

Relatório de Gestão - Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI)

Os itens a seguir devem ser considerados na elaboração do relatório da unidade:

▶ **Objetivos estratégicos do PDI**

EIXO 3 – PRODUÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

3.4 Projetar a UFSCar nos rankings internacionais (DeInfo)

- a) Descreva as ações relacionadas a esse objetivo e que foram realizadas no período de 01/2025 a 12/2025.

Foi realizada, em 2025, a reestruturação do Grupo de Trabalho (GT) Rankings, com atualização de seus membros. O GT passou a contar com representantes das Pró-Reitorias de Planejamento, Governança e Gestão, de Pesquisa, de Pós-Graduação, de Extensão, de Graduação e de Gestão de Pessoas, das Secretarias Gerais de Internacionalização, de Informática e de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, além de representantes do Sistema Integrado de Bibliotecas, da Agência de Inovação e da Coordenadoria de Comunicação Social. A atualização dos membros com representantes de diversas áreas da universidade buscou fortalecer a articulação institucional necessária para o acompanhamento e qualificação da participação da Universidade em avaliações nacionais e internacionais.

A primeira reunião do GT Rankings foi realizada em 02 de dezembro de 2025, quando foram apresentados e discutidos os resultados da UFSCar no Ranking Universitário Folha (RUF). Na ocasião, também foi comunicada a decisão institucional de não participação no THE Impact Ranking, em razão da implementação de cobrança financeira para participação nesse ranking. Além disso, foram alinhadas as ações de coleta e organização de dados institucionais para participação no QS Sustainability Ranking e definidos os próximos encaminhamentos do grupo, com foco no monitoramento de indicadores e no fortalecimento da visibilidade internacional da UFSCar.

Em continuidade às ações conduzidas pelo GT, especialmente no que se refere ao monitoramento sistemático do desempenho institucional em avaliações nacionais e internacionais, observa-se evolução consistente da UFSCar nos indicadores do *Times Higher Education (THE)* ao longo dos últimos anos. A análise da série histórica no ranking mundial evidencia melhorias relevantes especialmente nos pilares relacionados ao ambiente e à qualidade da pesquisa, internacionalização e interação com o setor produtivo.

Nos últimos ciclos avaliativos do THE Latin America, a UFSCar manteve desempenho estável, evidenciando consistência em seu posicionamento regional e nacional. Nos últimos quatro anos, a Universidade ocupou posições entre a 14ª e a 17ª colocação geral na América Latina, enquanto, no cenário brasileiro, permaneceu entre a 10ª e a 12ª posições entre as instituições avaliadas.

A UFSCar tem apresentado evolução consistente em indicadores estratégicos do QS World University Rankings ao longo dos últimos ciclos avaliativos, com avanços mais expressivos nas dimensões relacionadas à pesquisa, reputação e sustentabilidade. Destaca-se o fortalecimento do impacto científico da produção acadêmica, evidenciado pela melhora contínua do indicador de citações, bem como o avanço gradual nos indicadores de reputação acadêmica e entre empregadores. No ciclo avaliativo mais recente, a Universidade alcançou seu melhor desempenho histórico em internacionalização da pesquisa, demonstrando ampliação das colaborações científicas e da inserção internacional. Esse conjunto de resultados reforça o posicionamento da UFSCar no cenário internacional e evidencia avanços alinhados às estratégias institucionais de monitoramento de indicadores e fortalecimento da visibilidade acadêmica global. A série histórica de posições e indicadores pode ser acessada [aqui](#).

THE

Posição mundial: 1201-1500 (Ranking 2025)

Posição na América Latina: 15 (Ranking 2026)

Posição entre as brasileiras: 10

QS 2026

Posição mundial: 1001-1200

Posição na América Latina e Caribe: 30

Posição entre as brasileiras: 11

b) Houve dificuldade com relação a esse objetivo?

A centralização das diferentes etapas do processo na ProPlan é a principal dificuldade no cumprimento do objetivo. A Pró-Reitoria concentra atividades como o acompanhamento dos rankings, a identificação e coleta dos dados necessários, a inserção das informações nos portais das organizações avaliadoras, bem como a análise, interpretação e divulgação dos resultados. Soma-se a esse cenário a dificuldade operacional relacionada ao funcionamento do GT Rankings, que, apesar de reestruturado, enfrenta desafios para conciliar as agendas de seus integrantes e promover o engajamento contínuo dos participantes, considerando que todos acumulam outras atribuições institucionais, o que limita a regularidade das reuniões e a execução compartilhada das ações planejadas.

c) Quais são as perspectivas relacionadas a esse objetivo no curto, médio e longo prazos?

No curto prazo, as expectativas concentram-se no aprimoramento da articulação institucional e da organização dos processos relacionados aos rankings, com o fortalecimento da parceria entre a ProPlan e a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS), especialmente no que se refere à

divulgação estratégica dos resultados alcançados, bem como na realização mais frequente de reuniões do GT Rankings e na elaboração de um cronograma institucional que contemple todas as etapas do processo, desde a coleta e consolidação dos dados até a publicação e disseminação dos resultados. No médio prazo, espera-se avançar na sistematização da coleta de dados institucionais, de modo a tornar mais eficiente o fluxo de informações entre a ProPlan e as unidades responsáveis, reduzindo retrabalho, aumentando a confiabilidade dos dados e conferindo maior previsibilidade à participação da UFSCar nos rankings universitários.

EIXO 4 – GESTÃO

4.5 Proteção e segurança de dados e transformação digital relações com a comunidade externa (Plano de Dados Abertos – PDA) (DeInfo)

- a) Descreva as ações relacionadas a esse objetivo e que foram realizadas no período de 01/2025 a 12/2025.

O processo de atualização do PDA teve início no final de 2024. Após sua submissão para análise da Controladoria-Geral da União (CGU), o documento retornou com solicitações de ajustes e aprimoramentos técnicos, visando maior aderência às diretrizes nacionais de transparência e governança de dados. Desde então, houve avanços na incorporação das adequações recomendadas, encontrando-se o processo, no momento, em fase de revisão do catálogo de bases de dados institucionais, atividade conduzida pela Secretaria de Informática (SIn), etapa necessária para a consolidação e posterior aprovação da nova versão do PDA.

- b) Houve dificuldade com relação a esse objetivo?

A principal dificuldade observada no processo de atualização do PDA está relacionada ao atendimento das adequações solicitadas pela CGU, que demandam revisões técnicas e metodológicas mais aprofundadas, especialmente no que se refere à organização e padronização das bases de dados institucionais. Essas exigências implicam a necessidade de alinhamento entre diferentes áreas da Universidade, revisão de procedimentos internos e ajustes no catálogo de dados, o que torna o processo mais complexo e exige maior tempo de análise e implementação pelas unidades responsáveis.

- c) Quais são as perspectivas relacionadas a esse objetivo no curto, médio e longo prazos?

No curto prazo, as perspectivas concentram-se na finalização das adequações solicitadas pela CGU, possibilitando o reencaminhamento do PDA para apreciação do Comitê de Governança Digital da UFSCar e, posteriormente, nova submissão à CGU para aprovação final. No médio prazo, espera-se estruturar de forma mais sistemática o processo de atualização do PDA, estabelecendo fluxos e rotinas institucionais mais consolidados, de modo a permitir que a UFSCar cumpra essa obrigação legal de maneira mais eficiente e dentro dos prazos estabelecidos pela legislação vigente.

EIXO 4 – GESTÃO

4.1 Melhorar a governança corporativa e transparência (ações de transparência) (DeInfo)

- a) Descreva as ações relacionadas a esse objetivo e que foram realizadas no período de 01/2025 a 12/2025.

As ações de transparência desenvolvidas pela UFSCar estruturam-se em quatro eixos principais. Os três primeiros — transparência passiva, transparência ativa e dados abertos — encontram-se sob coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ProPlan). A transparência passiva refere-se ao atendimento às solicitações de acesso à informação registradas por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Fala.BR. Em 2025, a UFSCar recebeu 198 pedidos de acesso à informação, representando aumento aproximado de 16% em relação ao ano anterior; ainda assim, o tempo médio de resposta foi de 11 dias, desempenho significativamente inferior ao prazo máximo estabelecido pela Lei de Acesso à Informação, evidenciando a eficiência do fluxo institucional de atendimento.

A transparência ativa envolve a disponibilização de informações institucionais exigidas por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU), compreendendo o conjunto de 49 itens disponibilizados na página inicial do portal institucional. Atualmente, a Universidade atende integralmente a 44 desses itens, cumpre parcialmente 3 e possui 2 ainda em processo de adequação.

Já o eixo de dados abertos contempla a publicação de bases institucionais em formato aberto, ampliando o acesso público às informações e fortalecendo a cultura de transparência. Nesse contexto, a UFSCar disponibiliza atualmente em seu Portal de Dados Abertos nove conjuntos de dados contendo informações sobre servidores, estudantes, disciplinas e cursos ofertados.

Além dessas iniciativas centralizadas, destacam-se ações conduzidas por outras unidades acadêmico-administrativas, como o Painel de Dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe), que apresenta indicadores sobre servidores docentes e técnico-administrativos com recortes por raça, gênero e unidade de lotação, e o Painel de Indicadores da Pró-Reitoria de Pós-Graduação (ProPG), que reúne informações consolidadas sobre estudantes, docentes e programas de pós-graduação, ampliando a transparência ativa e o acesso público a dados institucionais estratégicos.

Número de solicitações recebidas no Fala.BR: 198

Tempo médio de resposta: 11 dias

Recursos: 1ª instância: 15, 2ª instância: 3, 3ª instância: 2

Nível geral de satisfação dos solicitantes: 4,65

Transparência ativa

Cumpre: 44

Cumpre parcialmente: 3

Não cumpre: 2

b) Houve dificuldade com relação a esse objetivo?

Entre as principais dificuldades, destaca-se a dependência de dados produzidos e atualizados por diferentes unidades, o que pode impactar a periodicidade, a padronização e a tempestividade das informações disponibilizadas ao público. Soma-se a esse cenário a centralização das atividades de acompanhamento, consolidação e divulgação das informações na ProPlan, que concentra a coordenação dos processos de transparência, ampliando a demanda operacional da unidade e tornando o fluxo de atualização das informações mais dependente de articulação institucional contínua.

c) Quais são as perspectivas relacionadas a esse objetivo no curto, médio e longo prazos?

No que se refere às perspectivas futuras, no curto prazo espera-se estabelecer um cronograma institucional em conjunto com as unidades responsáveis pela produção dos dados, de modo a organizar e regularizar os fluxos de atualização das informações relacionadas à transparência. Já no médio prazo, a expectativa é avançar na automatização da coleta e integração de dados institucionais, reduzindo a dependência de processos manuais e tornando mais ágil, confiável e contínua a disponibilização das informações, sob coordenação da ProPlan.

EIXO 4 – GESTÃO

4.1 Melhorar a governança corporativa e transparência (mapeamento de processos) (DeGPI)

a) Descreva as ações relacionadas a esse objetivo e que foram realizadas no período de 01/2025 a 12/2025.

Com a participação, ainda que parcial, do DeGPI no GT responsável pelo aprimoramento dos procedimentos internos de ingresso via SiSU 2025, um dos esforços deste departamento resultou na criação de um Portal de Atendimento único, centralizando o canal de atendimento oficial e aumentando a eficiência deste processo, o que também promove maior transparência. Além disso, o ingresso via SiSU, provavelmente o processo macro mais importante em relação à atividade fim da universidade, foi totalmente mapeado e concluído com a elaboração de um novo fluxo que gerou, além do portal citado, a criação necessária de modelo de processo no SEI e a [constituição do CPI \(Comitê Permanente de Ingresso\)](#), pelo CoG, com a finalidade de avaliar e propor melhorias nos processos de ingresso da Universidade, um passo importante para melhores definições

e decisões em relação aos processos seletivos da graduação. O resultado desta modelagem trouxe novas demandas, a começar do mapeamento do processo seletivo de migrantes internacionais que, até o final de 2025 alcançou a etapa de diagnóstico, para entrega de um novo fluxo em 2026.

Outra demanda, levantada pelo secretário da SPDI, trata do processo de criação de cursos na universidade, que terminou o ano na fase de levantamentos e diagnóstico do fluxo atual, com imensos desafios por se tratar de processo que ocorre de maneira bastante tácita e com grande variação de rotinas, devido à falta de padronização, particularidades dos centros acadêmicos, alterações de cargos e ao grande número de possíveis demandantes.

É importante destacar que o mapeamento de processos do DeGPI acontece com o envolvimento direto dos donos dos processos, principalmente na etapa de diagnóstico. Também são buscadas paridades por meio de diálogo e consulta a outras universidades com processos semelhantes. Por fim, a legislação vigente é exaustivamente analisada, permitindo que os novos modelos sejam transparentes e apresentem total aderência às normas legais.

b) Houve dificuldade com relação a esse objetivo?

Sim. Houve dificuldades significativas para atingir esse objetivo. Devido à grande quantidade de atribuições dos servidores envolvidos nos processos a serem mapeados, o mapeamento não é visto como prioridade, o que reduz a fluidez dos trabalhos e torna mais difícil agendar reuniões e obter respostas, mesmo quando as demandas são formalizadas em processos SEI. Esse cenário se relaciona também à pouca promoção institucional dos objetivos da modelagem de processos e ao próprio status da unidade responsável por essa competência.

Outro desafio importante é garantir que os fluxos mapeados sejam efetivamente utilizados como orientação para a realização dos procedimentos, sem engessá-los, preservando-os como estruturas vivas, publicadas em página pública e passíveis de revisão e melhoria contínua. Na prática, contudo, alguns dos processos já modelados não foram implementados como previsto: o processo do relato integrado, um dos primeiros a ser mapeados, não chegou a ser colocado em prática; o portal de atendimento do SiSU não foi implementado em sua concepção integral; o próprio processo do SiSU não foi plenamente aplicado e, até o encerramento de 2025, não houve qualquer reunião do CPI para tomada de conhecimento e deliberação sobre esses fluxos.

Por fim, persistem desafios ligados a hábitos e práticas baseadas em conhecimentos tácitos, que dificultam um diagnóstico preciso dos fluxos. No processo de criação de cursos, por exemplo, o levantamento mostrou-se impreciso e moroso: alguns detalhes não puderam ser devidamente rastreados, há falta de diálogo entre atores envolvidos em diferentes partes do processo e certas etapas não foram delineadas com exatidão, mesmo após sucessivas conversas com todos os participantes.

c) Quais são as perspectivas relacionadas a esse objetivo no curto, médio e longo prazos?

No curto prazo, a perspectiva é consolidar e aprimorar os processos já mapeados, buscando superar, gradualmente, as dificuldades de implementação e de engajamento das unidades. Com a equipe reduzida (apenas dois servidores), o DeGPI tende a concentrar esforços em poucos

processos macro prioritários, reforçando a comunicação com os “donos” dos processos e buscando maior apoio institucional para que os fluxos desenhados sejam conhecidos e utilizados.

No médio prazo, espera-se ampliar o escopo do mapeamento de processos macros da Universidade, com maior institucionalização da modelagem de processos como prática de governança e o fortalecimento do papel do DeGPI. A expectativa é de que, com isso, haja mais aderência aos fluxos modelados, mais integração entre sistemas e setores e maior clareza de etapas, competências e responsabilidades. Esse movimento dependerá, porém, de maior publicidade sobre a importância da modelagem de processos, ampliação do status da unidade, em especial, se esta deverá tratar de governança e estrutura organizacional da instituição, e possível reforço da equipe.

No longo prazo, a perspectiva é que o mapeamento de processos se consolide como ferramenta estruturante da gestão universitária, contribuindo diretamente para o aumento da transparência, da padronização e da eficiência institucional. A meta é que os processos macros estejam não apenas mapeados, mas efetivamente implementados, monitorados, publicados em linguagem responsiva e acessível e continuamente revisados, fortalecendo a governança da Universidade e permitindo decisões mais qualificadas em temas estratégicos, como ingresso, criação de cursos e demais processos centrais à missão institucional.

EIXO 4 – GESTÃO

4.1 Melhorar a governança corporativa e transparência (reavaliação da estrutura organizacional e proposição de adequações) (DeGPI)

- a) Descreva as ações relacionadas a esse objetivo e que foram realizadas no período de 01/2025 a 12/2025.

No período de 01/2025 a 12/2025, a principal ação relacionada à melhoria da governança corporativa e transparência foi a criação, ao final de 2025, da Pró-Reitoria de Planejamento, Governança e Gestão (ProPlan). Embora o DeGPI não tenha participado diretamente do processo formal de criação da ProPlan, sua atuação foi relevante nas fases embrionárias que contribuíram para esse resultado. Em anos anteriores, o departamento participou de diversas conversas com a vice-reitora, professora Jesus, trazendo insumos conceituais e práticos sobre mapeamento de processos, gestão do conhecimento, governança e transparência. Esses temas também foram tratados de forma exaustiva no âmbito do Grupo de Trabalho que atuou em 2024, cujas discussões ajudaram a consolidar a percepção da necessidade de uma estrutura específica voltada a planejamento e governança, materializada posteriormente na ProPlan.

- b) Houve dificuldade com relação a esse objetivo?

Sim. As principais dificuldades estiveram relacionadas à compreensão limitada, por parte da comunidade universitária, do papel estratégico do mapeamento de processos para a governança e a transparência. Em geral, ainda não se reconhece plenamente que processos mapeados, padronizados e públicos são instrumentos fundamentais para aumentar a eficiência, a eficácia e a clareza das responsabilidades institucionais. Predomina uma cultura de trabalho baseada em práticas tácitas, na experiência individual e em arranjos informais, em vez de uma gestão ancorada em conhecimento estruturado, fluxos definidos e registros consolidados. Nesse contexto, o trabalho do DeGPI tende a ser visto como algo

acessório ou secundário, e não como parte central da melhoria da governança corporativa, o que dificulta a priorização de sua pauta pelas unidades e atores envolvidos.

c) Quais são as perspectivas relacionadas a esse objetivo no curto, médio e longo prazos?

No curto prazo, com a criação recente da ProPlan, a perspectiva é de estruturação da nova unidade, definição de atribuições, fluxos internos e formas de articulação com o DeGPI e demais setores. No médio e longo prazos, espera-se, gradualmente, a consolidação da ProPlan como referência em planejamento, governança e gestão, bem como o fortalecimento de uma cultura institucional orientada a processos organizacionais, com maior valorização do mapeamento de processos como ferramenta de transparência, eficiência e eficácia na Universidade.

Indicadores de desempenho da UFSCar para o TCU

A UFSCar informa anualmente ao Tribunal de Contas da União (TCU) seus **Indicadores de Desempenho**, conforme **Tabela 7 e Gráficos 14 a 23**, atendendo à Decisão TCU 408/2002. Ainda sentindo um pequeno impacto da pandemia iniciada em 2020, mas já é possível identificar, nos Indicadores, o início da volta à normalidade. É importante ressaltar que a prospecção dos dados brutos é realizada conforme recomendação do Manual de Orientação para Cálculo de Indicadores Gestão, além das orientações recebidas da Auditoria Interna.

Tabela X: Indicadores do TCU

Descrição dos Indicadores	2022	2023	2024	2025
9.1.2.1 - Custo corrente / aluno equivalente tempo integral	20.963,07	22.137,78	23.843,87	16.089,46
9.1.2.2 - Aluno tempo integral / número de professores equivalentes	14,30	14,71	14,74	17,47
9.1.2.3 - Aluno tempo integral / número de funcionários equivalentes	14,12	13,64	13,27	15,75
9.1.2.4 - Funcionário equivalente / número de professores equivalentes	1,01	1,08	1,11	1,11
9.1.2.5 - Grau de Participação Estudantil (GPE)	0,66	0,76	0,76	1,07

9.1.2.6 - Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG)	0,24	0,25	0,24	0,25
9.1.2.7 - Conceito CAPES	4,67	4,70	4,70	4,70
9.1.2.8 - Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	4,88	4,86	4,85	4,89
9.1.2.9 - Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)	46,73	53,67	57,12	107,85
9.1.2.10 - Taxa de Sucesso na Pós-Graduação (TSPG)	74,81	76,44	85,23	78,69

Fonte: DeDI 2026

Descrição dos Indicadores	2022	2023	2024	2025
Custo corrente / aluno equivalente tempo integral	20.963,07	22.137,78	23.843,87	16.089,46
Aluno tempo integral / número de professores equivalentes	14,30	14,71	14,74	17,47
Aluno tempo integral / número de funcionários equivalentes	14,12	13,64	13,27	15,75
Funcionário equivalente / número de professores equivalentes	1,01	1,08	1,11	1,11
Grau de Participação Estudantil (GPE)	0,66	0,76	0,76	1,07
Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG)	0,24	0,25	0,24	0,25
Conceito CAPES	4,67	4,70	4,70	4,70
Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	4,88	4,86	4,85	4,89

Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)	46,73	53,67	57,12	107,85
Taxa de Sucesso na Pós-Graduação (TSPG)	74,81	76,44	85,23	78,69

Fonte: DeDI 2026 (sem códigos)

1. Custo corrente / alunos equivalente tempo integral

A redução de aproximadamente 32,5% no custo corrente por alunos equivalente em tempo integral, observada em 2025, constitui um indicador relevante de racionalização administrativa e otimização do uso de recursos públicos. O resultado decorre, simultaneamente, da diminuição do Custo Corrente Total e da ampliação do número de alunos equivalentes em tempo integral, evidenciando maior capacidade institucional de atendimento com estrutura proporcionalmente estável.

Em um cenário nacional caracterizado por restrições orçamentárias e debates recorrentes sobre o financiamento das universidades federais nos anos de 2024 e 2025, a UFSCar demonstra capacidade de adaptação e gestão responsável, mantendo sua função social sem comprometer os indicadores de qualidade acadêmica. Sob a perspectiva socioeconômica, tal desempenho reforça a legitimidade institucional perante os órgãos de controle e a sociedade, ao assegurar que a expansão do acesso ao ensino superior público se dê com eficiência e sustentabilidade.

Todavia, a interpretação desse indicador deve considerar que a redução do custo por alunos pode refletir também maior intensidade de uso da infraestrutura existente e ampliação da demanda sobre docentes e técnicos. Assim, embora o dado sinalize eficiência financeira, seu acompanhamento contínuo é essencial para garantir que a racionalização de despesas permaneça compatível com a manutenção da qualidade acadêmica e das condições adequadas de funcionamento institucional.

2. Alunos tempo integral / número de professores equivalentes

O aumento da relação entre aluno em tempo integral e professores equivalentes, observado em 2025, indica que cada docente passou a atender, em média, um contingente maior de alunos. Esse movimento acompanha uma tendência verificada no conjunto das universidades federais, caracterizada pela expansão do corpo discente sem crescimento proporcional do quadro docente efetivo.

Embora o indicador ainda se situe em patamar considerado tecnicamente aceitável, sua elevação sinaliza intensificação do trabalho acadêmico e ampliação das responsabilidades docentes. A atividade do professor universitário, especialmente em instituições públicas, não se restringe ao ensino de graduação, envolvendo também pesquisa, orientação na pós-graduação, extensão, gestão acadêmica e captação de recursos. Assim, o aumento da razão aluno/professor pode representar maior complexidade na organização das atividades pedagógicas e científicas.

Sob a perspectiva socioeducacional, esse cenário exige acompanhamento permanente, a fim de assegurar que a ampliação do acesso ao ensino superior público permaneça articulada à manutenção da qualidade formativa, da atenção individual ao aluno e das condições adequadas de trabalho docente.

3. Aluno tempo integral / número de funcionários equivalentes

O indicador apresentou, em 2025, crescimento aproximado de 17%, passando de 13,27 alunos em tempo integral por funcionário equivalente, em 2024, para 15,75 em 2025. A variação evidencia que a expansão do contingente discente ocorreu em ritmo superior ao crescimento do quadro técnico-administrativo.

Esse movimento sinaliza intensificação das atividades de suporte acadêmico e administrativo, uma vez que os servidores técnico-administrativos desempenham funções essenciais à operacionalização das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional. A elevação da razão aluno/funcionário, embora possa refletir ganho de eficiência organizacional, também demanda acompanhamento atento, pois a sustentabilidade do funcionamento universitário depende de adequada proporcionalidade entre corpo discente e estrutura de apoio.

Sob a perspectiva institucional e socioeconômica, a manutenção da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica requer equilíbrio entre expansão do acesso e recomposição da capacidade administrativa, de modo a preservar a eficiência operacional sem comprometer a qualidade do atendimento e a governança interna.

4. Funcionário equivalente / número de professores equivalentes

Embora o indicador apresente estabilidade no período analisado com o número de funcionários equivalentes passando de 1.425,88 para 1.440,25 e o de professores equivalentes evoluindo de 1.283,50 para 1.299,00, a universidade historicamente opera em patamar estruturalmente sensível no que se refere à relação entre técnico-administrativos e docentes. Ainda que a razão numérica se mantenha próxima do equilíbrio, observa-se que, em perspectiva comparativa com parte significativa das universidades federais brasileiras, a UFSCar apresenta quadro técnico proporcionalmente menos robusto frente à complexidade de suas atividades.

Tal condição pode impactar a eficiência operacional, ampliar a sobrecarga administrativa e tensionar o suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional. Em um contexto marcado por crescente complexidade regulatória, transformação digital, ampliação de políticas acadêmicas e intensificação das demandas por governança e prestação de contas, torna-se evidente a necessidade de atenção estratégica à recomposição e ao fortalecimento do quadro técnico-administrativo.

O investimento nesse segmento não representa apenas ampliação de pessoal, mas medida estruturante para assegurar equilíbrio organizacional, sustentabilidade acadêmica e plena capacidade institucional de cumprir sua missão pública com qualidade e eficiência.

5. Grau de Participação Estudantil (GPE)

O crescimento expressivo do indicador, que passou de 0,76 em 2024 para 1,07 em 2025, evidencia avanço significativo no nível de envolvimento dos estudantes com as atividades acadêmicas. Esse desempenho pode estar associado ao fortalecimento das políticas de assistência estudantil, à ampliação de bolsas e à oferta de projetos pedagógicos atrativos, fatores que favorecem maior dedicação à formação universitária.

A elevação do GPE indica não apenas recuperação do engajamento estudantil em contexto pós-pandêmico, mas também maior integração dos discentes à dinâmica institucional. Tal movimento tende a impactar positivamente a permanência e o sucesso acadêmico, contribuindo para melhores taxas de conclusão e para o fortalecimento da qualidade formativa.

Em termos institucionais, a variação observada sinaliza consolidação de uma comunidade acadêmica mais participativa e comprometida, elemento fundamental para a vitalidade universitária e para a efetividade das políticas educacionais implementadas.

6. Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG)

Em 2024, os estudantes de pós-graduação *stricto sensu* representavam 24% do total de discentes da UFSCar, proporção que passou para 25% em 2025. A manutenção desse patamar evidencia a consolidação da vocação institucional para a pesquisa e para a formação avançada, mantendo aproximadamente um quarto do corpo discente vinculado a programas de mestrado e doutorado.

Esse equilíbrio demonstra que a universidade preserva sua identidade como instituição de ensino superior comprometida não apenas com a graduação, mas também com a produção científica e a qualificação de recursos humanos altamente especializados. Em um contexto social e econômico cada vez mais orientado pela inovação, pela ciência e pela tecnologia, a estabilidade do GEPG reafirma a relevância estratégica da pós-graduação para o desenvolvimento regional e nacional.

Assim, o indicador sinaliza consistência estrutural e continuidade da missão acadêmica da instituição, contribuindo para a formação de pesquisadores, para o avanço do conhecimento e para o fortalecimento da soberania científica do país.

7. Conceito CAPES

A manutenção do Conceito CAPES em 4,70 ao longo do período analisado evidencia a consistência e a solidez dos programas de pós-graduação da instituição. Trata-se de um patamar avaliativo elevado no sistema nacional, indicando desempenho acadêmico qualificado, produção científica relevante e adequada formação de mestres e doutores.

Em um contexto marcado por oscilações orçamentárias e crescente complexidade regulatória, a estabilidade do indicador revela resiliência institucional e capacidade de preservação da qualidade acadêmica. A avaliação conduzida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior constitui referência nacional para aferição da excelência da pós-graduação, de modo que a manutenção do conceito reforça a credibilidade científica da universidade.

Assim, o desempenho consistente nesse indicador deve ser compreendido como ativo estratégico, refletindo maturidade acadêmica, continuidade das políticas de qualificação e compromisso institucional com padrões elevados de formação e pesquisa.

8. Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)

A elevação do Índice de Qualificação do Corpo Docente, de 4,85 em 2024 para 4,89 em 2025, ainda que discreta, representa avanço relevante na consolidação da excelência acadêmica institucional. O indicador reflete elevado percentual de docentes com titulação de doutorado e regime de dedicação integral, elementos estruturantes da qualidade do ensino superior público.

A qualificação do corpo docente constitui um dos principais ativos estratégicos da universidade, pois impacta diretamente a qualidade da formação discente, a produção científica, a captação de recursos e o desempenho na pós-graduação. A presença majoritária de doutores com forte inserção em pesquisa fortalece a integração entre ensino e investigação, ampliando oportunidades de iniciação científica, inovação e internacionalização.

Assim, o crescimento do IQCD reafirma o compromisso institucional com padrões elevados de formação acadêmica e consolida a reputação científica da universidade, contribuindo para sua sustentabilidade e reconhecimento no cenário nacional.

9. Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)

O indicador registrado em 2025 atingiu 107,85%, evidenciando aumento no número de estudantes concluintes em relação ao fluxo acadêmico projetado. O resultado sugere superação de gargalos de retenção e possível regularização de passivos acumulados em períodos anteriores, refletindo aprimoramento na gestão acadêmica e maior eficiência no acompanhamento das trajetórias formativas.

Sob a perspectiva socioeconômica, o desempenho contribui para ampliar a inserção de profissionais qualificados no mercado de trabalho, com impactos no desenvolvimento regional e nacional. A elevação da taxa também pode indicar fortalecimento das políticas institucionais de permanência estudantil, monitoramento acadêmico e apoio pedagógico, com efeitos na redução da evasão desafio estrutural presente no sistema público de ensino superior.

Contudo, considerando o patamar alcançado, recomenda-se análise metodológica contínua, a fim de contextualizar o resultado, assegurar interpretação adequada e preservar a consistência e comparabilidade do indicador ao longo das séries históricas.

10. Taxa de Sucesso na Pós-Graduação (TSPG)

O indicador registrou redução de 85,23% em 2024 para 78,69% em 2025, representando variação de 7,67%. A diminuição da Taxa de Sucesso na Pós-Graduação indica maior dificuldade na conclusão dos cursos de mestrado e doutorado dentro do período esperado, demandando análise atenta das condições acadêmicas e institucionais que influenciam o percurso formativo.

Entre os fatores que podem contribuir para esse cenário, destacam-se oscilações na disponibilidade de bolsas e auxílios, que impactam diretamente a permanência dos discentes, especialmente daqueles em regime de dedicação integral. A redução de apoio financeiro pode gerar insegurança material, necessidade de conciliação com atividades laborais externas e, conseqüentemente, maior tempo de titulação ou desistência.

Além das variáveis econômicas, também devem ser consideradas a complexidade crescente das exigências acadêmicas, os desafios de desenvolvimento de pesquisas em determinados contextos e eventuais impactos residuais do período pandêmico sobre cronogramas e produção científica.

O comportamento do indicador reforça a importância de políticas institucionais voltadas à permanência qualificada na pós-graduação, incluindo acompanhamento sistemático das trajetórias discentes, fortalecimento da orientação acadêmica e busca por sustentabilidade no financiamento das bolsas, de modo a preservar a formação de mestres e doutores e a continuidade da produção científica institucional.

Eixo 4 Gestão

Melhorar a governança corporativa e transparência (maturidade da Gestão de Riscos - mapeamento, monitoramento e redução de riscos altos e extremos)

A. Descreva as ações relacionadas a esse objetivo e que foram realizadas no período de 01/2025 a 12/2025.

Em 2025, a UFSCar avançou no fortalecimento da governança corporativa e da transparência institucional por meio do aprimoramento da maturidade da Gestão de Riscos. As ações concentraram-se na identificação, análise, priorização e acompanhamento de riscos classificados como altos e extremos, a partir das informações prestadas pelas unidades organizacionais.

A gestão de riscos institucional foi conduzida com base na [Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos \(PGIRC-UFSCar\)](#), na [Metodologia de Gestão de Riscos](#), no [Plano de Gestão de Riscos 2025–2028](#) e no [Plano de Integridade da UFSCar \(2025–2028\)](#). O Plano de Gestão de Riscos tem por objetivo identificar, avaliar e tratar riscos associados aos objetivos estratégicos, programas, processos e atividades críticas da Universidade, priorizando aqueles classificados como altos e extremos ao longo de sua vigência.

O escopo de atuação da gestão de riscos institucional está estruturado em três linhas principais:

- Riscos relacionados aos objetivos estratégicos da Universidade, conforme estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-UFSCar);
- Iniciativas de gestão de riscos nos processos das unidades organizacionais (UORGs); e
- Riscos nos processos das UORGs identificados como riscos à integridade.

No mês de março de 2025, o Departamento de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (DIRC) encaminhou 40 ofícios, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI), às unidades organizacionais dos campi da UFSCar, conforme os cadastros institucionais no Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), com o objetivo de promover o mapeamento e a atualização dos riscos nos processos de trabalho.

Uma proposta de implementação da gestão de riscos nos oito Centros Acadêmicos foi apresentada, com objetivo de possibilitar a revisão e o aperfeiçoamento dos procedimentos metodológicos aplicáveis ao mapeamento, considerando as especificidades dessas unidades. A decisão foi formalizada por meio de ofícios encaminhados pela Reitoria à então Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (SPDI) e à atual Pró-Reitoria de Planejamento, Governança e Gestão (ProPlan), após manifestações dos diretores de Centro acerca dos procedimentos indicados e das particularidades das unidades acadêmicas.

Foram realizadas reuniões de alinhamento conduzidas pela Vice-Reitora, Maria de Jesus Dutra dos Reis: uma com os Diretores de Centro, em 24 de setembro de 2025, e outra com a Secretaria Geral de Informática (SIn) e a Auditoria Interna (AudIn), em 26 de setembro de 2025. Ambas tiveram como foco o aperfeiçoamento dos procedimentos metodológicos e o avanço da maturidade institucional em gestão de riscos.

Na reunião com os Diretores de Centro, foi definido o cronograma para o mapeamento dos riscos nos Centros Acadêmicos. A etapa será realizada em 2026, de forma escalonada, após a revisão da metodologia institucional, a fim de assegurar sua adequada aplicação às especificidades dessas unidades.

Na reunião com a Secretaria Geral de Informática e a Auditoria Interna, registrou-se avanço significativo na articulação para adequação da metodologia do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC 2026–2030) à metodologia institucional de gestão de riscos adotada pelo DIRC.

Essa articulação assegurou a integração entre a governança de riscos e o planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação, mediante a aplicação da Matriz GUT. Nesse contexto, o Departamento de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (DIRC) manifestou-se favorável à adoção da metodologia de gestão de riscos prevista no novo PDTIC, considerando as especificidades da área de Tecnologia da Informação.

Conforme a Metodologia de Gestão de Riscos da UFSCar, somente os riscos classificados como altos e extremos — aqueles com pontuação superior a 80 pontos na Matriz GUT, portanto acima do apetite ao risco institucional — são tratados e comunicados ao Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRC).

No âmbito das unidades organizacionais, foram mapeados 882 riscos em 2025, conforme a Figura 1. Dentre esses riscos, 103 foram classificados como extremos e 48 como altos, totalizando 151 riscos acima do apetite ao risco institucional.

Os riscos altos e extremos concentram-se, principalmente, nas áreas de Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Manutenção, Gestão de Sistemas e Informação, Processos e Conformidade Operacional, Recursos e Suprimentos, além de Segurança e Acessibilidade. Entre as causas recorrentes, destacam-se restrições orçamentárias, déficit de pessoal, defasagem tecnológica e fragilidades estruturais. Do total de riscos classificados como altos e extremos, 122 são de natureza operacional, 17 legais, 6 financeiros e 6 relacionados à integridade, conforme a Figura 2. Esses dados evidenciam o caráter estratégico do inventário de riscos como instrumento de apoio à tomada de decisão da alta administração.

Figura 1: Distribuição percentual dos riscos mapeados em 2025 por classificação (extremo, alto, médio e baixo).

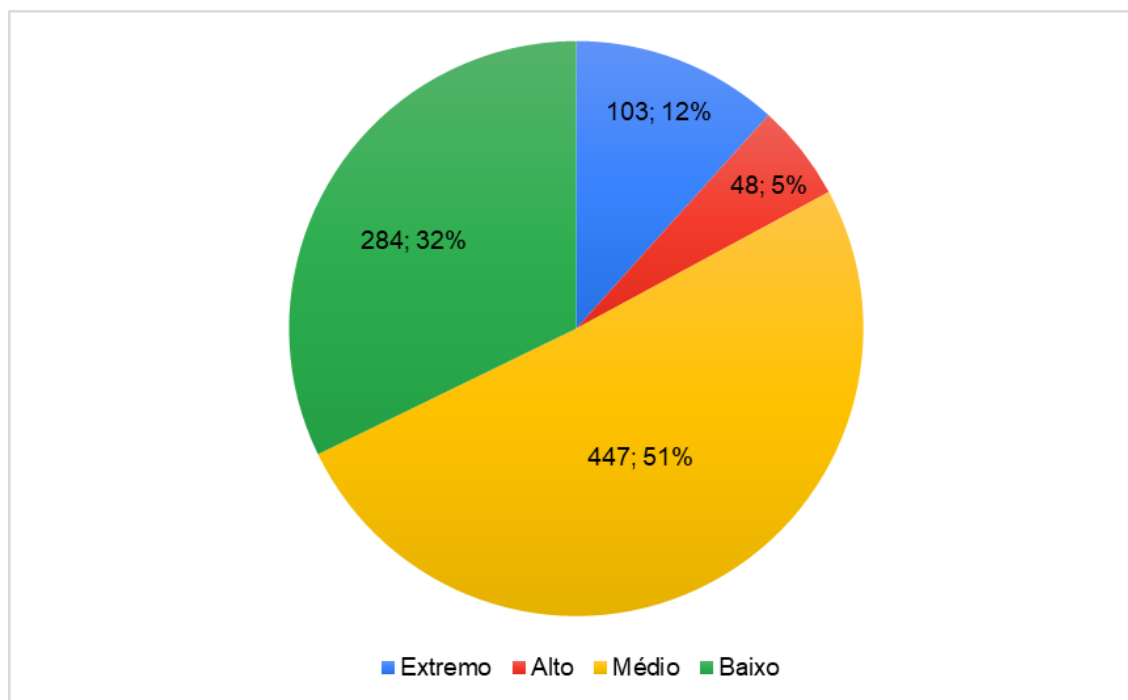
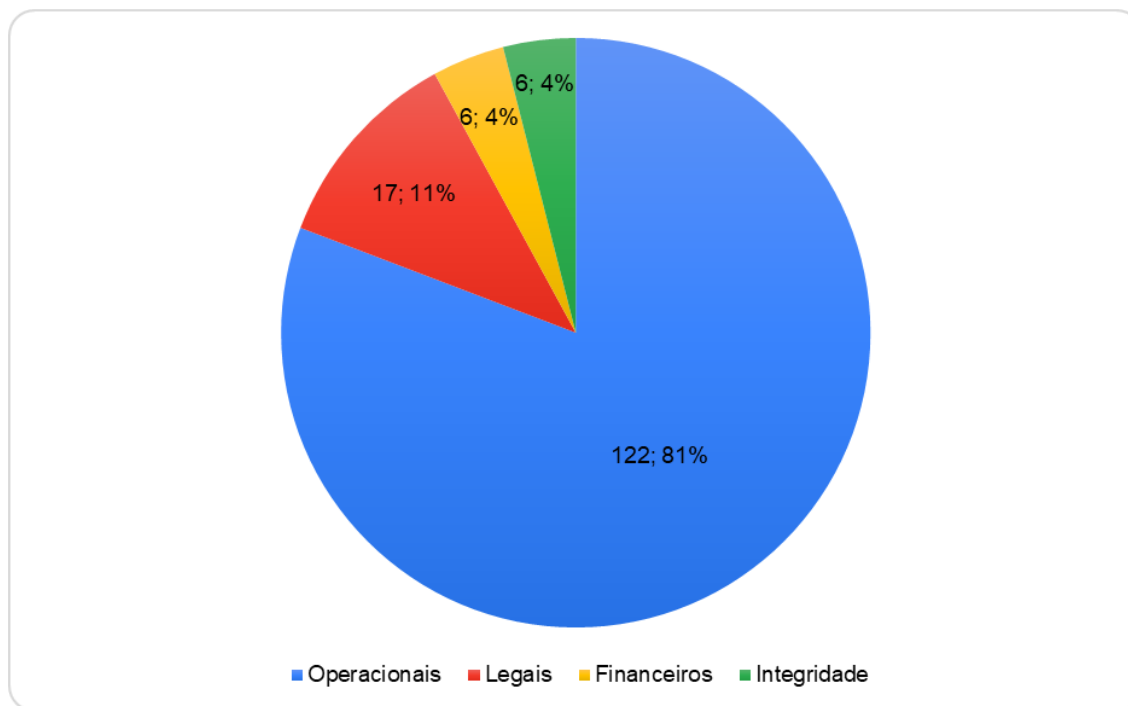


Figura 2: Distribuição percentual dos riscos altos e extremos por categoria (operacionais, legais, financeiros e de integridade).



O acompanhamento dos riscos é realizado anualmente pelo Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRC-UFSCar). Ao longo de 2025, o Comitê promoveu duas reuniões ordinárias (5ª e 6ª reuniões do CGIRC), nas quais apreciou e aprovou o [Relatório de Acompanhamento do Plano de Gestão de Riscos 2025–2028 \(ano-base 2025\)](#), consolidando o inventário institucional de riscos e deliberando sobre os encaminhamentos necessários ao tratamento dos riscos prioritários.

Como evidência adicional do fortalecimento da governança e da integridade institucional, a UFSCar aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), iniciativa coordenada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), participando da autoavaliação por meio do sistema e-Prevenção. Essa adesão possibilitou o diagnóstico de vulnerabilidades, a orientação de ações preventivas e o alinhamento das práticas institucionais aos referenciais nacionais de integridade, prevenção à corrupção e transparência no setor público.

Destaca-se, ainda, o fortalecimento da autonomia das unidades organizacionais no mapeamento de seus riscos, com orientação técnica do DIRC, bem como a ampliação da transparência institucional por meio da publicização de relatórios, atas e históricos das reuniões do CGIRC no site da ProPlan, na seção “Gestão de Riscos > Comitê de Riscos > Histórico de Reuniões”.

Em articulação com os ajustes metodológicos internos e as ações de integração interinstitucional, essas iniciativas contribuíram para o amadurecimento gradual da gestão de riscos e para sua incorporação aos objetivos estratégicos do PDI-UFSCar.

B. Houve dificuldade com relação a esse objetivo?

Não se verificaram dificuldades relevantes na execução do objetivo. Observou-se, contudo, a necessidade de adoção de medidas voltadas ao avanço do grau de maturidade e de conhecimentos da área de gestão de riscos na Universidade. Em instituições públicas complexas e multicampi, a consolidação de práticas de governança requer ajustes metodológicos, alinhamentos institucionais e diálogo contínuo com as unidades organizacionais.

Nesse contexto, a implementação da gestão de riscos demanda esforços contínuos de sensibilização junto à comunidade interna, considerando as especificidades das atividades finalísticas e a cultura institucional. Foram realizadas, nesse sentido, reuniões de alinhamento da alta gestão com diretores e diretoras dos Centros e com a Secretaria Geral de Informática (SIn), com o objetivo de aperfeiçoar procedimentos e ampliar a compreensão sobre a relevância estratégica da gestão de riscos.

No caso dos Centros Acadêmicos, ficou acordado que o primeiro ciclo desse mapeamento ocorrerá a partir do primeiro trimestre de 2026, como medida prudencial para permitir a revisão e o aperfeiçoamento da metodologia, assegurando sua adequada aplicação às especificidades das atividades acadêmicas.

Como encaminhamento, realizou-se reunião específica com diretores e diretoras em 24 de setembro de 2025, e novo cronograma foi aprovado pelo Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRC) em 17 de outubro de 2025, com início previsto para março de 2026.

Paralelamente, no âmbito da Tecnologia da Informação, identificou-se a necessidade de harmonização entre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e a metodologia institucional de gestão de riscos adotada pelo DIRC. Com apoio da Auditoria Interna, essa adequação foi reconhecida como necessária para assegurar maior consistência técnica e integração entre a governança de riscos e o planejamento de TIC, culminando na consolidação do PDTIC 2026–2030 alinhado à gestão de riscos institucionais. Nesse contexto, o DIRC manifestou-se favorável à adoção da metodologia prevista no novo PDTIC, considerando as particularidades da área.

c. Quais são as perspectivas relacionadas a esse objetivo no curto, médio e longo prazos?

Com vistas ao aprimoramento da governança corporativa e da transparência institucional, especialmente no que se refere à maturidade da Gestão de Riscos e ao mapeamento de riscos altos e extremos, as perspectivas institucionais estão organizadas em três horizontes temporais, em consonância com o art. 17, inciso II, da IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016.

No curto prazo, a prioridade será o aperfeiçoamento dos instrumentos institucionais de gestão de riscos. A planilha utilizada pelo DIRC como instrumento-base para o mapeamento e o acompanhamento anual passará por análise crítica e atualizações pontuais. Nesse período, buscar-se-á fortalecer a sistemática de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, conforme a periodicidade estabelecida, bem como aprimorar a qualidade das informações registradas e tornar o acompanhamento do ciclo subsequente mais eficaz.

No médio prazo, pretende-se consolidar o rito institucional de gerenciamento de riscos, promovendo sua implementação gradual também nas áreas acadêmicas da UFSCar. Busca-se, ainda, elevar o grau de maturidade dos gestores quanto à governança de riscos, por meio da aplicação contínua da metodologia adotada e do desenvolvimento dos agentes públicos envolvidos, conforme previsto na IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016. Pretende-se igualmente fortalecer a integração entre as instâncias responsáveis pela gestão de riscos e assegurar que os resultados do mapeamento subsidiem o planejamento institucional.

No longo prazo, a perspectiva é consolidar a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico e às políticas institucionais. O DIRC fará sugestões durante o processo de revisão do PDI, que deverá se iniciar em 2026, no sentido de incorporar os planos de gestão de riscos e de integridade estejam plenamente incorporados nos objetivos estratégicos do próximo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contribuindo para o aprimoramento contínuo da governança corporativa, da transparência e da maturidade institucional em gestão de riscos.

Itens específicos do TCU:

- **Avaliação, pela Unidade Prestadora de Contas, da probabilidade de que o risco ou a oportunidade ocorram e a magnitude de seu efeito, caso isso aconteça, levando em consideração, inclusive, as circunstâncias específicas que levariam à ocorrência do risco ou da oportunidade. (DIRC)**

Riscos, oportunidades e perspectivas

A avaliação, pela Unidade Prestadora de Contas, da probabilidade de ocorrência de riscos ou oportunidades e da magnitude de seus efeitos está estruturada na Metodologia de Gestão de Riscos da UFSCar, em consonância com a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos

(PGIRC-UFSCar). O processo compreende as etapas de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos nos processos institucionais, assegurando uma abordagem sistemática e alinhada aos objetivos institucionais.

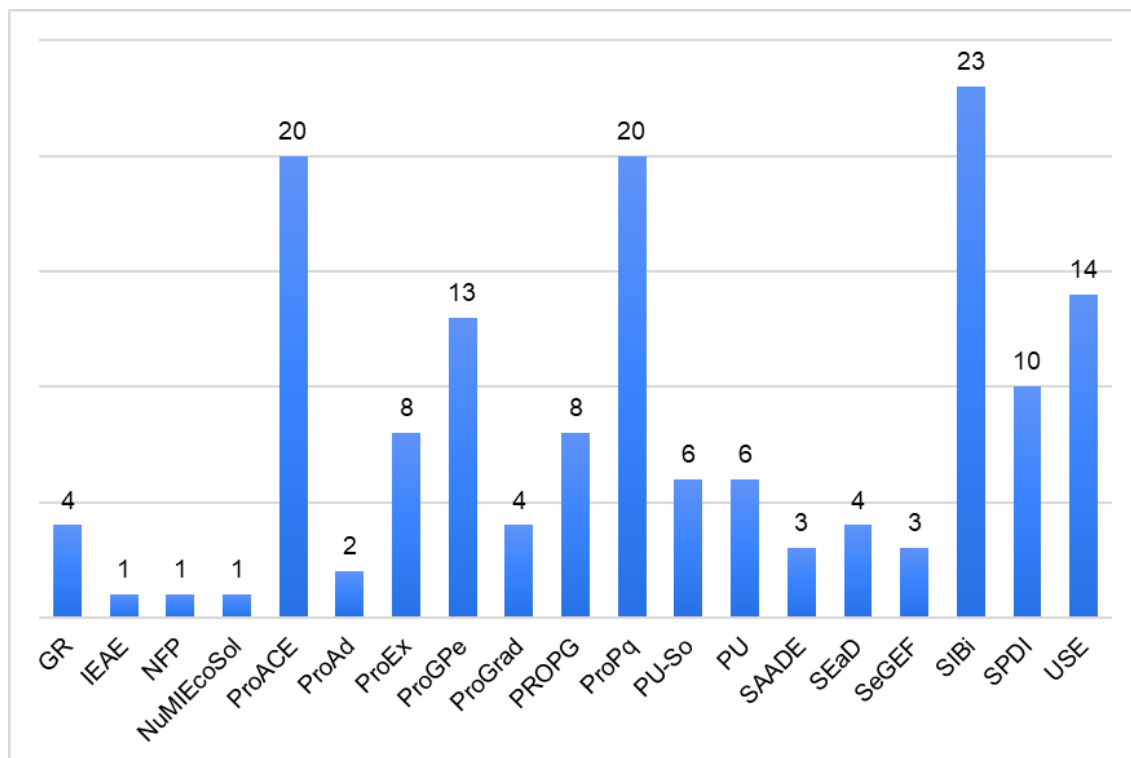
A dimensão associada à probabilidade é operacionalizada pelo critério Tendência (T) da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), que avalia a propensão ou tendência do evento se agravar ou se atenuar na ausência de ações de tratamento. A escala varia de 1 (Improável) a 5 (Quase Certa), permitindo estimar a chance de ocorrência e analisar a evolução do risco ao longo do tempo, considerando as circunstâncias específicas que podem levar à sua materialização.

A magnitude do efeito é expressa pelo Nível de Risco, resultante da combinação entre Gravidade (impacto), Urgência e Tendência (probabilidade), expressa pela fórmula ($G \times U \times T$). O impacto é aferido em escala de 1 (Mínimo), quando os danos são desprezíveis para os objetivos institucionais, a 5 (Catastrófico), quando podem comprometer de forma irreversível a missão institucional. O resultado final classifica os riscos em níveis de Baixo a Extremo (1 a 125 pontos), sendo o apetite ao risco institucional definido em 80 pontos. Portanto, riscos identificados como acima desse patamar são submetidos à apreciação do Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRC), para deliberação quanto às estratégias de tratamento.

A avaliação considera, ainda, circunstâncias estruturais identificadas no Inventário de Riscos da UFSCar (2025), tais como restrições orçamentárias, déficit de pessoal, deficiências sistêmicas, fragilidades de infraestrutura, limitações tecnológicas e processos internos pouco padronizados, fatores que influenciam tanto a probabilidade de ocorrência e magnitude dos impactos quanto a tendência de agravamento dos riscos ao longo do tempo, indicando o grau de tempestividade requerido para a adoção de medidas de tratamento.

Conforme o Relatório de Acompanhamento do Plano de Gestão de Riscos 2025–2028 (ano-base 2025), a UFSCar identificou 882 riscos, dos quais 151 (17,1%) estão classificados como altos ou extremos, situando-se acima do apetite ao risco institucional. A maior parte dos riscos críticos é de natureza operacional (81%), relacionada a falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, bem como à insuficiência de pessoal, infraestrutura precária e sistemas de Tecnologia da Informação obsoletos, em contexto de sucessivos contingenciamentos orçamentários federais, déficit de servidores técnico-administrativos e deterioração predial. A Figura 3 apresenta a soma dos riscos altos e extremos da UFSCar, mapeados por macro unidade.

Figura 3: Soma dos riscos altos e extremos por macro unidade da UFSCar.



Os riscos de integridade e de natureza legal, embora representem parcela menor (aproximadamente 15% do total de riscos críticos), são tratados com elevada prioridade, considerando seu potencial de ocasionar vazamento de dados sensíveis, práticas indevidas e sanções por órgãos de controle, como o TCU e a CGU.

O mapeamento é compreendido como instrumento estratégico de governança, subsidiando decisões de alto impacto, a priorização de investimentos e a formulação de políticas de contratação nas áreas em que o déficit é mais crítico. A identificação de causas recorrentes permite o aprimoramento de processos, especialmente quanto à padronização e à redução da dependência de controles manuais, além de fortalecer a transparência institucional e a accountability.

O processo de gerenciamento de riscos é permanente e estruturado. A planilha institucional de gestão de riscos passa por análise crítica e atualizações periódicas, registrando a eliminação, mitigação, revisão ou reclassificação dos riscos mapeados. Essa sistemática permite à alta administração acompanhar a evolução dos níveis de risco e integrar gradualmente os planos de gestão de riscos e de integridade aos objetivos estratégicos institucionais, inclusive no âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2024–2028).

A UFSCar projeta evolução gradual na maturidade de gestão, com integração estratégica entre os planos de gestão de riscos e de integridade e os objetivos institucionais, monitoramento contínuo e redução dos riscos extremos. A efetividade dessas perspectivas depende, contudo, também de fatores externos, como a recomposição do orçamento federal e políticas nacionais para provimento de novos servidores.

A Universidade encontra-se em fase de aceitação consciente de parcela relevante dos riscos operacionais decorrentes de limitações financeiras, utilizando esse diagnóstico como base para o planejamento de uma estrutura mais resiliente, sustentável e preparada para enfrentar desafios futuros com maior capacidade de resposta e adaptação.

Referências

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). *Metodologia de Gestão de Riscos da UFSCar*. São Carlos: UFSCar, out. 2024. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?Z7Fxxbpq-Y6zDWxr0qaRkrqdXbfjS_ML28Tg72azBz57pKGaR458hKExaUYxFqZGodytINJQ8ppOoemiPk6STt_Vz0WLpxTQ4wQUnc1RQTbiLKjokV2z30YNeorxYZJ7. Acesso em: 19 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2024–2028)*. São Carlos: UFSCar, 2024. Disponível em: <https://www.proplan.ufscar.br/arquivos/planejamento/pdi/pdi-2024-2028.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). *Plano de Gestão de Riscos: vigência 2025–2028*. Aprovado pelo Ato Administrativo CONSUNI nº 372/2025. São Carlos: UFSCar, 2025. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?Z7Fxxbpq-Y6zDWxr0qaRkrqdXbfjS_ML28Tg72azBz40ejK8TyIVB3Vo4YYE8FzuLBd-Kuosvlu01V_oJu7Bs1BVfXFE9rJYnvKXUepjQ6clqZ7ID7Yrazls8_IHWPWp. Acesso em: 19 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). *Plano de Integridade da UFSCar — vigência 2025–2028*. Aprovado pelo Ato Administrativo CONSUNI nº 373/2025. São Carlos: UFSCar, 2025. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?Z7Fxxbpq-Y6zDWxr0qaRkrqdXbfjS_ML28Tg72azBz7jpczKYSq9eYXxEoU9abEM6LOSFR_ljAIEzWdfWnZiydwXzrekLy_yMG_1KMGEMETBtV8yqoAca1hGkoOwqvmW.

Acesso em: 19 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). *Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (PGIRC-UFSCar)*. Aprovado pela Resolução CONSUNI nº 78, de 16 de agosto de 2022. São Carlos: UFSCar, 2022. Disponível em: https://sei.ufscar.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?R29RRw7JFgWgzbsZUdVJoMvGfN9_v70TIHOFRncT_0SWZ_AHVOBZrx-cDCixRosHwHYv5vynsLZzEbyF5I2dSVJXI-UxSZz1BcHZzTg8Wukl5Kojt4IS2lfov9YjlrEA.

Acesso em: 19 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). *Relatório de Acompanhamento do Plano de Gestão de Riscos 2025–2028 (ano-base 2025)*. Aprovado na 6ª Reunião Ordinária do CGIRC, em 17 out. 2025. São Carlos: UFSCar, 2025. Disponível em:

https://sei.ufscar.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?Z7Fxxbpq-Y6zDWxr0qaRkrqdXbfjS_ML28Tg72azBz4qjRjiRJYAZyuVluVNB0-Xdoz6rGbwesUiaJcG7hCMkcDgeutbBwOhjPRNjnryc0-lGpc5oeJa8L35fYnUnOla.

Acesso em: 19 fev. 2026.