



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

PEI:
Planejamento Estratégico Institucional

Referencial Estratégico da UFCA

Juazeiro do Norte – CE, 2015



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI**

Av. Tenente Raimundo Rocha, s/nº | Cidade Universitária +55 (88) 3572-7200
Juazeiro do Norte/CE | CEP: 63.048-080 +55 (88) 3572-7201

Universidade Federal do Cariri
Administração Superior Pro Tempore

Reitora

Suely Salgueiro Chacon

Vice-Reitor

Ricardo Lange Ness

Chefe de Gabinete

Cícero Marcelo Bezerra dos Santos

Pró-Reitor de Administração

Francisco Dreno Viana da Silva

Pró-Reitor de Cultura

Ivânio de Azevedo Júnior

Pró-Reitora de Ensino

Ana Cândido de Almeida Prado

Pró-Reitor de Extensão

Eduardo Vivian da Cunha

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Roberto Rodrigues Ramos

Pró-Reitora de Pesquisa e Inovação

Celme Torres F. Costa

Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento

Silvério de Paiva Freitas Júnior

Procurador

Aluísio Martins de Souza Júnior

Ouvidora Geral

Francilda Alcantara Mendes

Diretora de Articulação e Relações Institucionais com a Comunidade

Polliana de Luna Nunes Barreto

Diretora de Assistência Estudantil

Cláudia Araújo Marco

Diretora de Comunicação e Responsabilidade Socioambiental

Ingrid Mazza

Diretora de Cooperação Internacional

Maria Cleide Rodrigues Bernardino

Diretora de Gestão de Serviços

Márcia Cristina Macedo Machado

Diretor de Infraestrutura

David Andriola Colares

Diretor de Sistema de Bibliotecas

Glacinésia Leal Mendonça

Diretor de Tecnologia da Informação

Herbert Novais Onofre

Universidade Federal do Cariri

Administração Acadêmica

Diretora do Centro de Ciências Agrárias e da Biodiversidade (CCAB)

Edilza Maria Felipe Vásquez

Coordenador do Curso de Agronomia

José Valmir Feitosa

Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)

Diego de Sousa Guerra

Coordenador do Curso de Administração

Marcone Venâncio da Silva

Coordenadora do Curso de Administração Pública

Augusto de Oliveira Tavares

Coordenador do Curso de Biblioteconomia

Alexandre Pereira de Souza

Diretor do Centro de Ciências e Tecnologia (CCT)

Ary Ferreira da Silva

Coordenador do Curso de Engenharia Civil

Vicente Helano Feitosa Batista Sobrinho

Coordenador do Curso de Engenharia de Materiais

Carlos Marley de Souza Júnior

Diretor da Faculdade de Medicina (FAMED)

Cláudio Gleidiston Lima da Silva

Coordenador do Curso de Medicina

João Ananias Machado Filho

Diretor do Instituto de Estudos do Semiárido (IESA)

Ives Romero Tavares do Nascimento

Coordenador do Curso de História

Jucieldo Ferreira Alexandre

Diretor do Instituto de Formação de Educadores (IFE)

Ricardo Luiz Lange Ness

Coordenador do Curso de Licenciatura em Ciências da Natureza

Paulo Gonçalo Farias Gonçalves

Diretor do Instituto Interdisciplinar de Sociedade, Cultura e Arte (IISCA)

Márcio Mattos Aragão Madeira

Coordenadora do Curso de Design de Produto

Cleonísia Alves Rodrigues do Vale

Coordenador do Curso de Filosofia

Marcus Aristóteles Loiola Lopes

Coordenador do Curso de Jornalismo

Edwin dos Santos Carvalho

Coordenador do Curso de Música

Italo Rômulo De Holanda Ferro

Universidade Federal do Cariri

Projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico Institucional

Coordenação e Equipe Técnica

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

CPGE – Coordenação de Planejamento e Gestão Estratégica

Silvério de Paiva Freitas Júnior – Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento

Francisco Ildisvan de Araújo – Coordenador de Planej. e Gestão Estratégica

Felipe Anderson Viana de Souza – Economista

Juliana Silva dos Santos – Administradora

Roberta Queiroz Viana Maia – Administradora

Plácido Francisco de Assis Andrade – Ex-coordenador de Plan. Gestão Estratégica

Consultores GDconsult / Steinbeis-Sibe do Brasil

Marcus Flávio Lenza

Fernando Celestino Ferreira Quintans

Peter M. Dostler

Bruno Viotti Alves

Outros Grupos de Colaboradores

Comitê de Planejamento da UFCA

Grupo Executivo do PEI

Grupo de Desenvolvimento do PEI

GEPE – Grupo de Estudos em Planejamento Estratégico (Projeto Executivo)

Grupo de Trabalho do PDI (Carta de Princípios)

Sumário

1 – Apresentação.....	8
2 – Referencial Estratégico da UFCA.....	9
2.1 – Missão e Visão.....	9
2.2 – Valores e Princípios.....	10
2.3 – Objetivos Estratégicos.....	12
2.4 – Mapa Estratégico.....	17

1 – Apresentação

O Planejamento Estratégico Institucional – PEI – é o processo para formulação e acompanhamento da estratégia de atuação da UFCA ao longo dos próximos dez anos. O PEI tem 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 Referencial Estratégico da UFCA é a mais importante entrega parcial do PEI, pois direciona as atividades de elaboração dos demais documentos e planos da estratégia institucional. O PEI está sendo desenvolvido segundo uma metodologia de Gestão por Resultados conhecida como BSC – *Balanced Scorecard* –, aplicada de forma específica para organizações públicas, e que, no caso da UFCA, tem atendido aos requisitos de um processo baseado na excelência técnica dos resultados, na transparência, na oportunidade de participação e no compartilhamento de decisões.

A elaboração deste Referencial Estratégico iniciou com as primeiras discussões e resultados do planejamento institucional da UFCA, como a Carta de Princípios, e teve continuidade com a realização das primeiras fases e atividades do PEI. As etapas de Revisão Documental, Análise de Ambiente e Visão das Lideranças, bem como seus respectivos resultados (Catálogo de Documentos, Modelos SWOT e Canvas, e Entrevistas com Líderes) foram essenciais para subsidiar pesquisas, discussões e diagnósticos que resultaram na definição do Referencial Estratégico.

A Missão, a Visão, os Valores e os Objetivos Estratégicos que compõem o Mapa Estratégico da UFCA foram definidos por meio de dinâmicas de apresentações, discussões, proposições e validação consensual de cada um desses resultados. Essas dinâmicas ocorreram em oficina de gestão realizada nos dias 16 e 17 de abril de 2015 na cidade de Juazeiro do Norte – CE, com a participação de todos os gestores e lideranças da instituição.

2 – Referencial Estratégico da UFCA

2.1 – Missão e Visão

Missão

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. A Universidade Federal do Cariri – UFCA – como uma instituição pública tem o desempenho no cumprimento da sua missão como critério definitivo de sucesso.

Missão da Universidade Federal do Cariri:

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

Visão

A visão é a idealização de um futuro desejado. A visão da UFCA indica o que a instituição gostaria de se tornar e como gostaria de ser reconhecida. A visão deve sensibilizar as pessoas que atuam na instituição, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.

Visão da Universidade Federal do Cariri:

*“Ser uma universidade de excelência em educação para sustentabilidade
por meio de ensino, pesquisa, extensão e cultura.”*

2.2 – Valores e Princípios

Os valores e princípios são balizamentos para o processo decisório da instituição no cumprimento de sua missão. Os valores e princípios da UFCA direcionam a gestão estratégica da instituição e promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores que nela atuam. A estratégia da UFCA é construída e desenvolvida no cotidiano da instituição, e os valores e princípios são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e aos comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação da comunidade universitária e da sociedade em geral.

Valores da Universidade Federal do Cariri:

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

Princípios da Universidade Federal do Cariri

- *Aprofundamento da relação entre o Ensino, a Pesquisa, a Extensão e a Cultura;*
- *Equilíbrio no tratamento das dimensões regional e universal;*
- *Fortalecimento da integração entre a Universidade e a Escola Pública;*
- *Manutenção do espírito da autonomia universitária e da crítica social;*
- *Otimização dos processos e fluxos administrativos institucionais;*
- *Preservação do meio ambiente e construção de espaços sustentáveis de convivência;*

- *Promoção contínua da inserção da UFCA na sociedade;*
- *Reconhecimento das atividades artísticas, culturais e esportivas como fundamentais para a formação da comunidade universitária;*
- *Respeito às diferenças de gênero, orientação sexual, raça/etnia e credo religioso;*
- *Tratamento isonômico entre estudantes e servidores;*
- *Valorização do princípio da gratuidade nas ações da universidade;*

2.3 – Objetivos Estratégicos

A missão, a visão e a estratégia da UFCA foram traduzidos em desafios institucionais ou Objetivos Estratégicos e estruturados sob as Perspectivas de Resultados (Sociedade); de Processos Internos; de Aprendizado, Crescimento e Inovação (Pessoas e Tecnologia); e Financeira (Orçamento), as quais mantêm uma relação de causa e efeito, segundo a metodologia BSC.

No Mapa Estratégico da UFCA, na Perspectiva de Processos Internos, os objetivos estratégicos estão ainda distribuídos em agrupadores estratégicos: Atuação articulada para a sustentabilidade, Eficiência, Relacionamento Institucional, Gestão & Inovação.

2.3.1 Perspectiva de Resultados: Sociedade

- **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.

- **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, social e financeira.

2.3.2 Perspectiva de Processos Internos

a) Atuação articulada para a sustentabilidade (ensino, pesquisa, extensão e cultura)

- **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.

- **Alinhar, consolidar e criar cursos em consonância com a estratégia:**

Aumentar o número de vagas para discentes na UFCA com a implantação de novos cursos de graduação, pós-graduação e expansão dos cursos já existentes, visando ao cumprimento do papel transformador e desenvolvedor do território no qual está inserida a UFCA. Cumpre ressaltar que a melhoria dos cursos já existentes também deve ser foco permanente.

b) Eficiência

- **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.

- **Implantar e integrar sistemas de informação corporativos:**

Prover sistemas de informação capazes de apoiar a gestão na tomada de decisão, tendo como foco a melhoria no ensino, pesquisa, extensão e cultura.

c) Relacionamento Institucional

- **Integrar a universidade com a comunidade e promover a internacionalização:**

As ações acadêmicas da UFCA têm a finalidade de obter resultados em benefício social. Neste sentido, a universidade desenvolverá sua inserção e contribuição social por meio de ações de ensino, pesquisa, extensão e cultura que contribuam para o diálogo com os diversos atores e segmentos sociais, e para a apresentação de alternativas diante dos problemas socioambientais caririenses. 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.

- **Ampliar e aperfeiçoar os canais de comunicação interna e externa:**

Assegurar o direito à informação à comunidade acadêmica (estudantes, professores, técnico-administrativos) e ao público externo da UFCA, inserindo-a no circuito de divulgação da educação pública brasileira, sob os pilares da acessibilidade, internacionalidade, responsabilidade social e eficiência.

d) Gestão & Inovação

- **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 com os gestores, viabilizando uma gestão efetivamente participativa.

- **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.

- **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.

2.3.3 Perspectiva Aprendizado, Crescimento e Inovação: Pessoas e Tecnologia

- **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.

- **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, qualificações internas e externas, de curta, média e longa duração a fim de oportunizar a formação e aperfeiçoamento da gestão, dos servidores docentes e técnico-administrativos. As capacitações devem atender ao plano anual de capacitação com ações específicas para o desenvolvimento de competências.

- **Atrair, valorizar e estimular a permanência de pessoas:**

Contribuir com a realização de atividades que visem ao 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.

- **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, a modernidade e o uso de novas tecnologias construtivas que utilizem os recursos naturais de forma inteligente para atingir gradativamente a sustentabilidade.

2.3.4 Perspectiva Financeira: Orçamento

- **Buscar e gerir adequadamente os recursos necessários para implantação da estratégia e expansão da UFCA:**

Elaborar o planejamento e realizar a gestão do orçamento 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.

2.4 – Mapa Estratégico

FIGURA: Mapa Estratégico da UFCA – 2015-2025

Planejamento Estratégico Institucional

MAPA ESTRATÉGICO

