
- DINSMORE, Paul Campbell; Siveira Neto, F.H. Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GTZ. O Enfoque PCM/ZOPP da GTZ para o Gerenciamento de Projetos, mimeo, outubro, 1995.
- HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI. 2. ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título do original: PMP:Project Management Professional.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, Harold. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th ed. John Wiley & Sons, 2003.
- MANSUR, Ricardo. Escritório Avançado de Projetos na prática: Plano de Negócio – uma máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro, Brasport, 2009.
- MATUS, C. O Método PES. Roteiro de Análise Teórica. FUNDAP/ Fundación Altadir, mimeo, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Otavio; MELHADO, Silvio. O Papel do Projeto em Empreendimentos Públicos: Dificuldades e Possibilidades em relação à Qualidade. São Paulo: Editora USP, 2001.
- OPM3 (PMI). 2003. Disponível em: < http://www.12manage.com/methods_pmi_opm3_pt.html >.
- PFEIFFER, P.O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.
- PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.
- PMBOK. Project Management Institute. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.
- SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6. Brasília, 2009.
- VARGAS, Ricardo. Análise de Valor Agregado. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VERZUH, Eric. Gestão de Projetos - MBA Compacto – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.





SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

