



PEI
UFCA
2035

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



[Histórico de versões do documento do PEI UFCA 2035]

Versão 1.0 - Aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI) da UFCA em 25/06/2026



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

REITORIA E PRÓ-REITORIAS

Silvério de Paiva Freitas Júnior
Reitor

Ledjane Lima Sobrinho
Vice-reitora
Pró-reitora de Assuntos Estudantis
(Prae)

Tiago de Alencar Viana
Pró-reitor de Administração (Proad)

Aglaíze Damasceno Levy
Pró-reitora de Cultura (Procult)

Fabiana Aparecida Lazzarin
Pró-reitora de Extensão (Proex)

Priscilla Régis Cunha de Queiroz
Pró-reitora de Graduação (Prograd)

Mário Henrique Gomes Pacheco
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
(Progep)

Mateus Ferreira
Pró-Reitor de Planejamento e
Orçamento (Proplan)

Claudener Souza Teixeira
Pró-reitor de Pesquisa, Pós-Graduação
e Inovação (Prpi)

UNIDADES ACADÊMICAS

Fabiano da Silva Ferreira
Diretor do Centro de Ciências Agrárias
e da Biodiversidade (CCAB)

Milton Jarbas Rodrigues Chagas
Diretor do Centro de Ciências Sociais
Aplicadas (CCSA)

Maria Silvana Alcântara Costa
Diretora do Centro de Ciências e
Tecnologia (CCT)

Cláudio Gleidiston Lima da Silva
Diretor da Faculdade de Medicina
(Famed)

Francineide Amorim Costa Santos
Diretora do Instituto de Formação de
Educadores (IFE)

Camila do Espírito Santo Prado de
Oliveira
Diretora do Instituto Interdisciplinar
de Sociedade, Cultura e Artes (IISCA)

ÓRGÃOS SUPLEMENTARES

Nilo César Batista da Silva
Diretor do Centro de Educação a
Distância (Cead)

Gabriel Nogueira de Souza
Diretor de Comunicação (Dcom)

Ricardo Luiz Lange Ness
Diretor de Articulação e Relações
Institucionais (Diari)

Washington Luiz de Sousa Junior
Diretor de Infraestrutura (Dinfra)



Anniel da Silva Negreiros
**Diretor de Logística e Apoio
Operacional (DLA)**

Maria Cleide Rodrigues Bernardino
**Secretaria de Ações Afirmativas
Diversidade e Equidade (Saade)**

Taciano Pinheiro de Almeida Alcântara
**Diretor de Tecnologia da Informação
(DTI)**

Laura Hévila Inocencio Leite
**Secretaria de Cooperação
Internacional (SCI)**

Jorge dos Santos Nogueira
Diretor do Sistema de Bibliotecas (Sibi)

Francileuda de Lima Linhares Teixeira
Secretaria de Acessibilidade (Seace)

ÓRGÃOS COMPLEMENTARES

Josedete Gonçalves Xavier
**Secretaria de Documentação e
Protocolo (Sedop)**

Antonio Rafael Valério de Oliveira
Auditoria Interna (Audin)

José Katulo Amadeu Ferreira
**Secretaria dos Órgãos Deliberativos
Superiores (Seods)**

Lílian Cavalcante Feitosa
Cerimonial da Reitoria

Iasmin Alencar Santos
**Unidade de Gestão da Integridade
(UGI)**

Márcia Cristina Macêdo Machado
Corregedoria

Débora Gomes Bezerra de Menezes
Ouvidoria

Aluisio Martins de Sousa Junior
Procuradoria Geral



COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO DO PEI

Mateus Ferreira
Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento (Proplan)

Polyandra Zampiere Pessoa da Silva
Pró-Reitora Adjunta de Planejamento e Orçamento (Proplan)
Coordenadora de Planejamento Orçamentário (CPO/Proplan)

Everton Paulo Gonçalves Vieira
Coordenador de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE/Proplan)

Eduardo Cândido de Oliveira
Gerente da Divisão de Gestão Estratégica (DGE/CPGE)

Anderson Diógenes Gomes
Coordenador de Informação, Monitoramento e Avaliação Institucional (CIMAI/Proplan)

Cicero Marciovanio de Oliveira Lima
Coordenador de Gestão de Processos e Riscos (CGPR/Proplan)

ARTES

Georgia Mendes Sousa
Chefe do Núcleo de Identidade Visual (NIV/DCOM)

REVISÃO TEXTUAL

Natália Brito Bessa
Coordenadora de Editoração e Apoio à Publicação (CEAD/PRPI)



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo Institucional	23
Quadro 2 - Estrutura organizacional - Estrutura Administrativa e atribuições dos setores	30
Quadro 3 - Órgãos de Deliberação Coletiva - Órgãos Colegiados da Gestão Superior	34
Quadro 4 - Órgãos de Deliberação Coletiva - Órgãos Colegiados Administrativos (Comitês e Comissões Permanentes)	35
Quadro 5 - Descrição dos critérios de avaliação da Matriz SWOT	43
Quadro 6 - Dimensões, Objetivos Estratégicos e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável vinculados	48
Quadro 7 - Terminologia adotada na metodologia de estruturação do PPE	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de Valor	22
Figura 2 - Modelo Institucional UFCA (Canvas)	26
Figura 3 - Organograma Institucional da UFCA	28
Figura 4 - Panorama de atualização das matrizes SWOT dos setores da UFCA	43
Figura 5 - Nuvem de palavras dos elementos da matriz SWOT Institucional da Universidade Federal do Cariri	45
Figura 6 - Mapa Estratégico da UFCA	47
Figura 7 - Quantidade de Resultados-Chave distribuídos pelos Objetivos Estratégicos	52
Figura 8 - Modelo de Gerenciamento do Portfólio de Projetos Estratégicos	75



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 01	54
Tabela 2 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 02	55
Tabela 3 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 03	56
Tabela 4 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 04	57
Tabela 5 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 05	61
Tabela 6 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 06	62
Tabela 7 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 07	63
Tabela 8 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 08	65
Tabela 9 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 09	67
Tabela 10 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 10	69
Tabela 11 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 11	70
Tabela 12 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 12	71
Tabela 13 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 13	72



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1. Histórico, perfil institucional e estrutura organizacional	11
1.1. Breve Histórico da UFCA	12
1.1.1. A UFCA em números em 2025: principais resultados alcançados pela UFCA.	15
1.2. Perfil Institucional: Referencial Estratégico, Cadeia de Valor e Modelo Institucional	17
1.2.1. A Missão da UFCA	17
1.2.2. A Visão da UFCA	18
1.2.3. Os Valores e Princípios Institucionais da UFCA	18
1.2.4. Cadeia de Valor Institucional: macroprocessos, entradas e entregas	20
1.2.5. Modelo Institucional	23
1.3. Estrutura organizacional: estrutura administrativa e organização acadêmica	27
1.3.1. Macroestrutura organizacional e organograma institucional	27
1.3.2. Estrutura administrativa e atribuições dos setores	29
1.3.3. Órgãos de deliberação coletiva	33
1.4. Formas de participação nos órgãos colegiados	36
2. Agenda Estratégica 2035	38
2.1. Metodologia de Elaboração da Agenda Estratégica 2035	39
2.2. Análise Ambiental	41
2.3. Mapa Estratégico	46
2.4. Objetivos Estratégicos	48
2.5. Resultados-Chave, Indicadores e Metas	51
2.6. Metodologia de Estruturação do Portfólio de Projetos Estratégicos	73
2.6.1. Modelo de Gerenciamento do PPE	73
2.7. Monitoramento e Avaliação do PDI	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	82



APRESENTAÇÃO

O **Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Federal do Cariri (PEI UFCA 2035)** constitui o principal instrumento de orientação do desenvolvimento institucional da Universidade para o período compreendido entre os anos de 2026 e 2035. Seu propósito é estabelecer diretrizes, objetivos e resultados capazes de guiar a atuação integrada das unidades acadêmicas e administrativas, fortalecendo o propósito da instituição de promover ensino, pesquisa, extensão e cultura.

A elaboração do PEI encontra fundamento em importantes normativos que direcionam o planejamento e a avaliação das instituições públicas e das instituições federais de ensino superior. Entre eles, destaca-se a [Lei nº 10.861](#), de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A referida lei estabelece que a avaliação das instituições deve considerar, entre outras dimensões, a missão institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Além disso, a elaboração do PEI UFCA 2035 observa as disposições da [Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020](#), que regulamenta a elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos Planos Estratégicos Institucionais dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Esta norma define o planejamento estratégico como um processo de formulação da estratégia organizacional, voltado à definição de objetivos, metas e iniciativas necessárias para a concretização da missão e da visão institucional. Define ainda o Planejamento Estratégico Institucional como o instrumento que formaliza esse direcionamento estratégico, promovendo o alinhamento entre recursos, processos, projetos e resultados organizacionais.

Em consonância com essas diretrizes, o PEI UFCA 2035 foi construído a partir das recomendações metodológicas do [Guia Técnico de Gestão Estratégica](#), publicado pela Secretaria de Gestão do então Ministério da Economia. O Guia compreende a gestão estratégica como um processo contínuo que integra planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e revisão da estratégia institucional.

O processo de construção do PEI UFCA 2035 adotou abordagem participativa e colaborativa, envolvendo toda a comunidade universitária em atividades de análise e



validação dos principais elementos da estratégia. Foram consideradas contribuições oriundas de consultas e sessões públicas e análises técnicas, bem como a observância de diversas referências relacionadas à educação superior e à gestão pública.

Este documento está estruturado em dois capítulos que apresentam os elementos estruturantes da estratégia institucional da UFCA para a próxima década.

O primeiro capítulo, **Histórico, Perfil Institucional e Estrutura Organizacional**, apresenta a identidade institucional da Universidade. Nele são descritos o processo histórico de criação e consolidação da UFCA, seu perfil institucional, o referencial estratégico composto por missão, visão, valores e princípios, bem como a Cadeia de Valor e o Modelo Institucional. O capítulo contempla ainda a estrutura organizacional da instituição, descrevendo sua organização acadêmica e administrativa e os mecanismos de participação e governança que sustentam sua atuação.

O segundo capítulo, **Agenda Estratégica UFCA 2035**, apresenta o núcleo do planejamento institucional. São descritos os procedimentos metodológicos utilizados na construção da estratégia, os resultados da análise ambiental, bem como o Mapa Estratégico da Universidade, que traduz sua missão e visão em objetivos estratégicos organizados em dimensões de atuação. O capítulo também apresenta os Resultados-Chave, indicadores e metas que permitirão monitorar a execução da estratégia, além da metodologia de estruturação do Portfólio de Projetos Estratégicos e dos mecanismos de monitoramento e avaliação que garantirão o acompanhamento da implementação do plano.

01

HISTÓRICO, PERFIL INSTITUCIONAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



1.1. Breve Histórico da UFCA

A Universidade Federal do Cariri (UFCA) surge a partir do processo de interiorização de sua instituição “mãe”, a Universidade Federal do Ceará (UFC), em direção à região do Cariri. Este processo teve início no ano 2000, com a aprovação da expansão do curso de Medicina da UFC para o município de Barbalha - CE.

No contexto da política de expansão da rede federal de educação superior desenvolvida pelo MEC, foram implantados, em 2006, novos cursos da UFC no seu recém criado campus Cariri, em sede ainda provisória, no bairro Pirajá, em Juazeiro do Norte-CE. O Campus teve como primeiro diretor o Prof. Luís Carlos Uchôa Saunders, seguido do Prof. João Batista Arruda Pontes, do Prof. Antônio Nunes de Miranda e do Prof. Ricardo Luiz Lange Ness, todos em caráter *pro tempore* e indicados pela reitoria da UFC.

O ano de 2008 marca a criação da sede própria do campus da UFC no Cariri, com uma área de aproximadamente 20 hectares, localizada na cidade de Juazeiro do Norte-CE, em uma nova região urbana posteriormente conhecida como Cidade Universitária, em que hoje se encontra a sede da UFCA.

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. Também no ano de 2011 é inaugurada a terceira unidade do Campus Cariri da UFC, na cidade do Crato-CE. O Campus Crato consolidou a atuação multicampi da instituição passando a ofertar cursos nas três cidades centrais da Região Metropolitana do Cariri (RMC). Com a implementação do Campus Crato, surgiu o primeiro curso de pós-graduação *stricto sensu* da UFCA: o Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável (PRODER), autorizado em 2010, e com sua primeira turma iniciada em 2011, ainda no período em que a Universidade integrava a UFC.

A fundação da UFCA inicia com o [Projeto de Lei Nº 2.208/2011](#), enviado pelo Governo Federal ao Congresso Nacional como proposta para criação de uma nova universidade como consequência do desmembramento do Campus da UFC no Cariri. O



projeto de Lei idealizava para a composição do quadro de pessoal da UFCA a criação de 197 cargos de Professores da Carreira de Magistério Superior e 530 cargos de técnico-administrativos.

O processo de fundação da UFCA contou com a colaboração de Grupos de Trabalho Temáticos com representantes discentes, docentes e técnicos. Durante os anos de 2012 e 2013 foram realizados quatro Seminários de Implantação da UFCA, abertos à participação ativa da comunidade local, evidenciando a sua presença proativa e protagonista no processo de discussão e planejamento da nova universidade.

A UFCA foi oficialmente criada pela [Lei N° 12.826](#), de 05 de junho de 2013, a qual também definia a UFC como tutora no processo de implantação e funcionamento inicial da nova universidade. Após a criação da UFCA, a Prof^a. Suely Salgueiro Chacon é nomeada Reitora *pro tempore* e o Prof. Ricardo Luiz Lange Ness nomeado Vice-Reitor *pro tempore*. Em agosto do mesmo ano, foi assinado um Termo de Cooperação – Protocolo de Transição pela Reitora *pro tempore* da UFCA e pelo Prof. Jesualdo Pereira Farias, então Reitor da UFC e um dos principais apoiadores da criação da UFCA.

Ainda no ano de 2013, os primeiros atos administrativos da gestão *pro tempore* institucionalizaram o Conselho Superior *pro tempore* (CONSUP) como instância superior deliberativa, normativa e consultiva da UFCA, e a estrutura administrativa inicial para gestão da universidade, composta por Pró-Reitorias, Diretorias e órgãos de assessoramento.

Além dos campi já instaurados na RMC, a lei de criação da UFCA já previa a implantação de novos Campi nas cidades de Icó - CE e Brejo Santo - CE, os quais iniciaram seu funcionamento com uma oferta total de 250 vagas anuais. Com isso, em 2014, o CONSUP aprovou a criação da estrutura organizacional acadêmica básica, composta por sete Unidades Acadêmicas (UAs) responsáveis pelos onze cursos de graduação. No mesmo ano, foi realizado o Concurso Público Edital nº 024/2014 para provimento de 122 vagas para o cargo de Técnico Administrativo em Educação (TAE).

Em maio de 2016, o Prof. Ricardo Luiz Lange Ness assumiu como Reitor *pro tempore* da UFCA, após a Prof^a. Suely Salgueiro Chacon ser redistribuída para a



Universidade Federal do Ceará. Em 2018, o Prof. Ricardo Luiz Lange Ness é nomeado Reitor e a Prof^a. Laura Hévila, até então Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, nomeada Vice-Reitora.

O ano de 2019 marcou a realização do Concurso Público regido pelo Edital nº 07/2019, para preenchimento imediato de 25 vagas para TAEs, que contou com mais de dez mil candidatos inscritos. O ano de 2020 foi marcado pelo o início da pandemia de Covid-19, e com isso foi instituído o Comitê Interno de Enfrentamento à Covid-19 (Cieco-19/UFCA) e instaurado o Período Letivo Especial (PLE), no segundo semestre, em que a Universidade passou a oferecer Ensino de graduação remotamente, com exceção do curso de Medicina.

Durante o ano de 2022 foi criado o Centro de Educação a Distância da Universidade Federal do Cariri (Cead/UFCA), com sede no campus Icó da Universidade. Diferentemente do que ocorreu entre setembro de 2020 e o fim de 2021 na UFCA, período que compreendeu a pandemia de Covid-19, em que foi necessário adotar o ensino remoto em caráter emergencial, o Ensino em Educação a Distância (EaD) é um modelo permanente, com conteúdos educativos e avaliações pensadas para esta modalidade.

Entre os anos de 2022 e 2023 foi realizada a urbanização do campus Crato. Dentre as benfeitorias pode-se citar a construção de casas de vegetação e composteiras, iluminação externa e sinalização viária. Ao final foi totalizada uma área de 20.820 m². Em 2023, ano que marca o aniversário da primeira década da UFCA, a Universidade passou a ter acesso à plataforma “Minha Biblioteca”, que disponibiliza mais de 10 mil livros virtuais para discentes, docentes, técnico-administrativos e terceirizados da Universidade. Também em 2023, foi nomeado o Reitor da Universidade Federal do Cariri, o Prof. Silvério de Paiva Freitas Júnior, que anteriormente ocupava o cargo de Pró-Reitor de Administração. Para o cargo de Vice-Reitora, foi nomeada a Prof^a. Ledjane Sobrinho, que até então atuava exclusivamente como Pró-Reitora de Assuntos Estudantis.

No contexto da expansão da UFCA, em 2024, foi criado o Farol, um instrumento de governança desenvolvido pela PROPLAN/UFCA para apoiar a tomada de decisão



fundamentada em dados acadêmicos. Esse instrumento foi utilizado no chamamento de propostas de cursos de graduação, por meio da definição de parâmetros para analisar propostas de novos cursos e de duplicação de cursos existentes.

Em 2025, destacaram-se as obras de expansão da UFCA, como a construção do Hospital Universitário (Campus Juazeiro do Norte) e do Hospital Veterinário e Auditório (Campus Crato), além do início da ampliação do campus Juazeiro, com novo restaurante, biblioteca e um bloco acadêmico. Também houve a doação de terrenos para os campi de Brejo Santo, Barbalha e Icó, fortalecendo a infraestrutura da Universidade.

O crescimento contínuo da instituição nos anos que virão inicia com a clareza de o que ela quer, onde quer chegar, quais são seus processos fundamentais e quais os agentes e fatores imprescindíveis em sua atuação.

1.1.1. A UFCA em números em 2025: principais resultados alcançados pela UFCA.

- Seis Unidades Acadêmicas e um Centro de Educação à Distância distribuídos em cinco Campi localizados nas cidades de Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Brejo Santo e Icó;
- 5.935 estudantes regulares de graduação, sendo 1.293 vagas ofertadas;
- 33 cursos de graduação, dos quais 29 são presenciais e quatro são na modalidade de educação à distância;
- 267 estudantes de pós-graduação *Stricto Sensu*, sendo 141 vagas ofertadas;
- 26 cursos de Pós-graduação com turmas matriculadas, sendo um curso de Doutorado, dez Mestrados, seis Especializações e nove Residências médicas;
- Aprovação de um novo programa de pós-graduação *stricto sensu* (Doutorado Profissional em Biblioteconomia) e duas novas residências médicas (psiquiatria e neurocirurgia);
- 4.314 estudantes graduados e 483 pós-graduados (*stricto sensu*) desde o ano de criação da UFCA, em 2013;



- Nota 4 (de 1 a 5) nos Conceitos IGC e CI de Avaliação da Qualidade pelo MEC, e participação em Programas de Pós-Graduação em Rede, avaliados com Conceitos 4 (Bom) e 5 (Muito bom) pela Capes;
- 158 projetos de pesquisa, perfazendo um total de 607 nos últimos cinco anos;
- Mais de 4.294 artigos em publicações Qualis, desde 2013, sendo 307 em 2025 e mais de 5.299 trabalhos científicos publicados em anais de eventos, desde 2013, sendo 325 em 2025;
- 1.534 pesquisadores, englobando docentes, técnicos, estudantes e colaboradores estrangeiros, reunidos em 89 grupos de pesquisa os quais contam com 116 laboratórios existentes na Instituição;
- 80 projetos de cultura e 112 estudantes beneficiados com bolsas de cultura;
- 279 ações de extensão universitária desenvolvidas durante o ano, sendo 154 projetos, 49 programas, 23 cursos, 41 eventos e 12 prestações de serviços;
- 1 Ação extensionista (UFCA Itinerante);
- 130 bolsas de extensão, 148 estudantes beneficiados com bolsas, 978 estudantes voluntários envolvidos em iniciativas de extensão universitária;
- 397 bolsas acadêmicas em programas de Ensino de Graduação e 226 de bolsas de Pesquisa e Inovação financiadas com recursos da própria instituição e de outros órgãos ligados ao MEC;
- Quatro estudantes de graduação realizaram mobilidade internacional em 2025;
- No total, desde 2013, 66 estudantes da UFCA participaram da mobilidade internacional;
- 26 estudantes estrangeiros de graduação matriculados advindos do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G);
- Quatro novos acordos de cooperação internacional, totalizando 11 acordos vigentes;
- 1.298 auxílios de assistência estudantil concedidos;
- 1.565 atendimentos psicológicos e médicos voltado aos estudantes;
- 1.217 estudantes atendidos em eventos de promoção à saúde;



- Corpo funcional formado atualmente por 678 servidores docentes e técnicos administrativos efetivos e 26 substitutos e temporários.

1.2. Perfil Institucional: Referencial Estratégico, Cadeia de Valor e Modelo Institucional

O Referencial Estratégico de uma instituição corresponde ao conjunto dos elementos fundamentais que dão base e direcionamento ao processo de planejamento e gestão estratégica, como a missão institucional, a visão de futuro e os valores organizacionais.

Para o período de 2026 a 2035, o Referencial Estratégico da UFCA foi definido no âmbito do projeto de construção do Planejamento Estratégico Institucional (PEI UFCA 2035), tendo sido atualizado, durante o ano de 2025, por meio de dinâmicas de consultas e sessões públicas, proposições e validação consensual entre gestores e equipes técnicas dos setores e unidades da UFCA. O documento-base resultante dessas dinâmicas, definindo o Referencial Estratégico da Universidade Federal do Cariri, foi aprovado pelo Comitê de Governança (CG) por meio do [ATO DECISÓRIO CG Nº 17](#), de 14 de outubro de 2025, e direcionou as atividades de elaboração dos demais documentos e planos da estratégia institucional.

1.2.1. A Missão da UFCA

A finalidade e a razão de ser de uma organização é a sua missão. Através da missão procura-se determinar qual o propósito da instituição, o porquê da sua criação ou, ainda, em que tipos de atividades esta deverá concentrar-se no futuro. Verifica-se, portanto, que a missão é a determinação do motivo central do planejamento e corresponde a um horizonte dentro do qual a instituição atua ou poderá atuar. Dessa forma, definiu-se a missão da UFCA como:



“Promover conhecimento crítico e inovador, bem como formar pessoas socialmente comprometidas.”

1.2.2. A Visão da UFCA

A visão de futuro transmite a essência da instituição no que se refere aos seus propósitos e aos seus objetivos gerais de desempenho. Ela deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, de modo a sensibilizar as pessoas que atuam na Universidade, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos. Dessa forma, definiu-se como visão da UFCA:

“Ser uma universidade de excelência em ensino, pesquisa, extensão e cultura, reconhecida regional e nacionalmente.”

1.2.3. Os Valores e Princípios Institucionais da UFCA

Os valores e princípios são balizamentos para o processo decisório da instituição no cumprimento de sua missão, direcionando sua gestão estratégica e promovendo a reflexão que orienta a atitude dos servidores que nela atuam. A estratégia da UFCA é construída e desenvolvida no cotidiano da instituição, sendo seus valores e princípios referências obrigatórias para proporcionar significado às atitudes e aos comportamentos desejáveis, bem como promover a satisfação da comunidade universitária e da sociedade em geral.

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico com excelência deve demonstrar com clareza os valores e princípios que orientam sua



atuação. Eles traduzem as crenças compartilhadas pela comunidade universitária e regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico. Neste sentido, a UFCA fundamenta suas ações sob os seguintes valores e princípios:

Valores

- Priorização do estudante;
- Democracia e cidadania;
- Equidade;
- Ética e transparência;
- Excelência acadêmica e administrativa;
- Inclusão e acessibilidade;
- Inovação;
- Solidariedade e respeito;
- Sustentabilidade e responsabilidade social;
- Valorização da cultura regional.

Princípios

- 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.



1.2.4. Cadeia de Valor Institucional: macroprocessos, entradas e entregas

A cadeia de valor é uma ferramenta de gestão que permite representar uma organização como um sistema, composto por um conjunto de subsistemas (equivalentes às atividades ou macroprocessos institucionais) que se inter-relacionam para transformar entradas (insumos, informações ou recursos) em saídas (serviços, produtos ou resultados).

Esses macroprocessos, por sua vez, são grandes agrupamentos de processos interdependentes que expressam as principais cadeias de valor da instituição, influenciando diretamente na eficiência operacional, na qualidade dos resultados e nos custos de funcionamento da organização.

Para a construção da Cadeia de Valor Institucional da Universidade, os macroprocessos foram classificados em três categorias:

- **A - Macroprocessos finalísticos:** são as finalidades ou competências legais da instituição e correspondem às atividades primárias ou centrais da cadeia de valor. Determinam os processos, programas e projetos que geram os resultados sociais desejados e criam valor público para seus beneficiários.
- **B - Macroprocessos de governança:** os macroprocessos de governança são as atividades de apoio à tomada de decisão no nível estratégico e tático de gestão, tanto nos macroprocessos finalísticos como nos de apoio. Têm alcance amplo e repercussão institucional (envolvem todas as unidades e setores da organização) e definem as diretrizes, normas, planos, programas, estruturas, serviços, processos, procedimentos e recursos para realizar as atividades da instituição. Consideram os interesses, as necessidades e os direitos das partes interessadas e da sociedade e regula as interações entre elas e o governo.



- **C - Macroprocessos de apoio:** correspondem às atividades de apoio tático-operacional aos macroprocessos finalísticos e de governança em áreas técnicas ou operacionais específicas.

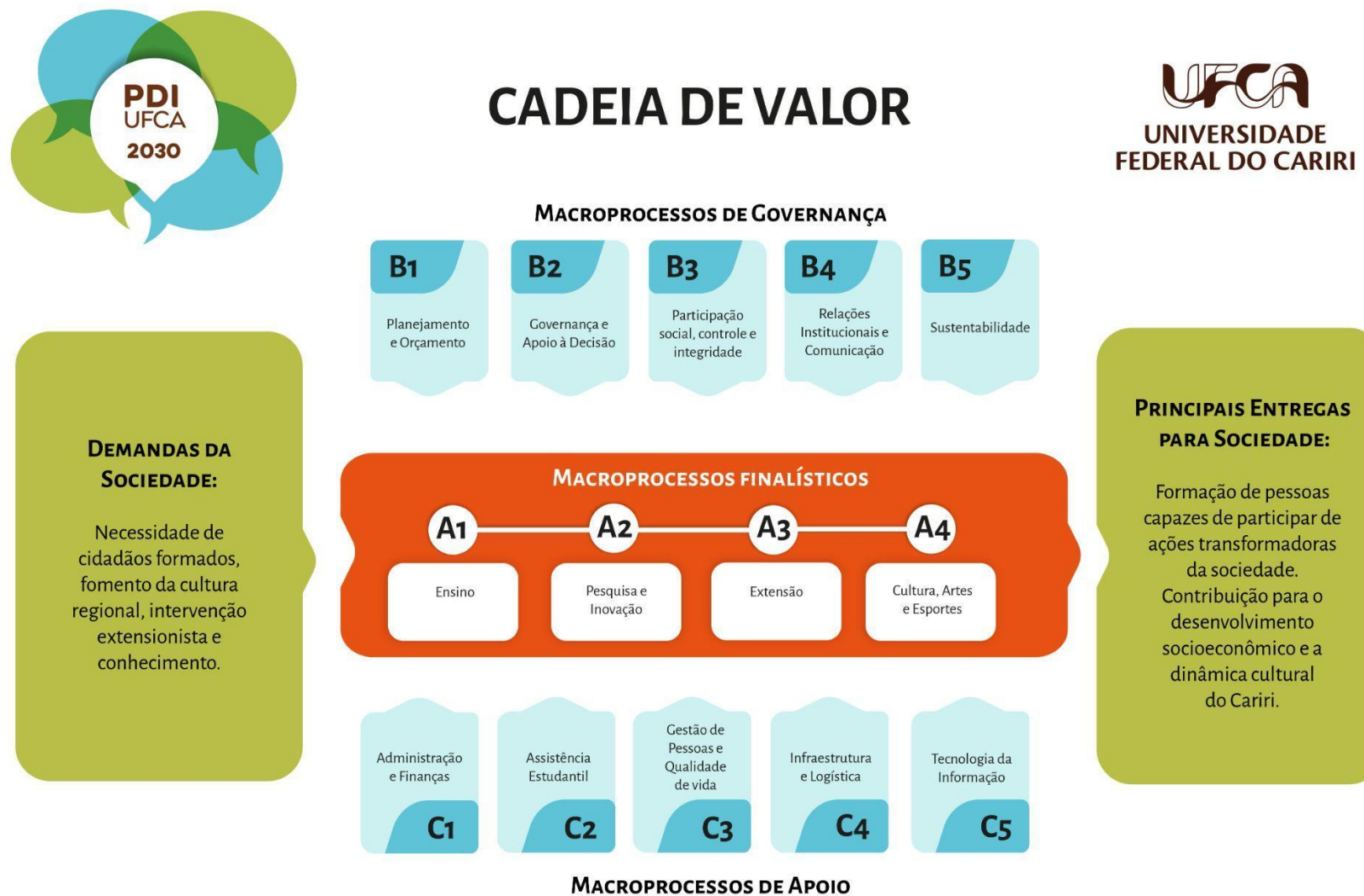
A atualização da Cadeia de Valor da UFCA se deu por meio de uma série de atividades colaborativas entre os setores administrativos e de uma posterior validação pelo Comitê de Governança da UFCA, viabilizando maior alinhamento das atividades desenvolvidas pelos respectivos setores.

Em 2025, foi realizada uma consulta pública sobre a proposta de atualização da Cadeia de Valor da UFCA. Participaram da consulta discentes, servidores docentes e técnicos administrativos, colaboradores terceirizados, integrantes e gestores de 21 dos 33 setores da universidade, que incluiu representação de todas as Unidades Acadêmicas.

Como resultado da consulta, todos os macroprocessos foram revisados. Considerou-se que o foco da cadeia de valor seria mostrar o que a instituição faz. Assim, buscou-se apresentar a cadeia de valor de forma mais atrativa e objetiva, privilegiando o uso exclusivo de substantivos.

Os macroprocessos, classificados em suas respectivas categorias, podem ser visualizados por meio da Figura 1, que exhibe também as entradas (demandas) e as principais entregas para a sociedade.

Figura 1 - Cadeia de Valor



1.2.5. Modelo Institucional

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de planejamento e gestão estratégica na forma de diagrama ou mapa visual que permite esboçar, visualizar e desenvolver o modelo organizacional. Ele é segmentado em nove blocos ou dimensões de informações básicas que traduzem toda a atuação da instituição. No Quadro 1 e na Figura 2 são apresentadas as dimensões que compõem o modelo e os elementos que correspondem a cada uma delas.

Quadro 1 - Modelo Institucional

Dimensão	Descrição	Elementos
1. Público-alvo	Esse componente define grupos de pessoas ou organizações que a UFCA tem como público-alvo. Como esses grupos são distintos, suas necessidades também o são. Assim, segmentá-los torna mais fácil desenvolver ações para atender cada um da melhor maneira.	• Egressos do ensino médio e superior. • Estudantes de Graduação e de Pós-graduação. • Participantes de ações de extensão, cultura e outros cursos. • Comunidade externa.
2. Proposta de Valor	É relativo ao “porquê” de as pessoas escolherem a UFCA. A proposta de valor deve resolver um problema ou satisfazer alguma necessidade da sociedade.	• Formação de pessoas capazes de participar de ações transformadoras da sociedade. • Contribuição para o desenvolvimento socioeconômico e a dinâmica cultural do Cariri.
3. Relacionamento com o Público-alvo	O relacionamento com os públicos da UFCA precisa ser definido de acordo com as motivações da Instituição, como deve se relacionar com a sociedade e com a comunidade acadêmica.	• Atendimento individualizado. • Assistência Estudantil. • Participação social e estudantil com representação em órgãos de deliberação coletiva. • Encontros científicos, palestras, fóruns, congressos, feiras, eventos de integração. • Ouvidoria. • Ações culturais e extensionistas.

4. Canais	Os canais se referem à forma com que a UFCA se comunica com seus clientes, desde o momento do seu conhecimento da instituição até o período após sua formação.	● Portal UFCA. ● Sistemas de comunicação. ● Avaliação institucional. ● Redes sociais.
5. Fontes de Receita	As fontes de receita representam a origem dos recursos gerados ou captados a partir de cada segmento, e quanto cada um contribui para a geração e entrega de valor ao público beneficiário.	● Orçamento Governo Federal - MEC. ● Programas e editais de fomento. ● Emendas parlamentares ● Arrecadação própria: concursos; aluguéis de imóveis; R.U; Patentes. ● Convênios e contrapartida de instituições parceiras. ● Termo de Execução Descentralizada (TEDs).
6. Atividades-chave	As atividades-chave são as atividades que não podem deixar de acontecer para a instituição desempenhar bem seu papel na sociedade.	● Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. ● Gerenciamento Estratégico. ● Planejamento Orçamentário. ● Governança Institucional. ● Comunicação Institucional. ● Sustentabilidade. ● Internacionalização. ● Execução Orçamentária e Gestão Financeira. ● Assuntos Estudantis. ● Gestão de Pessoas. ● Gestão de Infraestrutura e Patrimonial. ● Logística nas Aquisições.
7. Recursos Principais	São os recursos de que a Universidade necessita para criar sua proposta de valor. Eles podem ser recursos físicos, intelectuais, humanos ou financeiros.	● Pessoal. ● Infraestrutura física e da Tecnologia da informação. ● Conhecimento técnico da educação superior. ● Financeiros.
8. Estrutura de Custo	Essa estrutura pode envolver custos fixos e variáveis ou agrupamentos dentro de um sistema de custos visando a minimizá-los em suas atividades.	● Despesas com Pessoal e Encargos. ● Unidades Básicas de Custeio. ● Unidades Básicas de Investimento.

9. Parceiros Principais

São os parceiros que permitem que a Instituição se desenvolva de forma otimizada e mais econômica. Essas alianças tornam mais fácil a obtenção de recursos e a geração de valor para a sociedade.

- Governo Federal.
 - MEC, SESU, INEP, CAPES.
 - Órgãos de controle.
 - Instituições de ensino.
 - Órgãos de Fomento e Fundações de Apoio.
 - Governo do Estado do Ceará e Prefeituras da Região do Cariri.
 - Indústria e comércio regional, nacional e internacional.
 - Entidades e conselhos de classes.
 - Instituições do 3º setor.
-

Figura 2 - Modelo Institucional UFCA (Canvas)

Modelo Institucional UFCA (Canvas)





1.3. Estrutura organizacional: estrutura administrativa e organização acadêmica

Esta seção apresenta a estrutura organizacional da UFCA, destacando os principais elementos que orientam sua governança, gestão e organização acadêmica.

1.3.1. Macroestrutura organizacional e organograma institucional

A estrutura organizacional da UFCA é definida a partir de sua organização acadêmica e do conjunto de unidades administrativas responsáveis pela gestão de todas as atividades relacionadas aos macroprocessos finalísticos, de apoio e de governança definidos na Cadeia de Valor Institucional.

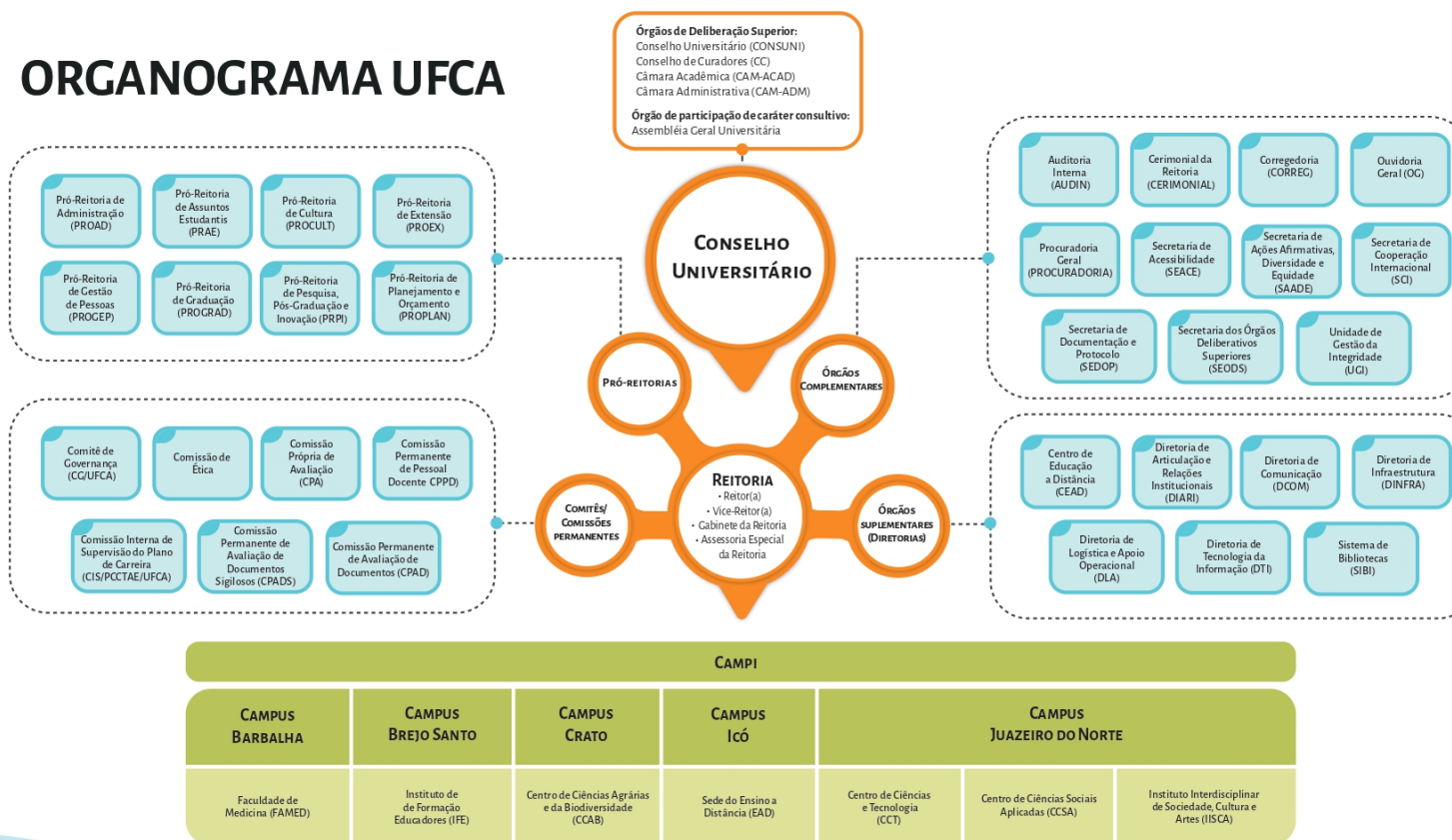
O [Estatuto da UFCA](#) e seu [Regimento Geral](#) são normas que definem as finalidades, a constituição básica em termos de campi e unidades acadêmicas, os níveis da administração universitária e o conjunto de unidades e setores administrativos que compõem a macroestrutura organizacional da UFCA. A administração e coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: Administração Superior e Administração Acadêmica.

A Administração Superior é exercida pela Reitoria, Pró-Reitorias, Órgãos Complementares e Suplementares, e composta pelos seguintes colegiados deliberativos: Conselho Superior (Consuni), Câmara Acadêmica, Câmara Administrativa, Comitê de Governança, Conselho de Curadores e Comissões Permanentes; além Assembleia Universitária, de caráter consultivo.

A Administração Acadêmica é exercida pelos Diretores das Unidades Acadêmicas e Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, e seus respectivos colegiados deliberativos: Conselhos das Unidades Acadêmicas, Colegiados dos Cursos de Graduação e Colegiados dos Cursos de Pós-Graduação.

Os órgãos acadêmicos e setores administrativos da Administração Acadêmica são vinculados hierarquicamente à Reitoria, aos seus respectivos Órgãos de Deliberação Coletiva e, em última instância, ao Conselho Universitário, o qual é o órgão máximo de caráter normativo, deliberativo e consultivo. O organograma da UFCA é apresentado na figura abaixo:

Figura 3 - Organograma Institucional da UFCA



1.3.2. Estrutura administrativa e atribuições dos setores

Os setores administrativos estão estruturados por meio de Coordenadorias e Divisões responsáveis pela gestão e operação de atividades em subáreas específicas das Pró-reitorias, Órgãos Complementares e Suplementares. Os Núcleos são outro tipo de unidade organizacional da gestão universitária, e estão associados às atividades e serviços transversais e de apoio às Coordenadorias ou ao público externo aos setores, como exemplo podem ser citados os Núcleos de Gestão, de Atendimento e de Informações.

A Estrutura Organizacional da UFCA, detalhada nos quadros abaixo, foi definida a partir do Estatuto da UFCA, da [Resolução Nº 11/CONSUP](#) de 26 de Janeiro de 2017 e do [Regimento Interno da Reitoria](#) da UFCA.

O Quadro 2 apresenta a estrutura organizacional referente aos órgãos relacionados à Reitoria, subdividindo-os em Órgãos Complementares (Secretarias), Órgãos Suplementares (Diretorias) e Pró-Reitorias. Os órgãos complementares são ligados diretamente à Reitoria da UFCA, realizando atividades de assessoramento e execução de funções administrativas na instituição, já os órgãos suplementares realizam atividades administrativas na instituição, garantindo o suporte técnico para que as atividades-fim possam ser executadas.

As Pró-Reitorias Acadêmicas são responsáveis pela elaboração de propostas de políticas e pela gestão e desenvolvimento das atividades e ações das quatro áreas finalísticas, que são os pilares acadêmicos da instituição: Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. As Pró-Reitorias Administrativas são responsáveis pela elaboração de propostas de políticas e pela gestão e desenvolvimento das principais atividades e ações de caráter técnico e tipicamente administrativo.



Quadro 2 - Estrutura organizacional - Estrutura Administrativa e atribuições dos setores

Reitoria e Órgãos complementares	
Nome (sigla)	Atribuições do setor
Reitoria	Direcionar, supervisionar, coordenar e fiscalizar as atividades, competências, atribuições e responsabilidades dos setores administrativos e unidades acadêmicas da Universidade.
Gabinete da Reitoria (GABINETE)	Executar as atividades administrativas da Reitoria no que concerne ao expediente; coordenar o fluxo de informações de interesse da Reitoria e da Vice-Reitoria; assistir a Reitoria e a Vice-Reitoria em suas funções e atribuições.
Auditoria Interna (AUDIN)	Fortalecer a gestão da universidade por meio do controle interno, assessoramento, orientação, acompanhamento e avaliação dos atos e fatos administrativos, com o objetivo de assegurar orientação necessária ao cumprimento das leis.
Cerimonial da Reitoria	Planejar, coordenar e organizar a produção e a execução de eventos institucionais, especialmente aqueles sob responsabilidade direta da Reitoria.
Corregedoria	Coordenar, supervisionar, executar e avaliar as atividades de correção, no âmbito institucional, assegurando a integridade, autonomia e imparcialidade das ações correccionais.
Ouvidoria Geral (Ouvidoria)	Intermediar a comunicação entre os cidadãos, especialmente entre os membros da comunidade acadêmica e a instituição, funcionando como um canal para o recebimento de sugestões, denúncias, reclamações, críticas e elogios relativos aos serviços da Universidade, encaminhando aos setores competentes.
Procuradoria Geral (PGE)	Prestar consultoria e assessoramento jurídico à Reitoria e demais unidades da UFCA e promover a defesa dos interesses jurídicos da Universidade, na esfera judicial ou administrativa.
Secretaria de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade	Coordenar e promover ações afirmativas na UFCA por meio de programas, projetos e iniciativas voltadas para apoio de grupos socialmente discriminados por razões de



(SAADE)	natureza étnica, racial, religiosa, orientação sexual e de gênero ou quaisquer outras formas de discriminação.
Secretaria de Acessibilidade (SEACE)	Contribuir para a cultura inclusiva desenvolvendo ações voltadas aos estudantes e servidores com deficiência, articulando os diversos órgãos e segmentos da UFCA para a promoção da acessibilidade, apoiando o acesso, a permanência e a inclusão de pessoas com deficiência na instituição.
Secretaria de Cooperação Internacional (SCI)	Executar políticas de relacionamento acadêmico e a internacionalização da Universidade Federal do Cariri (UFCA), com entidades públicas e privadas estrangeiras, visando estimular a comunidade acadêmica a constituir intercâmbios técnico-científicos e/ou culturais para o desenvolvimento institucional e regional.
Secretaria de Documentação e Protocolo (SEDOP)	Planejar e desenvolver a gestão sistemática das atividades de protocolo e gestão documental, bem como da proteção dos acervos com valor administrativo, probatório, informacional, acadêmico e/ou histórico no âmbito da UFCA.
Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores (SEODS)	Elaborar e expedir convocações; organizar e controlar a pauta; secretariar reuniões, redigindo as respectivas atas; e disponibilizar, para consulta e informação, as decisões e resoluções definidas pelos órgãos colegiados.
Unidade de Gestão da Integridade (UGI)	Exercer a coordenação do Programa e Plano de Integridade, visando ao aperfeiçoamento das medidas empregadas na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos.
Órgãos suplementares (Diretorias)	
Nome (sigla)	Atribuições do setor
Centro de Educação a Distância (CEAD)	Coordenar, supervisionar e dar apoio pedagógico, técnico e operacional às atividades de ensino, pesquisa, extensão, cultura e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, exercidas mediante ações na modalidade de Educação a Distância – EaD.
Diretoria de Comunicação (DCOM)	Assessorar a comunicação institucional da instituição, a administração das relações da UFCA com veículos de comunicação externos e a orientação quanto ao uso da



	identidade visual da universidade.
Diretoria de Articulação e Relações Institucionais com a comunidade (DIARI)	Articular a aproximação com entes públicos e privados para fins de celebração de acordos de cooperação técnica, de convênios em geral e para fins de estágios, de outros instrumentos congêneres e de seus termos aditivos.
Diretoria de Infraestrutura (DINFRA)	Desenvolver atividades relativas à elaboração de projetos arquitetônicos e ao planejamento, execução e fiscalização de contratações de obras de engenharia e manutenção da infraestrutura física da universidade.
Diretoria de Logística e Apoio Operacional (DLA)	Planejar e executar as atividades de logística relacionadas ao transporte institucional, pelo gerenciamento dos espaços, bem como pela gestão, fiscalização e acompanhamento dos contratos de prestação de serviços contínuos sem dedicação exclusiva de mão de obra.
Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI)	Gerir a área de Tecnologia de Informação da UFCA, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da cultura, por meio de ações, políticas, diretrizes e serviços na área de TI.
Diretoria do Sistema de Bibliotecas (SIBI)	Gerir o acervo bibliográfico da instituição, bem como garantir o suporte informacional à comunidade, promovendo o acesso, a recuperação e a disseminação da informação.
Pró-Reitorias Administrativas	
Nome (sigla)	Atribuições do setor
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)	Desenvolver programas que visam a garantir a permanência, o bem-estar, a melhoria do desempenho acadêmico e o êxito na conclusão da graduação, com especial atenção aos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e ingressantes por meio de ação afirmativa.
Pró-Reitoria de Administração (PROAD)	Gerir as compras, contratações, materiais e patrimônio, fiscalização de serviços terceirizados e execução contábil e financeira, possibilitando a realização das atividades universitárias de forma integrada com os condicionantes ambientais e em sintonia com os interesses da sociedade.
Pró-Reitoria de Gestão	Coordenar e gerenciar ações direcionadas aos servidores



de Projetos (PROGEP)	Docentes e Técnico-Administrativos em Educação, sendo, portanto, de sua competência a gestão das políticas, processos, projetos e ações voltadas para o desenvolvimento dos servidores.
Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN)	Coordenar e executar os processos de planejamento, orçamento e modernização administrativa e institucional, além de apoiar e integrar o planejamento e a gestão das unidades administrativas e acadêmicas, bem como pelo relacionamento com os órgãos externos de controle e reguladores.
Pró-Reitorias Acadêmicas	
Nome (sigla)	Atribuições do setor
Pró-Reitoria de Cultura (PROCULT)	Promover atividades acadêmicas de incentivo às ações culturais, fomentando a convivência e a formação cidadã a partir de uma noção ampla de cultura que a identifica com a produção simbólica do humano no seu contexto social.
Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)	Promover a interação entre a Universidade e demais setores e organizações da sociedade que resulte em impacto positivo na formação dos estudantes e na transformação social.
Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	Promover atividades e traçar diretrizes para orientar e coordenar a ação da UFCA no âmbito do ensino de graduação; acompanhar, por meio de avaliações periódicas, a qualidade e adequação de seus programas.
Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPI)	Fortalecer o papel social da UFCA nas áreas de pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica por meio da produção científica e do estabelecimento de convênios, bem como a promoção de eventos científicos.

1.3.3. Órgãos de deliberação coletiva

Os Órgãos de Deliberação Coletiva concretizam o caráter democrático, participativo e representativo da gestão da Universidade e são, segundo o Estatuto da UFCA, as instâncias para a tomada de decisões acadêmicas e administrativas na Instituição. Estão classificados em: Órgãos Deliberativos Superiores (Quadro 3), com



funções deliberativas ou funções suplementares de supervisão e fiscalização da gestão; e Órgãos Deliberativos Setoriais (Quadro 4), que são Comissões e Comitês Permanentes para deliberação e aconselhamento da gestão em áreas administrativas e técnicas específicas. Esses Comitês, Comissões e Colegiados tomam decisões por maioria simples dos seus membros, ressalvados os casos específicos que exijam um maior número de votos.

Quadro 3 - Órgãos de Deliberação Coletiva - Órgãos Colegiados da Gestão Superior

Órgãos colegiados da gestão superior	
Nome (sigla)	Finalidade ou competências básica
Conselho Universitário (CONSUNI)	Órgão máximo, normativo, deliberativo e consultivo da UFCA, responsável por traçar a política universitária e decidir em matéria de administração, gestão econômico-financeira, ensino, pesquisa, extensão e Cultura.
Conselho de Curadores (CURADORES)	Órgão de fiscalização econômico-financeira das operações orçamentárias, contábeis e de prestações de contas da Universidade e das suas unidades administrativas e acadêmicas.
Câmara Acadêmica (CAM-ACAD)	Órgão deliberativo, consultivo e normativo sobre temas acadêmicos em geral e em especial aos ligados às Pró-reitorias de Ensino, de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação; de Extensão; e de Cultura; assessora o CONSUNI sobre diretrizes e políticas de gestão acadêmica da UFCA.
Câmara Administrativa (CAM-ADM)	Órgão deliberativo, consultivo e normativo sobre temas administrativos em geral e em especial aos ligados às Pró-reitorias de Planejamento e Orçamento; de Administração; e de Gestão de Pessoas; assessora o CONSUNI sobre diretrizes e políticas de gestão administrativa da UFCA.
Conselhos de Unidades Acadêmicas (CON-CCAB, CON-CCSA, CON-CCT, CON-IFE, CON-IISCA,	Órgãos deliberativos, normativos e de recursos acerca de assuntos acadêmicos e administrativos relacionados diretamente às Unidades Acadêmicas. Estão vinculados deliberativamente ao CONSUNI e são responsáveis por criar comissões e grupos para trabalhos específicos e por



CON-FAMED)	processos de consultas à comunidade acadêmica da Unidade.
Colegiados de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação (COL-CURSO)	Órgãos deliberativos e de recursos acerca de assuntos acadêmicos e administrativos relacionados diretamente aos Cursos de Graduação e de Pós-graduação. Estão vinculados deliberativamente ao Conselho e administrativamente à Diretoria da respectiva Unidade Acadêmica.
Comissões de Implantação de Cursos (COM-CURSO)	Órgãos técnicos e consultivos para elaboração e implantação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos cuja criação é submetida à apreciação e aprovação pelo CONSUNI. Estão vinculados deliberativamente ao Conselho e administrativamente à Diretoria da respectiva Unidade Acadêmica.
Núcleos Docentes Estruturantes (NDE-CURSO)	Colegiado de docentes vinculados ao curso de graduação, de caráter consultivo e para acompanhamento da concepção, consolidação e contínua atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) visando à melhoria contínua de sua qualidade.

Quadro 4 - Órgãos de Deliberação Coletiva - Órgãos Colegiados Administrativos (Comitês e Comissões Permanentes)

Órgãos colegiados administrativos - Comitês e Comissões permanentes	
Nome (sigla)	Finalidade ou competências básica
Comissão Própria de Avaliação (CPA)	Órgão colegiado composto por representantes da comunidade acadêmica e da sociedade civil, possui caráter consultivo e deliberativo sobre os princípios, diretrizes, normas, planos e relatórios de avaliação institucional da UFCA. Tem atuação autônoma em relação a outros conselhos e órgãos colegiados da instituição, segundo Art. 11 da Lei 10.861/2004.
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	Órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo para a formulação e o acompanhamento e a fiscalização da política de pessoal docente da Instituição e da Carreira de Magistério Superior na UFCA.
Comissão Interna de Supervisão (CIS)	Órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo para o acompanhamento, a avaliação e a fiscalização da política



	de pessoal e do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos na UFCA.
Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTI)	Órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo, que tem como finalidades garantir a governança de TI como parte da governança institucional e orientar sobre o direcionamento estratégico, as políticas, as diretrizes e os planos relativos à área de TI.
Comitê de Governança (CGOV)	Órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo sobre matérias acerca das políticas, diretrizes e planos de implantação da governança, da gestão de riscos e dos controles internos institucionais.
Comitê Permanente de Avaliação de Documentação (CPAD)	Órgão colegiado de caráter consultivo, responsável por orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção da documentação produzida e acumulada no âmbito de atuação da UFCA, visando à identificação e à classificação dos documentos para guarda permanente ou eliminação.

1.4. Formas de participação nos órgãos colegiados

Em consonância com o disposto no [art. 56 da Lei nº 9.394](#), de 20 de dezembro de 1996, que estabelece o princípio da gestão democrática no ensino público, a UFCA assegura a participação da comunidade universitária nos processos decisórios por meio de sua estrutura de órgãos colegiados. Tal diretriz encontra respaldo no Estatuto da UFCA (art. 7º), que reafirma a obrigatoriedade de composição colegiada com representação dos diferentes segmentos institucionais, garantindo, em qualquer caso, a predominância mínima de 70% de docentes, bem como a participação de discentes, técnicos-administrativos e, quando pertinente, representantes da sociedade civil.

A participação nos órgãos colegiados da instituição se concretiza nos diferentes níveis da administração universitária, abrangendo tanto a administração superior quanto a administração acadêmica. No âmbito superior, destaca-se o Conselho Universitário, cuja composição e funcionamento refletem o princípio da representatividade e da pluralidade institucional. Nos termos do seu Regimento



Interno, o CONSUNI é constituído por membros natos e representantes eleitos dos diversos segmentos da comunidade universitária.

Portanto, a forma de participação nos colegiados ocorre por meio de diferentes mecanismos institucionais, tais como a ocupação de assentos vinculados aos membros natos, a eleição de representantes das categorias docente, discente e técnico-administrativa, e a indicação de representantes vinculados a áreas específicas, como coordenações de cursos, projetos e programas acadêmicos. Esses representantes possuem, em sua maioria, direito a voz e voto nas deliberações, sendo garantido o exercício efetivo da participação nas discussões, proposições e decisões institucionais. Ademais, os processos eleitorais são conduzidos de forma regulamentada, observando critérios de transparência, legitimidade e proporcionalidade, conforme previsto nas normas institucionais.

O funcionamento dos órgãos colegiados também é estruturado de modo a assegurar ampla participação. As reuniões são convocadas com antecedência e instruídas com a documentação necessária. As decisões são tomadas por maioria de votos dos membros presentes, respeitados os quóruns estabelecidos, e todas as deliberações são registradas e publicizadas, garantindo a transparência.

No âmbito acadêmico, a participação também se dá nos colegiados de cursos e nas instâncias das unidades acadêmicas, responsáveis pela condução direta das atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura. Esses colegiados seguem lógica semelhante de composição representativa e atuação deliberativa, sendo espaços fundamentais para o planejamento, acompanhamento e avaliação das ações acadêmicas, em consonância com as diretrizes institucionais e nacionais.

Dessa forma, a UFCA consolida um modelo baseado na participação colegiada, na representatividade dos segmentos institucionais e na transparência dos processos decisórios, fortalecendo o princípio da gestão democrática e assegurando que as decisões institucionais sejam construídas de forma compartilhada.

02

AGENDA ESTRATÉGICA 2035



A **Agenda Estratégica UFCA 2035** compreende uma carta de intenções e resultados desejados e definidos como estratégicos para atuação da Universidade no período compreendido entre os anos de 2026 e 2035.

A Agenda Estratégica é o elemento central do PDI e seu conteúdo corresponde aos elementos estruturantes do Plano Estratégico Institucional (PEI), pois é composta pelo referencial e mapa estratégicos, que definem a missão, a visão de futuro, os valores, os princípios e os objetivos estratégicos da Instituição, além dos respectivos resultados-chave esperados e indicadores a serem utilizados para monitoramento.

O Mapa Estratégico, que apresenta didaticamente a Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da instituição, passou por uma atualização em relação ao PEI e PDI anteriores em resposta às novas necessidades e desafios que se apresentam à UFCA neste seu novo ciclo de desenvolvimento institucional. Outro fator considerado motivador para a reestruturação e atualização da Agenda Estratégica foi a necessidade de especificação mais detalhada e estruturada dos resultados esperados para cada objetivo estratégico, permitindo uma definição de indicadores e metas mais assertiva e útil para a tomada de decisão sobre o planejamento e o desenvolvimento institucional.

2.1. Metodologia de Elaboração da Agenda Estratégica 2035

O Plano Estratégico Institucional (PEI UFCA 2035) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UFCA 2030) fornecem o direcionamento comum a ser seguido por toda a Universidade, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para a medição do sucesso da estratégia de modo focado no alcance dos objetivos institucionais.

Além da [Lei nº 10.861/2004 \(Lei do SINAES\)](#) e do [Decreto nº 9235/2017](#), o PDI visa a atender a [Instrução Normativa \(IN\) nº 24/2020](#) do Ministério da Economia, que normatiza a elaboração, avaliação e revisão anual do Plano Estratégico Institucional de órgãos da administração pública federal.

O processo de construção da Agenda Estratégica UFCA 2035 foi orientado, de uma forma geral, pela construção dos instrumentos recomendados para realização do



processo de planejamento estratégico institucional, segundo o [Guia Técnico de Gestão Estratégica \(BRASIL/ME, 2020\)](#) citado na IN ME nº 24/2020. No projeto de construção do PDI UFCA 2035, além de outras atividades e entregas não previstas pela IN, os principais instrumentos elaborados e que fazem parte da Agenda Estratégica UFCA 2035 são:

- i) Cadeia de valor e mapa estratégico da instituição;
- ii) Definição da missão, da visão e dos valores da instituição;
- iii) Objetivos estratégicos;
- iv) Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, linha de base e metas;
- v) Metodologia de estruturação dos projetos estratégicos a serem desenvolvidos.

A construção da proposta de Agenda Estratégica UFCA 2035 ocorreu de forma amplamente colaborativa, com a participação direta da comunidade universitária, considerando diversas fontes e referências para alinhamento estratégico do PDI, dentre as quais destacam-se:

- As análises dos ambientes internos e externos, por meio da matriz SWOT Institucional;
- O Organograma Geral da UFCA, e o conjunto de funções e atribuições dos setores administrativos e unidades acadêmicas;
- A Cadeia de Valor Institucional e a estrutura de macroprocessos institucionais;
- As contribuições da comunidade universitária, por meio de consultas e sessões públicas para a revisão da estratégia;
- Leis, normas, estratégias, planos nacionais, instruções normativas e recomendações técnicas do Governo Federal, do Ministério da Educação e de outras entidades nacionais ligadas à educação superior, e dos Órgãos de Controle da União;
- [Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável \(ODSs\)](#) (Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas - ONU);



- Planos e estratégias do Governo do Ceará nas áreas de educação, ciência e tecnologia, meio-ambiente e desenvolvimento social, econômico e urbano do território e da Região Metropolitana do Cariri.

As atividades realizadas durante todas as etapas do projeto de construção do PEI e do PDI entregaram instrumentos de planejamento e relatórios, como capacitações para o desenvolvimento dos membros da comunidade universitária e gestores em planejamento e gestão estratégica, envolvendo as etapas de “Análise de Ambiente”, “Avaliação e Revisão da Estratégia” e “Construção dos Resultados-Chave, Indicadores e Metas”. Por último, foram realizadas reuniões para a elaboração da “Metodologia do Portfólio de Projetos Estratégicos”. Desses esforços resultou uma agenda estratégica que agrega resultados e iniciativas passíveis de serem realizadas em todos os níveis, ordenadas por meio de ações integradas e intersetoriais.

A Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento (Proplan) realiza um trabalho de acompanhamento e orientação, levando em consideração as opiniões, dúvidas e análises de todas as áreas. Assim, o processo de construção da Agenda Estratégica UFCA 2035 foi participativo, envolvendo todas as unidades acadêmicas e administrativas e contando com a realização de diversas consultas públicas, reuniões com especialistas e sessões públicas realizadas em todos os campi da Universidade.

2.2. Análise Ambiental

A Análise Ambiental é uma etapa da construção do PEI e do PDI que busca identificar os fatores internos e externos que podem impactar a organização, auxiliando na tomada de decisões e no planejamento estratégico.

Foi realizado um diagnóstico situacional por meio da Matriz SWOT, que é uma ferramenta de gestão estratégica que busca identificar os fatores internos e externos que podem impactar a organização, considerando seus pontos fortes (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), que podem ser definidos como:

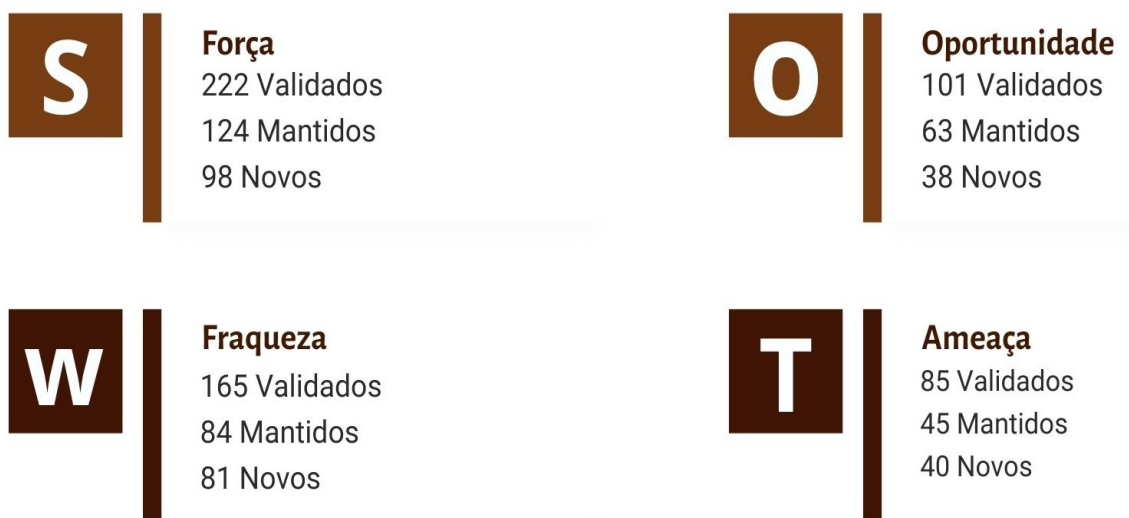


- **Forças:** consistem nas competências organizacionais que desempenham um papel ativo no alcance dos objetivos estratégicos, sendo uma vantagem em comparação a outras organizações semelhantes. A organização precisa entender o potencial que possui para responder apropriadamente às ameaças, bem como aproveitar as oportunidades que surjam.
- **Fraquezas:** referem-se às limitações na forma e nas competências para se fazer algo, sendo uma desvantagem em comparação a outra organização semelhante. Portanto, é uma característica negativa e desfavorável que a organização deve resolver em sua estratégia.
- **Oportunidades:** são condições externas que permitem que a organização aproveite seus pontos fortes para superar suas fraquezas ou anular ameaças.
- **Ameaças:** são elementos que dificultam ou impossibilitam o alcance dos objetivos estratégicos. São situações resultantes das mudanças no ambiente externo.

A construção da Matriz SWOT de cada setor se deu pela especificação de fatores ambientais em suas áreas de atuação, a partir da revisão dos fatores identificados no PDI anterior, atualizando suas denominações e descrições, bem como informando se esses elementos ainda exerciam ou não o mesmo impacto na instituição, e da posterior consolidação dessas informações em uma Matriz SWOT Institucional. Dessa forma, obteve-se o seguinte panorama geral:



Figura 4 - Panorama de atualização das matrizes SWOT dos setores da UFCA



Os setores classificaram os elementos de suas respectivas matrizes SWOT com base em três critérios de avaliação, utilizando uma escala de 1 a 5, variando conforme o tipo de elemento analisado. Com isso, cada termo identificado possui um score associado, com um valor mínimo de 1 e um máximo de 125. Os elementos foram classificados de acordo com os critérios a seguir:

Quadro 5 - Descrição dos critérios de avaliação da Matriz SWOT

Força
Diferenciação em relação às demais IES: 1 (Muito pequena) a 5 (Muito grande)
Facilidade de imitação: 1 (Muito fácil) a 5 (Muito difícil)
Impacto positivo: 1 (Mínimo) a 5 (Extremo)
Fraqueza
Diferenciação em relação às demais IES: 1 (Muito pequena) a 5 (Muito grande)
Facilidade de melhoria: 1 (Muito fácil) a 5 (Muito difícil)
Impacto negativo: 1 (Mínimo) a 5 (Extremo)
Oportunidade



Probabilidade de ocorrência: 1 (Rara) a 5 (Muito provável)
Potencialidade: 1 (Muito baixa) a 5 (Muito alta)
Impacto positivo: 1 (Mínimo) a 5 (Extremo)
Ameaça
Probabilidade de ocorrência: 1 (Rara) a 5 (Muito provável)
Vulnerabilidade: 1 (Muito baixa) a 5 (Muito alta)
Impacto negativo: 1 (Mínimo) a 5 (Extremo)

A partir das [Matrizes SWOT dos setores e unidades da UFCA](#), os elementos identificados foram analisados e agrupados em temas específicos para a construção da Matriz SWOT Institucional. Por exemplo, um setor identificou como ameaça “Contingenciamento orçamentário e cortes sucessivos”, termo que foi agrupado no tema “Instabilidade orçamentária”. Em seguida, foi calculada a média dos *scores* dos termos que pertencem a cada tema, gerando um *score* específico para cada agrupamento temático. Por fim, a figura a seguir, disponível no [Painel da Matriz SWOT Institucional](#), apresenta os temas identificados na Matriz SWOT Institucional, destacando que o tamanho de cada palavra representa a frequência com que ela aparece.

Figura 5 - Nuvem de palavras dos elementos da matriz SWOT Institucional da Universidade Federal do Cariri





2.3. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um diagrama previsto pela metodologia BSC (*Balanced Scorecard*) e visa a comunicar, de forma simples e direta, a estratégia para alcançar a visão de futuro e realizar a missão da organização, possibilitando a identificação de relações entre as dimensões e objetivos estratégicos, bem como as ações necessárias para realizá-los.

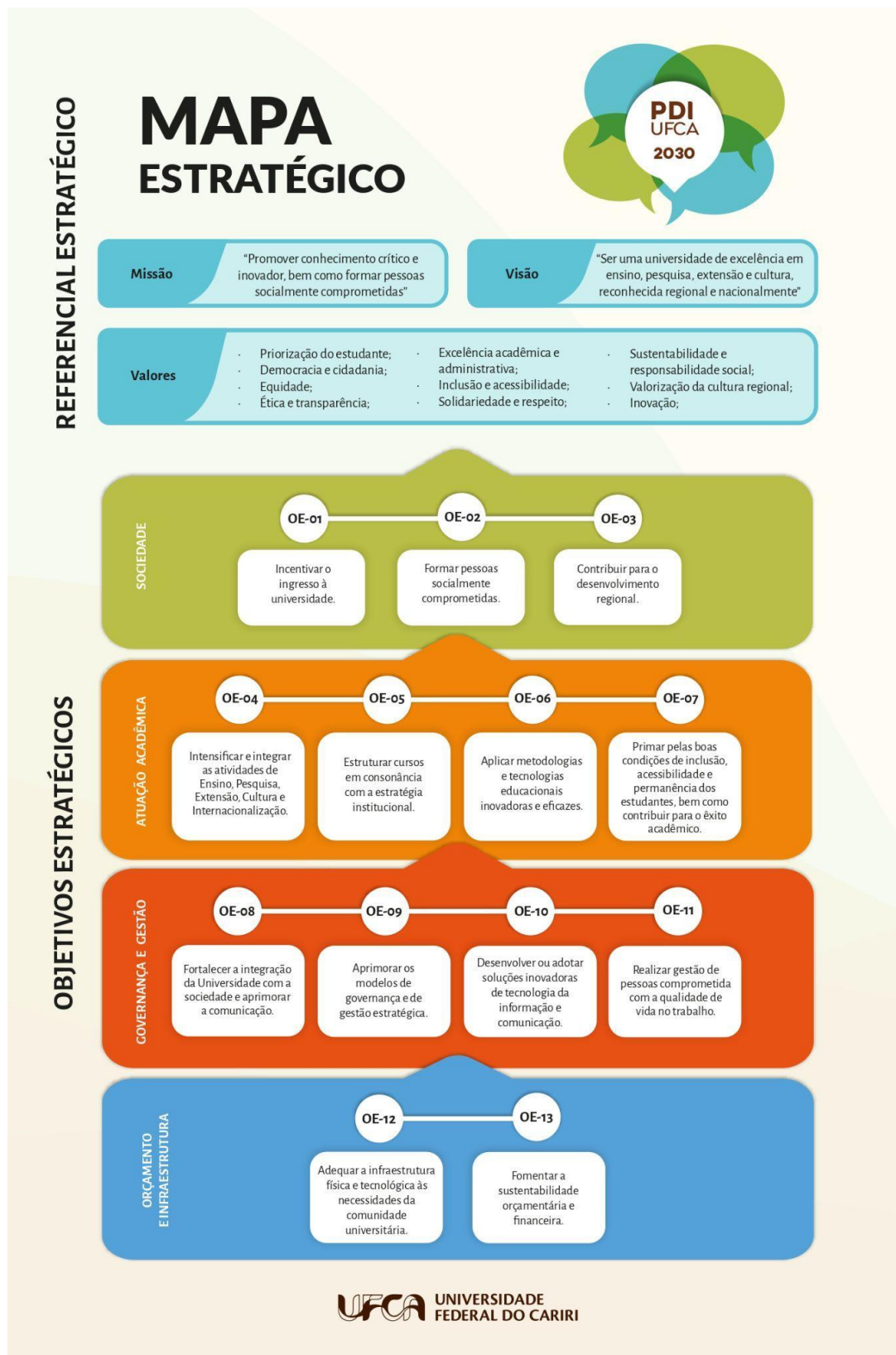
O Mapa Estratégico da UFCA foi estruturado a partir de um conjunto de quatro dimensões estratégicas baseadas nas dimensões do modelo BSC, adaptadas para as organizações públicas, e em um conjunto de 13 objetivos estratégicos da Instituição. Dessa forma, a missão, a visão e a estratégia da UFCA foram traduzidas em desafios institucionais ou objetivos estratégicos, e estruturadas sob as seguintes perspectivas ou Dimensões Estratégicas: Sociedade; Atuação Acadêmica; Governança e Gestão; Orçamento e Infraestrutura.

A revisão do mapa estratégico concretiza a primeira etapa da metodologia de implantação da gestão da estratégia na UFCA, como resultado de um minucioso processo de debates, proposições e aprimoramentos com participação ativa das lideranças, docentes e técnicos administrativos em educação da Instituição.

O referencial estratégico da UFCA, bem como as dimensões e os objetivos estratégicos da Instituição para o período 2026-2035 estão representados no Mapa Estratégico UFCA 2035:



Figura 6 - Mapa Estratégico da UFCA



2.4. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos definem grandes desafios institucionais em áreas de atuação específicas da Universidade. São, portanto, delimitações amplas e genéricas sobre esses temas, pois descrevem sucintamente resultados gerais pretendidos e linhas de iniciativas a serem desenvolvidas. As principais características dos OEs são, basicamente, o seu viés qualitativo, a clareza em sua elaboração e sua essência ambiciosa. O quadro abaixo apresenta os objetivos estratégicos classificados de acordo com as suas dimensões, bem como suas descrições e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) vinculados a cada um deles.

Quadro 6 - Dimensões, Objetivos Estratégicos e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável vinculados

Dimensão	Objetivos Estratégicos	Descrição do Objetivo Estratégico	ODS vinculados
Sociedade	OE 01 - Incentivar o ingresso à universidade	Promover ações que maximizem a ocupação de vagas na universidade, com foco na comunicação externa e no fortalecimento das parcerias com a educação básica.	ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 10 (Redução da Desigualdades) ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)
	OE 02 - Formar pessoas socialmente comprometidas	Incentivar a formação de estudantes éticos, críticos e que estejam alinhados aos valores institucionais e à transformação social.	ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 5 (Igualdade de Gênero) ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 10 (Redução da Desigualdades) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)
	OE 03 - Contribuir para o desenvolvimento regional	Desenvolver ações na UFCA que promovam impacto positivo e significativo na dinâmica do desenvolvimento socioeconômico, científico, tecnológico e cultural da região do Cariri.	ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) ODS 5 (Igualdade de Gênero) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 10 (Redução da Desigualdades) ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)

			ODS 17 (Parcerias e meios de implantação)
Atuação Acadêmica	OE 04 - Intensificar e integrar as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Internacionalização	Fortalecer as ações e políticas de ensino, pesquisa, extensão, cultura e internacionalização, de forma articulada com instituições regionais e internacionais, por meio da cooperação e desenvolvimento acadêmico e do intercâmbio de pessoas.	ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 10 (Redução da Desigualdade) ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)
	OE 05 - Estruturar cursos em consonância com a estratégia institucional	Implantar novos cursos de graduação e pós-graduação ou ampliar as vagas existentes de forma alinhada às necessidades do território do Cariri e da estratégia institucional, priorizando a ocupação de vagas, sucesso acadêmico e a redução de retenção e evasão.	ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)
	OE 06 - Aplicar metodologias e tecnologias educacionais inovadoras e eficazes	Adotar metodologias, estratégias e tecnologias que tenham impacto positivo no processo de aprendizado do estudante.	ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)
	OE 07 - Primar pelas boas condições de inclusão, acessibilidade e permanência dos estudantes, bem como contribuir para o êxito acadêmico	Desenvolver ações institucionais voltadas à permanência, inclusão, qualidade de vida e o êxito acadêmico dos estudantes, contribuindo para a democratização da universidade.	ODS 1 (Erradicação da Pobreza) ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) ODS 3 (Saúde e Bem-estar) ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 5 (Igualdade de Gênero) ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 10 (Redução da Desigualdade) ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)
Governança e Gestão	OE 08 - Fortalecer a integração da Universidade com a sociedade e aprimorar a comunicação	Promover ações acadêmicas, com foco no fortalecimento de parcerias com os setores públicos e privados, buscando soluções para as demandas territoriais. Além de aprimorar a comunicação institucional para ampliar o acesso à informação e o reconhecimento da UFCA no território regional e nacional.	ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)

	OE 09 - Aprimorar os modelos de governança e de gestão estratégica	Institucionalizar práticas de gestão, governança e integridade pública orientadas a resultados, com foco em transparência, gerenciamento dos riscos e melhoria dos processos.	ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)
	OE 10 - Desenvolver ou adotar soluções inovadoras de tecnologia da informação e comunicação	Promover a transformação digital por meio de sistemas, soluções e estruturas de gestão de dados, visando o aprimoramento do ensino, da pesquisa, da extensão e da cultura.	ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)
	OE 11 - Realizar gestão de pessoas comprometida com a qualidade de vida no trabalho	Valorizar e desenvolver os servidores por meio do fortalecimento de suas competências, promovendo a qualidade de vida no trabalho e o alinhamento com a estratégia institucional.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar) ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)
Orçamento e Infraestrutura	OE 12 - Adequar a infraestrutura física e tecnológica às necessidades da comunidade universitária	Adequar e expandir os espaços físicos e tecnológicos às necessidades da comunidade universitária, com foco na acessibilidade, sustentabilidade, inovação e no aprimoramento da gestão de riscos patrimoniais e tecnológicos.	ODS 4 (Educação de Qualidade) ODS 6 (Água Potável e Saneamento) ODS 7 (Energia Limpa e Acessível) ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 10 (Redução das Desigualdades) ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)
	OE 13 - Fomentar a sustentabilidade orçamentária e financeira	Planejar e executar a gestão orçamentária e financeira de forma integrada ao desenvolvimento institucional, com foco na sustentabilidade econômica, na qualidade do gasto público e na captação de recursos adicionais não previstos.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)



2.5. Resultados-Chave, Indicadores e Metas

Os Objetivos Estratégicos da UFCA são decompostos em elementos básicos chamados de Resultados-Chave (RCs), conceito associado à técnica de gestão para resultados conhecida como OKRs (*Objective and Key Results*) e refere-se aos principais resultados que contribuem de forma clara, direta e relevante para o cumprimento de um determinado objetivo organizacional dentro de um período pré-definido.

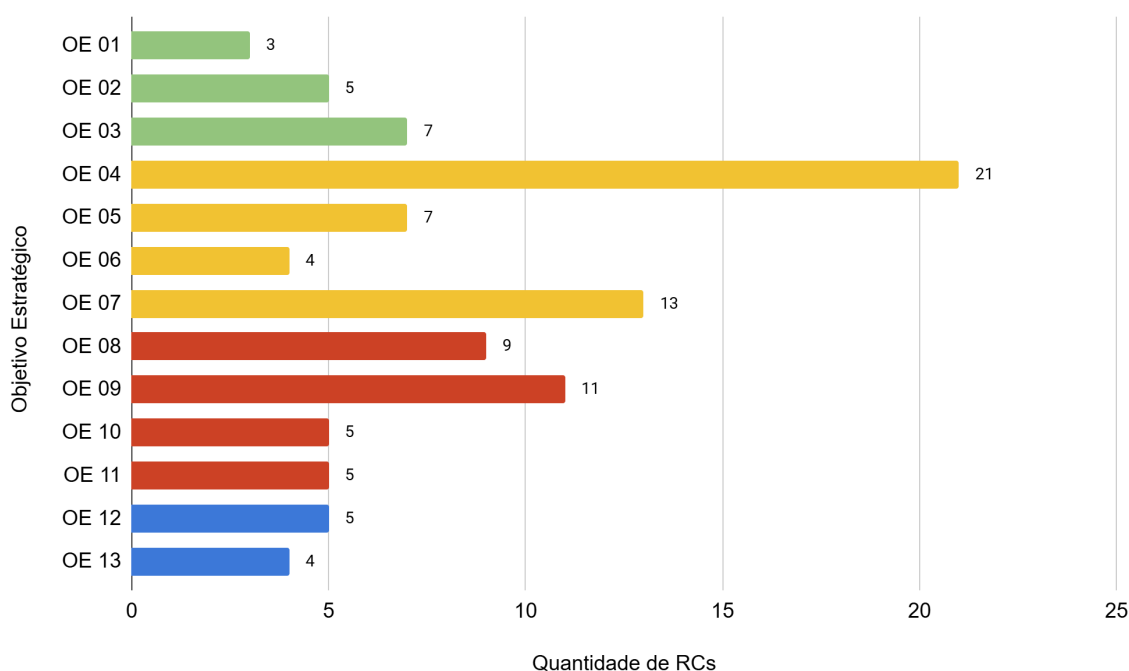
Para elaboração dos Resultados-Chave foram consideradas as seguintes fontes:

- **Análise S.W.O.T:** A partir da análise ambiental, os fatores dos elementos da matriz foram classificados, pelo setor, de acordo com o grau de relevância. Foram selecionados os mais relevantes dentro dos elementos e propostos resultados chave com o intuito de ampliar as forças, superar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e reduzir o impacto das ameaças à instituição;
- **Avaliação interna e externa:** Pontos de melhoria sugeridos pela comunidade universitária, no processo de avaliação interna, e pela sociedade, no processo de avaliação externa;
- **Boas práticas de outras IE's:** Foram elencadas as dez principais instituições de ensino de acordo com a classificação dada pelo iESGo 2024. Após selecionadas as instituições foram examinados os PDI's de cada e escolhidas algumas práticas estratégicas que poderiam ser replicadas dentro do âmbito da UFCA;
- **Constatações da Auditoria:** Tomando como base o último monitoramento do PDI 2025, finalizado em junho do ano corrente, serão selecionados os resultados chave que ainda não foram concluídos e que sejam viáveis de serem realizados no próximo PDI;
- **Propostas da Gestão:** Plano de entregas setoriais a serem implementadas na instituição;
- **RC's do PDI 2025:** RCs do PDI 2025 que não foram concluídos ou que precisam de melhorias no seu processo;
- **Propostas do setor:** Sugestões de RCs, apresentadas pelos setores, a serem executadas pela unidade proponente e consideradas estratégicas para a UFCA.



Ao todo, foram elaborados 99 RCs com a participação de 26 setores da Universidade. O PDI 2030 evidencia uma reorientação estratégica institucional, caracterizada por maior foco nas atividades-fim de ensino, pesquisa, extensão e cultura e menor peso relativo das atividades-meio. Esse cenário pode ser evidenciado pela figura 7, que apresenta a distribuição quantitativa dos RCs por dimensão e objetivo estratégico, tendo em vista que 46% do total de resultados-chave estão vinculados à dimensão atuação acadêmica.

Figura 7 - Quantidade de Resultados-Chave distribuídos pelos Objetivos Estratégicos



● Sociedade ● Atuação Acadêmica ● Governança e Gestão ● Orçamento e Infraestrutura

OE 01 - Incentivar o ingresso à universidade
 OE 02 - Formar pessoas socialmente comprometidas
 OE 03 - Contribuir para o desenvolvimento regional
 OE 04 - Intensificar e integrar as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Internacionalização
 OE 05 - Estruturar cursos em consonância com a estratégia institucional
 OE 06 - Aplicar metodologias e tecnologias educacionais inovadoras e eficazes
 OE 07 - Primar pelas boas condições de inclusão, acessibilidade e permanência dos estudantes, bem como contribuir para o êxito acadêmico

OE 08 - Fortalecer a integração da Universidade com a sociedade e aprimorar a comunicação
 OE 09 - Aprimorar os modelos de governança e de gestão estratégica
 OE 10 - Desenvolver ou adotar soluções inovadoras de tecnologia da informação e comunicação
 OE 11 - Realizar gestão de pessoas comprometida com a qualidade de vida no trabalho
 OE 12 - Adequar a infraestrutura física e tecnológica às necessidades da comunidade universitária
 OE 13 - Fomentar a sustentabilidade orçamentária e financeira



O acompanhamento e a avaliação do desempenho dos RCs são realizados por meio de indicadores e metas, que são ferramentas essenciais para subsidiar a tomada de decisões relacionadas à alocação de recursos, à análise de gastos e à avaliação da relação custo-benefício das ações institucionais. A definição dos indicadores se deu de forma diretamente vinculada à construção dos RCs, tendo em vista que a metodologia OKR possibilita a elaboração de indicadores de maneira mais objetiva, mensurável e operacional.

Com o intuito de aprimorar e facilitar o acompanhamento dos indicadores pelos setores, recomendou-se a proporção de 1:1 entre indicadores e RCs, entretanto, verificou-se a necessidade de alguns RCs precisarem de um quantitativo maior de indicadores. Cada indicador possui uma vinculação à sua respectiva fórmula de cálculo, à fonte de dados utilizada para obtenção dos resultados e às metas estabelecidas para cada ano de vigência do RC. Essas informações encontram-se consolidadas no documento de [Indicadores e Metas do PDI 2030](#).

As tabelas a seguir apresentam os Resultados-Chave elaborados, os respectivos setores responsáveis, os indicadores vinculados com suas linhas de base (valores iniciais dos indicadores) e as metas pactuadas para os anos de vigência.

Dimensão Sociedade

Tabela 1 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 01

OE 01 - Incentivar o ingresso à universidade								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 01.01 - Ampliar as ações de integração entre o Ensino Superior e a Educação Básica.	PROGRAD	01.01.01 - Quantitativo de estudantes impactados com as ações de integração entre o Ensino Superior e a Educação Básica.	1800	1800	2500	2800	3200	3500
RC 01.02 - Maximizar a ocupação de vagas novas dos cursos de graduação.	PROGRAD	01.02.01 - Quantidade de ingressantes em vagas novas em cursos presenciais.	1293	1293	1393	1493	1593	1693
RC 01.03 - Incrementar o projeto “#VemSerUFCA”	DCOM	01.03.01 - Percentual de implementação do Projeto.	0%	10%	20%	50%	90%	100%
		01.03.02 - Quantidade de conteúdos publicados	0	0	20	60	100	150
		01.03.03 - Alcance anual dos conteúdos.	0	0	50000	100000	150000	200000
		01.03.04 - Taxa média de engajamento dos conteúdos.	0	0	5%	6%	7%	8%
		01.03.05 - Crescimento da audiência (seguidores acumulados)	0	0	1500	3500	6000	10000

Dimensão Sociedade

Tabela 2 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 02

OE 02 - Formar pessoas socialmente comprometidas								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 02.01 - Aumentar a participação da comunidade acadêmica nas ações de extensão voltadas para a comunidade externa à UFCA	PROEX	02.01.01 - Número de pessoas da comunidade acadêmica (professores, estudantes e técnicos) envolvidas em ações de extensão	700	800	880	880	968	968
RC 02.02 - Acompanhar os egressos dos cursos de graduação	PROGRAD	02.02.01 - Percentual de egressos acompanhados	14,35%	14,35%	20,50%	24,61%	28,71%	30,76%
RC 02.03 - Elaborar o projeto pedagógico do colégio de aplicação	PROGRAD	02.03.01 - Percentual de elaboração do projeto pedagógico do colégio de aplicação	0	10%	30%	50%	75%	100%
RC 02.04 - Ampliar o Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnologia (PIICT)	PRPI	02.04.01 - Quantitativo de submissões aprovadas ao Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnologia (PIICT) por ano	144	150	155	160	165	170
		02.04.02 - Quantitativo de estudantes vinculados ao Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnologia (PIICT)	367	370	375	375	380	380
		02.04.03 - Quantitativo de bolsas ofertadas no Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnologia (PIICT)	226	226	232	235	239	239

RC 02.05 - Ampliar ações de sensibilização e conscientização sobre ações afirmativas, diversidade e equidade na comunidade universitária.

SAADE

02.05.01 - Quantidade de ações de sensibilização e conscientização realizadas

4

4

4

4

4

4

Dimensão Sociedade

Tabela 3 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 03

OE 03 - Contribuir para o desenvolvimento regional								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 03.01 - Implementar a oferta de serviços de saúde animal vinculados ao Hospital Veterinário.	CCAB	03.01.01 - Percentual de implementação do Hospital Veterinário	50% F1	80% F1	100% F1	25% F2	50% F2	100% F2
		03.01.02 - Quantidade de atendimentos realizados vinculados ao Hospital Veterinário	0	-	-	3200	3200	3200
RC 03.02 - Ampliar a oferta de serviços de saúde multidisciplinar na clínica-escola.	FAMED	03.02.01 - Quantidade de serviços de saúde ofertados pela clínica-escola	17	18	22	25	27	28
RC 03.03 - Implementar equipamentos culturais vinculados à área de cinema e audiovisual.	IISCA	03.03.01 - Quantidade de equipamentos implementados vinculados a área de cinema e audiovisual	1	1	2	2	3	3
RC 03.04 - Implementar o museu	PROCULT	03.04.01 - Percentual de implementação	0	20%	40%	60%	80%	100%

físico.		do museu físico						
RC 03.05 - Ampliar as parcerias com empresas, organizações e indústrias para projetos de PD&I.	PRPI	03.05.01 - Quantidade de parcerias prospectadas com empresas, organizações e indústrias para projetos de PD&I	2	2	3	3	3	4
RC 03.06 - Consolidar a Incubadora UFCA.	PRPI	03.06.01 - Quantidade de iniciativas (programas, etc) de pré-incubação/incubação viabilizados	0	1	1	1	2	2
RC 03.07 - Consolidar o Hub de Inovação da UFCA (UFCA Hub).	PRPI	03.07.01 - Quantidade de ações apoiadas pelo UFCA Hub	3	3	3	4	4	4
Nota RC 03.01 - Indicador 03.01.01: F1 é referente a Fase 1 da obra do Hospital Veterinário e F2 é referente a Fase 2. RC 03.01 - Indicador 03.01.02: A soma de atendimentos é referente a atendimentos clínicos/cirúrgicos para pequenos animais, atendimentos clínicos/cirúrgicos para grandes animais, consultas em animais silvestres, análises laboratoriais, exames de imagem e exames de necropsia e histopatologia.								

Dimensão Atuação Acadêmica

Tabela 4 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 04

OE 04 - Intensificar e integrar as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Internacionalização								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 04.01 - Implementar a oferta de projetos de ensino, pesquisa e extensão vinculados ao Hospital Veterinário	CCAB	04.01.01 - Quantidade de projetos de ensino, pesquisa e extensão vinculados ao Hospital Veterinário	0	0	32	40	52	52
		04.01.02 - Quantidade de disciplinas	0	0	18	18	24	36

		atendidas com a implementação do Hospital Veterinário						
RC 04.02 - Maximizar a utilização da área de campo disponível no CCAB para a condução dos experimentos e para as aulas práticas até 2028	CCAB	04.02.01 - Percentual da área de campo do CCAB disponível sendo utilizada	20%	50%	80%	100%	-	-
		04.02.02 - Quantidade de disciplinas atendidas	20	22	25	30	-	-
RC 04.03 - Implantar um laboratório didático de análise de solo até 2028	CCAB	04.03.01 - Percentual do laboratório de análise de solo instalado	35%	70%	100%	-	-	-
		04.03.02 - Quantidade de disciplinas atendidas pelo laboratório de análise de solo	6	6	20	30	40	-
RC 04.04 - Implementar equipamentos vinculados aos laboratórios de informática	CCT	04.04.01 - Quantidade de laboratórios de informática em plena condições de funcionamento	1	2	3	4	5	6
RC 04.05 - Ampliar as ações de integração e o pertencimento dos estudantes EAD com a Universidade	CEAD	04.05.01 - Quantidade de ações que integram os estudantes EAD com a Universidade	1	1	1	2	2	3
RC 04.06 - Criar o periódico da FAMED - Brazilian Journal of Biomedical Sciences - BJBS até 2026	FAMED	04.06.01 - Percentual de implementação do periódico da FAMED	75%	100%	-	-	-	-
RC 04.07 - Viabilizar a oferta de exames de proficiência em língua inglesa para a comunidade interna	PROCULT	04.07.01 - Quantidade de exames de proficiência em língua inglesa ofertados	0	0	10	10	10	10
RC 04.08 - Ampliar a oferta de cursos de línguas estrangeiras para outros campi fora da sede	PROCULT	04.08.01 - Quantidade de cursos de línguas estrangeiras ofertados fora da sede	0	2	2	3	3	4

RC 04.09 - Expandir a circulação de atividades culturais para outros campi e para a comunidade externa à UFCA na região do Cariri cearense	PROCULT	04.09.01 - Quantidade de atividades culturais realizadas nos campi fora da sede	1568	1568	1638	1638	1719	1719
		04.09.02 - Quantidade de atividades culturais realizadas para a comunidade externa da região do Cariri cearense	18	18	19	19	20	20
RC 04.10 - Ampliar o fomento às ações de cultura	PROCULT	04.10.01 - Quantidade de bolsas concedidas para ações culturais	117	117	123	129	134	140
		04.10.02 - Quantidade de ações culturais atendidas	66	60	63	63	66	66
		04.10.03 - Quantidade de parcerias institucionais firmadas para ações de cultura	13	13	13	15	15	15
		04.10.04 - Quantidade de ações realizadas com a cessão de equipamentos, materiais e espaços institucionais	1108	1108	1163	1163	1221	1221
RC 04.11 - Difundir os saberes tradicionais da cultura da Região do Cariri Cearense	PROCULT	04.11.01 - Quantidade de atividades realizadas relacionadas aos saberes tradicionais	45	10	2	2	2	2
RC 04.12 - Implantar espaços nos campi da UFCA destinados à realização de ações voltadas à cultura.	PROCULT	04.12.01 - Quantidade de espaços destinados à realização de ações voltadas à cultura implantados em cada campus	2	4	4	5	5	6
RC 04.13 - Ampliar em 100% as ações internas e externas à UFCA que englobam o ensino, a pesquisa, a extensão, a cultura e a	PROEX	04.13.01 - Número de benefícios Interno e externos à UFCA compartilhados em eventos integrados	2000	2000	2400	2880	3456	4150

internacionalização								
RC 04.14 - Aumentar a participação de pesquisadores em editais externos de fomento à pesquisa	PRPI	04.14.01 - Quantidade de pesquisadores contemplados em editais externos de fomento a pesquisa	30	30	31	31	32	32
RC 04.15 - Aumentar os depósitos de patentes, registros de software e demais tipos de proteção de propriedade intelectual	PRPI	04.15.01 - Quantidade de registros realizados	26	26	28	28	30	30
RC 04.16 - Elevar os indicadores de qualidade da pós-graduação	PRPI	04.16.01 - Quantidade de cursos de pós-graduação Stricto Sensu com nota 4 ou superior	5	5	5	6	6	6
RC 04.17 - Elevar o grau de internacionalização	SCI	04.17.01 - Quantidade de estudantes estrangeiros na graduação (incoming)	10	25	30	30	30	30
		04.17.02 - Quantidade de estudantes em mobilidade acadêmica na graduação (outgoing)	1	3	4	4	4	4
RC 04.18 - Elevar o número de pesquisadores em mobilidade internacional	SCI	04.18.01 - Quantidade de pesquisadores em mobilidade internacional	1	1	2	3	4	4
RC 04.19 - Aumentar a quantidade de acordos e projetos internacionais	SCI	04.19.01 - Quantidade de acordos e projetos internacionais firmados	1	2	4	6	8	10
RC 04.20 - Ampliar o acervo físico das bibliotecas	SIBI	04.20.01 - Quantidade de títulos adquiridos	7724	7724	8497	9346	10280	11309
RC 04.21 - Promover a capacitação dos usuários para a utilização dos serviços oferecidos pelas bibliotecas	SIBI	04.21.01 - Quantidade de usuários capacitados	413	435	479	527	537	591

Nota

RC 04.10 - Indicador 04.10.02: Os projetos voltados à comunidade priorizarão a qualificação das ações desenvolvidas, podendo contar com mais de uma bolsa por projeto quando necessário para garantir sua

efetividade e alcance. Dessa forma, a meta ao final da vigência do PDI 2030 é manter o quantitativo de projetos em patamar semelhante ao atual, ampliando gradativamente o número de bolsas vinculadas a essas iniciativas.

RC 04.11 - Indicador 04.11.01: A linha de base deste indicador apresenta um valor expressivo em decorrência do recebimento de um Termo de Execução Descentralizada (TED), que possibilitou a realização de um grande número de ações na temática. Para 2026, foram pactuadas 10 ações. A partir de 2027, a meta é assegurar a realização de, no mínimo, uma ação por semestre, garantindo a continuidade das atividades ao longo da vigência do PDI 2030.

Dimensão Atuação Acadêmica

Tabela 5 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 05

OE 05 - Estruturar cursos em consonância com a estratégia institucional								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 05.01 - Expandir as vagas nos cursos de Pós-Graduação na área de ciências sociais aplicadas.	CCSA	05.01.01 - Quantidade de vagas nos cursos de Pós-Graduação na área de ciências sociais aplicadas.	40	50	50	60	60	100
RC 05.02 - Criar dois cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> nas áreas de Artes, Letras e Humanidades até 2029	IISCA	05.02.01 - Quantidade de cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> nas áreas de Artes, Letras e Humanidades criados	1	1	2	2	3	3
RC 05.03 - Adequar o quadro de servidores às necessidades expressas nos projetos pedagógicos	PROGEP	05.03.01 - Percentual de adequação do quadro de servidores aos PPCs	0	20%	60%	80%	95%	100%
RC 05.04 - Criar novos cursos presenciais de graduação e expandir vagas em cursos existentes	PROGRAD	05.04.01 - Quantidade de cursos criados e/ou duplicados na UFCA	35	35	37	39	41	43
RC 05.05 - Incentivar a criação de	PRPI	05.05.01 - Quantidade de cursos de	7	10	2	10	2	-

novos cursos de Pós-Graduação <i>lato sensu</i>		Pós-Graduação <i>lato sensu</i> criados						
RC 05.06 - Ampliar a quantidade de APCNs submetidas a CAPES	PRPI	05.06.01 - Quantidade de APCNs submetidas a CAPES	3	0	6	0	4	-
RC 05.07 - Criar dois Cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> nas áreas de Engenharia Civil e Computação	CCT	05.07.01 - Quantidade de cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> criados	2	2	3	4	-	-

Dimensão Atuação Acadêmica

Tabela 6 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 06

OE 06 - Aplicar metodologias e tecnologias educacionais inovadoras e eficazes								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 06.01 - Implementar laboratórios para práticas em ciências sociais aplicadas.	CCSA	06.01.01 - Quantidade de laboratórios implementados em ciências sociais aplicadas.	2	3	3	4	4	4
RC 06.02 - Ampliar as ações de formação continuada para a atuação em tecnologias da educação visando a excelência da EaD	CEAD	06.02.01 - Quantidade de ações de formação continuada para a atuação em tecnologias da educação no EaD	1	1	2	3	4	5
RC 06.03 - Elevar o conceito de avaliação dos cursos de graduação	PROGRAD	06.03.01 - Percentual de cursos de graduação que obtiveram o conceito	33,33%	33,33%	33,33%	50%	50%	75%

no ENADE		máximo do ENADE ou que alcançaram conceito de avaliação do ENADE superior ao anterior						
RC 06.04 - Expandir o acesso à produção científica por meio das plataformas de livros digitais	SIBI	06.04.01 - Quantidade de usuários ativos nas plataformas de livros digitais	4100	4715	5422	6235	7170	8200

Dimensão Atuação Acadêmica

Tabela 7 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 07

OE 07 - Primar pelas boas condições de inclusão, acessibilidade e permanência dos estudantes, bem como contribuir para o êxito acadêmico								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 07.01 - Oferecer alternativas de alimentação extra-RU (restaurante universitário) em todos os campi até 2029	DLA	07.01.01 - Quantidade de campi beneficiados com alternativa de alimentação extra-RU	2	-	3	4	4	-
RC 07.02 - Adquirir um veículo para o transporte de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida	DLA	07.02.01 - Quantidade de veículos adquiridos para transporte de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida	0	-	-	-	-	1
RC 07.03 - Ampliar e requalificar as áreas de convivência em todos os campi da Universidade	REITORIA	07.03.01 - Quantidade de áreas de convivência criadas ou requalificadas por ano	0	2	2	1	-	-
RC 07.04 - Implementar e fortalecer	REITORIA	07.04.01 - Quantidade de campi	1	3	4	4	-	-

os núcleos de apoio ao discente em todos os campi da Universidade até 2028		beneficiados com os núcleos de apoio						
RC 07.05 - Alcançar o mínimo de 70% de satisfação dos estudantes em relação aos serviços de saúde física e mental	PRAE	07.05.01 - Nível de satisfação dos estudantes em relação ao serviço de saúde mental	70%	70%	70%	70%	70%	70%
RC 07.06 - Consolidar o nível de satisfação com os serviços do Refeitório Universitário	PRAE	07.06.01 - Nível de satisfação com os serviços do Refeitório Universitário	70%	70%	70%	70%	70%	70%
RC 07.07 - Alcançar o mínimo de 95% de execução dos recursos disponibilizados para os auxílios estudantis	PRAE	07.07.01 - Percentual executado dos recursos disponibilizados para os auxílios estudantis	94%	98%	98%	98%	98%	98%
RC 07.08 - Desenvolver ações inclusivas e a sensibilização para a acessibilidade por meio da cultura	PROCULT	07.08.01 - Quantidade de ações realizadas	2	2	3	3	4	4
RC 07.09 - Aumentar a taxa de sucesso nos cursos	PROGRAD	07.09.01 - Taxa de sucesso dos cursos de graduação (TSCG)	34,76%	35,79%	36,81%	37,83%	38,86%	39,88%
RC 07.10 - Reduzir a taxa de evasão nos cursos	PROGRAD	07.10.01 - Taxa de evasão nos cursos de graduação	12,94%	12,38%	11,82%	11,26%	10,71%	10,15%
RC 07.11 - Reduzir a taxa de retenção nos cursos	PROGRAD	07.11.01 - Taxa de retenção nos cursos de graduação	26,29%	25,72%	25,15%	24,59%	24,02%	23,45%
RC 07.12 - Implementar a Política de Ações Afirmativas	SAADE	07.12.01 - Percentual de implementação da Política de Ações Afirmativas	80%	100%	-	-	-	-
RC 07.13 - Ampliar a oferta às tecnologias assistivas	SEACE	07.13.01 - Quantidade de serviços de acessibilidade ofertados.	21	21	21	21	22	23

07.13.02 - Taxa de adesão ao questionário de avaliação de serviços da SEACE	0	10%	15%	20%	25%	30%
---	---	-----	-----	-----	-----	-----

Dimensão Governança e Gestão

Tabela 8 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 08

OE 08 - Fortalecer a integração da Universidade com a sociedade e aprimorar a comunicação								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 08.01 - Aumentar a oferta de conteúdos institucionais noticiosos para a imprensa local	DCOM	08.01.01 - Quantidade de envios, para a imprensa, de conteúdos noticiosos sobre a UFCA	598	628	654	674	688	702
RC 08.02 - Publicar uma Nova Política de Comunicação até 2026	DCOM	08.02.01 - Percentual de produção da Nova Política de Comunicação	15%	45%	100%	-	-	-
RC 08.03 - Implementar projeto "Diário de Obra" até 2028	DCOM	08.03.01 - Percentual de produção do Projeto "UFCA em Obras"	0%	20%	40%	100%	-	-
RC 08.04 - Ampliar a quantidade e variedade de parcerias estratégicas articuladas com os setores público e privado	DIARI	08.04.01 - Quantidade de parcerias formalizadas com o setor público e privado	447	470	475	597	560	610
		08.04.02 - Quantidade de parcerias com o setor público e privado para fins de estágio	447	460	470	500	550	600

		08.04.03 - Percentual de parcerias prospectadas ou solicitadas que foram formalizadas para fins de estágio	49,73%	55%	60%	60%	65%	65%
		08.04.04 - Quantidade de discentes atendidos/beneficiados para fins de estágio	777	800	825	850	900	900
RC 08.05 - Aumentar a satisfação dos usuários internos com relação aos serviços prestados pela Ouvidoria da UFCA	OUVIDORIA	08.05.01 - Índice de satisfação dos usuários de serviços prestados pela Ouvidoria	0	-	-	80%	85%	90%
RC 08.06 - Ativar o Conselho de Usuários com obtenção de resultados/indicadores dos conselheiros até 2028	OUVIDORIA	08.06.01 - Percentual de ativação do Conselho de Usuários dos Serviços Públicos	0	-	50%	100%	-	-
RC 08.07 - Expandir as ações de extensão que integram a Universidade e a Sociedade	PROEX	08.07.01 - Número de ações de extensão que integram a Universidade e a Sociedade	150	150	165	181	199	219
RC 08.08 - Fortalecer o apoio às revistas científicas	PRPI	08.08.01 - Institucionalização das revistas produzidas por servidores da UFCA	5	4	5	6	6	6
RC 08.09 - Ampliar a divulgação científica da Instituição	PRPI	08.09.01 - Quantidade de notícias publicadas	90	120	120	120	120	120

Dimensão Governança e Gestão

Tabela 9 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 09

OE 09 - Aprimorar os modelos de governança e de gestão estratégica								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 09.01 - Implantar um ciclo integrado de serviços de auditoria e monitoramento que avalie, em caráter anual, os objetivos estratégicos da UFCA	AUDIN	09.01.01 - Cobertura dos Objetivos Estratégicos Auditados	0	-	3	6	9	12
		09.01.02 - Percentual de Implementação das Recomendações do Ciclo PDI 2030	0	-	5%	20%	45%	65%
RC 09.02 - Alcançar o nível 3 de Maturidade da Auditoria Interna com base no IA-CM	AUDIN	09.02.01 - Nível de Maturidade da Auditoria Interna com base no IA-CM	1	-	2	2	2	3
RC 09.03 - Executar 75% do PDTI até 2027	DTI	09.03.01 - Taxa de execução do PDTI	41,50%	56%	75%	-	-	-
RC 09.04 - Implementar o Conselho de Usuários dos Serviços Públicos até 2027	OUVIDORIA	09.04.01 - Percentual de implementação do Conselho de Usuários dos Serviços Públicos	0	50%	100%	-	-	-
RC 09.05 - Alcançar o nível 3 de Maturidade da Ouvidoria conforme MMOuP da CGU até 2027	OUVIDORIA	09.05.01 - Resultado de autoavaliação com aprovação da CGU baseado no Plano de Maturidade MMOuP via sistema e-aud.	1	2	3	-	-	-

RC 09.06 - Aumentar o índice de Qualidade da Informação de Custos dos órgãos e entidades federais do poder executivo	PROAD	09.06.01 - Índice de Qualidade da Informação de Custos	6,426	6,812	7,220	7,653	8,113	8,599
RC 09.07 - Melhorar e fomentar os painéis gerenciais (execução orçamentária e Licitações)	PROAD	09.07.01 - Quantidade de painéis de Informações disponibilizados	1	2	3	4	4	4
RC 09.08 - Elevar o índice do iESGo - Governança, Sustentabilidade e Inovação	PROPLAN	09.08.01 - Índice de Governança, Sustentabilidade e Inovação (iESGo)	58,5%	70,5%	70,5%	70,5%	71%	71%
RC 09.09 - Aumentar o índice de resultado da autoavaliação institucional e avaliação externa UFCA	PROPLAN	09.09.01 - Índice geral de desempenho da avaliação institucional	3,85	3,90	3,95	4,00	4,05	4,1
RC 09.10 - Institucionalizar a Política Arquivística das IFEs até 2027	SEDOP	09.10.01 - Percentual de elaboração da Política Arquivística das IFEs	0	50%	100%	-	-	-
RC 09.11 - Alcançar o nível 3 de maturidade da Unidade de Gestão da Integridade com base no Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP)	UGI	09.11.01 - Nível de maturidade da Unidade de Gestão da Integridade com base no Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP)	1	1	2	3	-	-

Dimensão Governança e Gestão

Tabela 10 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 10

OE 10 - Desenvolver ou adotar soluções inovadoras de tecnologia da informação e comunicação								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 10.01 - Integrar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para cursos EAD com o SIGAA/UFCA até o ano de 2028	CEAD	10.01.01 - Percentual de Integração do AVA para cursos EAD	0	20%	70%	100%	-	-
RC 10.02 - Estruturar um estúdio de gravação	DCOM	10.02.01 - Percentual de estruturação do estúdio de gravação	0	20%	30%	40%	80%	100%
RC 10.03 - Estruturar uma central de serviços de TIC para melhorar a experiência da comunidade com os serviços digitais da UFCA	DTI	10.03.01 - Contrato firmado com empresa fornecedora do serviço	0	-	-	-	-	100%
RC 10.04 - Ampliar a transformação digital institucional alcançando no mínimo 6 processos prioritários digitalizados	DTI	10.04.01 - Número total de novos processos informatizados	0	-	3	4	5	6
RC 10.05 - Implantar o Sistema de Acervo Acadêmico Digital	SEDOP	10.05.01 - Percentual de implantação do Sistema de Acervo Acadêmico Digital	0	20%	40%	60%	80%	100%

Dimensão Governança e Gestão

Tabela 11 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 11

OE 11 - Realizar gestão de pessoas comprometida com a qualidade de vida no trabalho								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 11.01 - Implementar o modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho disponibilizado pelo SIPEC	PROGEP	11.01.01 - Percentual de implementação do modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho	0	20%	60%	80%	95%	100%
RC 11.02 - Elaborar uma política de sucessão	PROGEP	11.02.01 - Percentual de elaboração da política de sucessão	0	20%	60%	80%	95%	100%
RC 11.03 - Implementar um programa de formação de lideranças	PROGEP	11.03.01 - Percentual de implementação do programa de formação de lideranças	0	15%	60%	80%	95%	100%
RC 11.04 - Integrar a Rede Ibero-Americana de Universidades Promotoras da Saúde	PROGEP	11.04.01 - Certificação de adesão Rede Ibero-Americana de Universidades Promotoras da Saúde emitida	0	40%	60%	100%	100%	100%
RC 11.05 - Implementar o modelo de gestão por competências	PROGEP	11.05.01 - Percentual de implementação do modelo de gestão por competências	0	20%	60%	80%	95%	100%

Dimensão Orçamento e Infraestrutura

Tabela 12 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 12

OE 12 - Adequar a infraestrutura física e tecnológica às necessidades da comunidade universitária								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 12.01 - Implementar o sistema de agendamento de espaços e controle de chaves	DLA	12.01.01 - Percentual de implementação do sistema de agendamento de espaços e controles de chaves	0	-	-	-	-	100%
RC 12.02 - Garantir a proteção dos serviços digitais essenciais da UFCA	DTI	12.02.01 - Percentual de composição de entregas dos serviços digitais essenciais	0	-	25%	50%	100%	-
RC 12.03 - Modernizar e ampliar o parque de TIC para atingir um tempo de vida médio dos PCs de no máximo 6 anos	DTI	12.03.01 - Média do tempo de vida do parque de TIC	8	8	7,5	7	6,5	6
RC 12.04 - Expandir o espaço físico e técnico do arquivo geral	SEDOP	12.04.01 - Metragem do espaço físico	50	75	85	95	100	100
		12.04.02 - Percentual de equipamentos adquiridos	0	30%	50%	70%	90%	100%
RC 12.05 - Implementar novos espaços de bibliotecas nos campi da UFCA	SIBI	12.05.01 - Número de novos espaços de bibliotecas em funcionamento	0	0	0	1	1	3

Dimensão Orçamento e Infraestrutura

Tabela 13 - Resultados-Chave, setor responsável, indicadores e metas do Objetivo Estratégico 13

OE 13 - Fomentar a sustentabilidade orçamentária e financeira								
Resultado-Chave	Setor responsável	Indicador	Linha Base	Metas				
				2026	2027	2028	2029	2030
RC 13.01 - Aumentar o engajamento dos servidores da UFCA na elaboração de projetos com potencial de captação de recursos externos, bem como no desenvolvimento de iniciativas a serem executadas em parceria com entidades públicas ou privadas, ainda que não envolvam transferência de recursos financeiros.	DIARI	13.01.01 - Quantidade de membros da Comunidade Universitária e externos envolvidos em novos projetos	0	37	61	83	106	122
		13.01.02 - Quantitativo de projetos novos com transferência de recursos financeiros	0	2	3	4	5	6
		13.01.03 - Quantitativo de projetos novos sem transferência de recursos financeiros	0	3	5	7	9	10
		13.01.04 - Quantidade de pessoas beneficiadas pelo projeto	215000	218000	224000	230000	240000	250000
RC 13.02 - Aumentar a captação de recurso externo através de projetos	DIARI	13.01.01 - Quantitativo de recursos financeiros administrados por Fundações para novos projetos	0	R\$1,41 mi	R\$2,12 mi	R\$2,82 mi	R\$3,53 mi	R\$4,23 mi
RC 13.03 - Implementar os Instrumentos de Governança nas Contratações Públicas	PROAD	13.01.01 - Percentual de instrumentos de governança nas contratações públicas implementados	56%	65%	74%	83%	92%	100%
RC 13.04 - Implantar o Sistema Integrado de Gestão Patrimonial (SIADS) no âmbito da UFCA	PROAD	13.01.01 - Percentual de implantação do Sistema Integrado de Gestão Patrimonial (SIADS)	20%	36%	52%	68%	84%	100%



2.6. Metodologia de Estruturação do Portfólio de Projetos Estratégicos

O Portfólio de Projetos Estratégicos (PPE) se insere no contexto do planejamento estratégico da Universidade Federal do Cariri com o papel de materializar a estratégia organizacional com a entrega de resultados alinhados aos OEs. Inicialmente, para melhor compreensão dessa metodologia, alguns conceitos devem ser conhecidos:

Quadro 7 - Terminologia adotada na metodologia de estruturação do PPE

Termo	Conceito
Projeto	É um esforço temporário no qual recursos são atribuídos para criar um produto, serviço ou resultado único para gerar mudanças benéficas (PMI, 2021; Huemann e Turner, 2024). São iniciativas que respondem a necessidades específicas, com objetivos claros, recursos e prazos definidos (MGI, 2025).
Portfólio de Projetos Estratégicos (PPE)	Conjunto de projetos e programas gerenciados para alcançar objetivos estratégicos (PMI, 2021). Em outras palavras, é uma coleção de projetos que compartilham um link comum entre si (MGI, 2025).
Responsável pelo projeto	Profissional responsável pela definição dos requisitos às entregas que serão realizadas ao longo do projeto. Também é responsável por liderar a equipe a fim de alcançar os objetivos do projeto (PMI, 2021).
Escopo do projeto	Trabalho a ser realizado a fim de entregar um produto, serviço ou resultado com base nos requisitos previamente especificados (OLIVEIRA, 2021; PMI, 2021).

2.6.1. Modelo de Gerenciamento do PPE

A abordagem metodológica alinha-se com o conceito de projetos preditivos, útil quando os requisitos do projeto são definidos, coletados e analisados no início do projeto e quaisquer alterações devem ser cuidadosamente avaliadas antes de sua



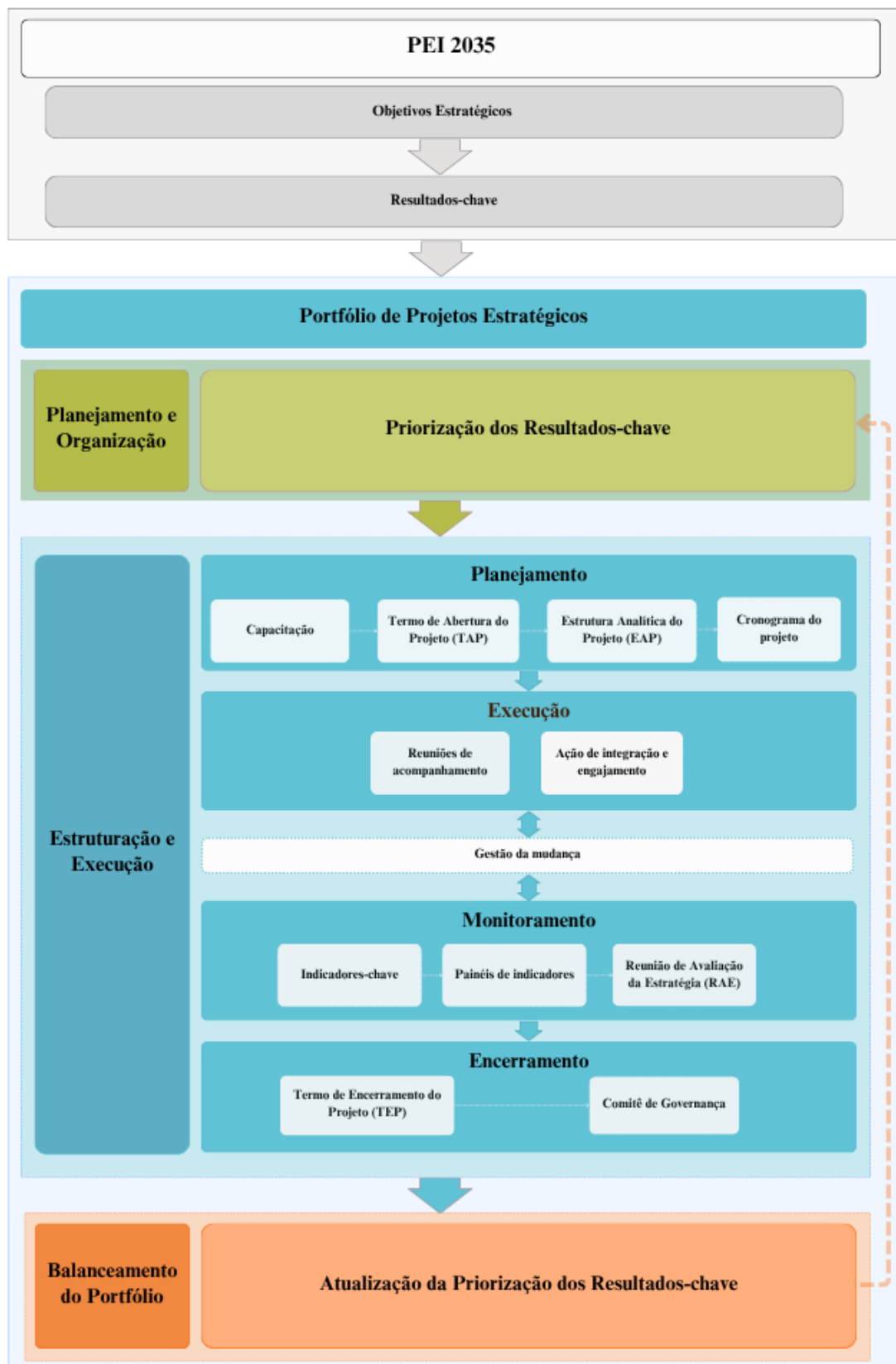
inclusão no escopo, minimizando, assim, incertezas sobre o que se quer alcançar e como chegar lá (PMI, 2021).

A metodologia desenvolvida aqui está organizada em três etapas principais, as quais serão apresentadas a seguir:

1. Planejamento e organização do portfólio;
2. Execução do portfólio;
3. Balanceamento do portfólio.



Figura 8 - Modelo de Gerenciamento do Portfólio de Projetos Estratégicos





- **Etapa 1: Planejamento e organização do portfólio de projetos**

Essa etapa tem como objetivo principal a priorização dos projetos estratégicos, a partir da dinâmica de avaliação e classificação junto à gestão superior e com a participação dos atores envolvidos diretamente na viabilização dos recursos necessários para execução dos Projetos Estratégicos (PE). A priorização será realizada com base nos seguintes critérios:

- I. Prazo de execução (início e fim): é o tempo necessário para a entrega dos resultados pretendidos. O intervalo de tempo inicia com o Termo de Abertura do Projeto (TAP) e é concluído com o Termo de Conclusão do Projeto (TCP) quando é realizada a última entrega programada.
- II. Exigência legal: É algum normativo, interno ou externo (Lei, decreto, instrução normativa, resolução, entre outros), que fundamente o resultado-chave.
- III. Impacto em outros Rcs: considera-se nesse critério a relação de dependência entre os RCs. Também analisamos o impacto que um RC, a partir dos resultados alcançados, pode provocar em outros, direta ou indiretamente.
- IV. Resultado da autoavaliação institucional: Considera o índice de satisfação obtido nas questões da autoavaliação institucional diretamente relacionadas ao respectivo resultado-chave.
- V. Viabilidade Técnica de força de trabalho: Para que seja possível realizar o RC proposto, poderá haver necessidade de recursos adicionais de força de trabalho (pessoal) que não esteja disponível no momento. A gestão e o setor responsável avaliarão a viabilidade de atender a essa necessidade.
- VI. Viabilidade orçamentária: Para que seja possível realizar o RC proposto, poderá haver necessidade orçamentária. A gestão e o setor responsável avaliarão a viabilidade de atender a essa necessidade.
- VII. Viabilidade Técnica de TI: Para que seja possível realizar o RC proposto, poderá haver necessidade de recursos adicionais de tecnologia da informação que não estejam disponíveis no momento. A gestão e o setor responsável avaliarão a



viabilidade de atender a essa necessidade.

VIII. Viabilidade de Infraestrutura: Para que seja possível realizar o RC proposto, poderá haver necessidade de recursos adicionais de infraestrutura que não estejam disponíveis no momento. A gestão e o setor responsável avaliarão a viabilidade de atender a essa necessidade.

O resultado esperado é um conjunto de ideias de PEs ordenadas de forma integrada e classificada com os status: *Viável*; *Em viabilização*; *Inviável temporariamente*. Esta fase é finalizada com o encaminhamento, apresentação e apreciação do conjunto de ideias de PEs ordenados pelo comitê de governança.

- **Etapa 2 - Execução do portfólio**

Nesta etapa, as ideias de projetos considerados viáveis serão estruturadas como projetos estratégicos e farão parte do *Ciclo I* do PPE do PDI 2030. Essa etapa é organizada em 04 (quatro) fases: [I] planejamento, [II] execução, [III] monitoramento e [IV] encerramento.

I. Planejamento

Na primeira fase, objetiva-se realizar a capacitação e a estruturação do Termo de Abertura do Projeto (TAP), da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e do cronograma do projeto, os quais são os artefatos que auxiliam na identificação e na especificação das principais atividades e prazos dos PEs (MGI, 2025; PMI, 2021).

A elaboração dos referidos artefatos deve ocorrer a partir de perguntas abertas direcionadas à equipe do projeto, com o auxílio da legislação aplicável (ex.: lei de licitações nº 14.133/2021), referências técnicas e da literatura científica, assim como documentos institucionais (ex.: plano de compras; plano orçamentário). O resultado esperado é o PPE do *Ciclo I* estruturado com a documentação conforme definição no modelo de gerenciamento de portfólio da UFCA.



II. Execução

A execução dos projetos será realizada pelas equipes de PEs, sob a liderança de um responsável, que será o gestor do setor para o qual o RC está vinculado diretamente. Além do líder, a equipe será composta pelos corresponsáveis, que serão aqueles que irão apoiar a realização das atividades e entrega dos resultados. Esses corresponsáveis podem ser diretores, pró-reitores, coordenadores, chefes de núcleos, ou demais envolvidos a serem definidos no TAP. Além das equipes diretamente responsáveis pela realização das atividades, a execução do projeto terá o acompanhamento e apoio da CGPP/Proplan, através de reuniões de acompanhamento, ações de integração e engajamento e gestão da mudança.

III. Monitoramento

O monitoramento, através de indicadores, permite rastrear, avaliar e relatar informações que podem comunicar o status do projeto, ajudar a melhorar o seu desempenho e reduzir a probabilidade de deterioração (PMI, 2021). Serão utilizados indicadores-chave de desempenho (KPIs) como medidas quantificáveis para avaliar o sucesso de um projeto. A seguir, alguns indicadores são apresentados:

Quadro 9 - Indicadores de desempenho

Indicador	Indica	Unidade
Progresso do projeto	Quanto do projeto foi concluído.	(%)
Desvio do planejado	Desvio entre o progresso planejado e o progresso real.	(%)
Atraso	Tempo decorrido após atraso do projeto na data da coleta dos dados.	Mês
Tempo para	Tempo necessário para realizar as entregas com a	Mês



término	quantidade de dias estimados.	
Situação das entregas	Quantas entregas foram efetivadas e não efetivadas do projeto.	Quantidade de entregas
Intervalo de atualizações	Tempo (maior, menor e média) entre atualizações na ferramenta de gestão dos projetos (<i>redmine</i>).	Dias

A priori, serão usados os 6 (seis) indicadores de desempenho listados no Quadro 9. No entanto, o rol de indicadores não é taxativo, sendo possível a inclusão ou exclusão durante o decorrer do gerenciamento do portfólio.

IV. Encerramento

A última fase da Etapa Execução do portfólio é o encerramento do PE. A formalização do encerramento de cada PE será realizada com o auxílio do template “Termo de Encerramento do Projeto” (TEP), preenchido pelo responsável do projeto.

O encerramento dos PEs pode ter diferentes status, a saber: **concluído** (projeto que atingiu 100% das entregas programadas); **encerrado** (projeto que não realizou todas as entregas previstas e que, por algum motivo, não é mais possível progredir até o final do PDI); e **cancelado** (projeto que não se desenvolveu durante a vigência do PDI por diversas razões e está estagnado em estágio inicial, sem qualquer previsão de progresso até o final do PDI). Todas essas situações serão submetidas para apreciação do Comitê de Governança. Caso seja aprovado, formalizaremos o encerramento.

- **Etapa 3 - Balanceamento do portfólio**

Com o encerramento de parte dos PEs, surge a necessidade da estruturação de novos que estejam na ordem de priorização para serem executados. Além disso, o contexto pode mudar, ou seja, o que era inviável pode se tornar viável com o surgimento de recursos ou outro fator que provoque essa mudança de cenário.

Na **atualização da priorização do PEs** será realizada uma nova rodada da



análise de viabilidade de execução dos projetos junto à Gestão superior, e em seguida haverá a submissão da proposta ao Comitê de Governança para apreciação e decisão sobre os PEs que deverão ser estruturados. Com a aprovação do Comitê de Governança, a reestruturação e execução dos novos PEs será iniciada.

As informações e documentos relacionados ao Portfólio de Projetos Estratégicos estarão disponíveis na página da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFCA.

2.7. Monitoramento e Avaliação do PDI

O processo de monitoramento e avaliação da execução do PDI 2030 da UFCA será realizado de forma contínua e sistemática, visando assegurar a transparência das ações institucionais, a avaliação dos resultados alcançados e o aprimoramento permanente da gestão estratégica. Esse acompanhamento permitirá verificar o nível de execução dos objetivos, resultados-chave e indicadores estabelecidos. Com isso, subsidiar a tomada de decisões e o redirecionamento de ações sempre que necessário. A UFCA irá disponibilizar um Painel de acompanhamento do PDI 2030 da instituição, onde é possível verificar os seguintes itens:

- Objetivos propostos;
- Resultados-Chave;
- Indicadores;
- Cálculo do Indicador;
- Metas;
- Meta alcançada;
- Responsável;
- Justificativas.

Nesse contexto, também serão realizadas periodicamente as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) e elaborados Relatórios de Monitoramento com o



objetivo de consolidar e sistematizar as informações referentes à execução do PDI 2030.

As Reuniões de Avaliação da Estratégia são destinadas à análise do desempenho institucional, promovendo o alinhamento entre planejamento, execução e tomada de decisão; à identificação de avanços, desafios e oportunidades de melhoria, assim como à pactuação de encaminhamentos estratégicos.

As RAEs terão periodicidade trimestral com a presença dos gestores das áreas de contribuição e terão como objetivo principal acompanhar, de forma integrada, os resultados e progressos obtidos, considerando os resultados-chave, indicadores, metas e projetos estratégicos no âmbito do PDI 2030 da UFCA, além de alinhar o entendimento acerca da estratégia da Universidade.

Com isso, espera-se que as RAEs sejam um mecanismo de reflexão e aperfeiçoamento da estratégia institucional. Configurando-se como um espaço de aprendizagem coletiva, favorecendo o engajamento dos setores no alcance dos resultados pactuados.

Os Relatórios de Monitoramento, com periodicidade anual, têm como finalidade apresentar os resultados alcançados pela UFCA em cada exercício de vigência do PDI 2030, constituindo um importante instrumento de transparência, permitindo aos gestores e à sociedade em geral acompanhar o desempenho institucional.

Para a construção do relatório, cada setor responsável deverá informar os resultados obtidos no período vigente, contemplando o status dos Resultados-Chave (RCs) e os valores alcançados pelos indicadores.

Posteriormente, será realizada uma análise consolidada das informações apresentadas, com o objetivo de avaliar a contribuição dos resultados de cada setor para o alcance das diretrizes institucionais. Com base nessa análise, será elaborado o Relatório de Monitoramento, destinado à divulgação dos resultados junto aos gestores, comunidade universitária e à sociedade.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Federal do Cariri representa a consolidação de um amplo processo de reflexão, diálogo e construção coletiva acerca dos rumos do desenvolvimento da instituição. Fundamentado nos princípios da gestão estratégica pública e nas diretrizes estabelecidas em diversos normativos, o PEI UFCA 2035 constitui um instrumento orientador capaz de integrar propósito institucional, planejamento, execução e avaliação de resultados.

Ao estabelecer um referencial estratégico atualizado, um conjunto de objetivos institucionais e mecanismos de monitoramento e avaliação, o PEI fortalece a capacidade da Universidade de responder aos desafios contemporâneos da educação superior pública, promovendo maior alinhamento entre suas unidades, racionalidade na alocação de recursos e foco na geração de valor público para a sociedade.

O processo de elaboração deste plano reafirma o compromisso da UFCA com a participação democrática, a transparência, a governança e a melhoria contínua de seus processos institucionais. A ampla colaboração da comunidade universitária contribuiu para a construção de uma estratégia legítima, consistente e alinhada às necessidades da região e aos desafios nacionais da educação, ciência, tecnologia, cultura e inovação.

Mais do que um instrumento de planejamento, o PEI UFCA 2035 expressa um compromisso institucional com a excelência acadêmica, a inclusão social e o desenvolvimento regional. Sua efetividade dependerá do engajamento permanente de gestores, servidores, estudantes e demais parceiros na implementação das ações, no acompanhamento dos resultados e na capacidade de adaptação da estratégia às transformações do contexto social, econômico e educacional.

Assim, o PEI UFCA 2035 estabelece as bases para que a Universidade Federal do Cariri continue ampliando sua contribuição para a formação de pessoas, a produção e difusão do conhecimento e a promoção do desenvolvimento regional, consolidando-se como uma instituição pública de referência, comprometida com a transformação social e com a construção de um futuro mais justo, democrático e inovador.

