

Anexo V

Resumos dos Planos de Desenvolvimento Institucional - PDIs:

A - Universidade Federal da Bahia

APRESENTAÇÃO

Com este Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2004-2008 temos a oportunidade de colocar em debate o nosso projeto-sonho: renovar a velha e querida UFBA. No plano interno, estaremos empenhados em construir uma universidade moderna e competente, buscando a excelência acadêmica, artística e científica, oferecendo aos alunos um ensino de graduação e de pós-graduação de alta qualidade.

1. PERFIL INSTITUCIONAL

1.1 HISTÓRICO

A Universidade Federal da Bahia, criada pelo Decreto-Lei nº 9.155, de 8 de abril de 1946, e reestruturada pelo Decreto nº 62.241, de 8 de fevereiro de 1968, com sede na Cidade de Salvador, Estado da Bahia, é uma autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-científica, nos termos da Lei e do seu Estatuto.

Apesar de instituída oficialmente como Universidade da Bahia, em 8 de abril de 1946, sua constituição englobou a articulação de unidades isoladas de ensino superior preexistentes, públicas ou privadas. Suas raízes mais longínquas remontam ao Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia, a mais antiga escola oficial de estudos superiores do País, criada pelo Príncipe Regente em 1808, que deu origem à atual Faculdade de Medicina. Mais tarde, foram criados e incorporados à Escola de Cirurgia os cursos de Farmácia, em 1832, e de Odontologia, em 1864. Dentro desse esforço de ampliação do espectro de cursos a serem oferecidos, registra-se a implantação da Escola de Enfermagem e do Hospital das Clínicas, hoje Hospital Universitário Professor Edgard Santos, importante centro de referência para o ensino médico e para o atendimento à saúde da população baiana, cujo início das edificações antecedeu a criação da Universidade da Bahia. Seguiu-se a instalação de um conjunto de Escolas de Arte – os Seminários Livres de Música, em 1955, origem da atual Escola de Música e as Escolas de Teatro e de Dança, em 1956 – o qual, agregando a secular Escola de Belas Artes, configura uma nova visão de Universidade, pela dimensão dada à produção artístico-cultural, o que marcou e até hoje marca a feição peculiar da Universidade Federal da Bahia no conjunto das universidades federais brasileiras. A Faculdade de Arquitetura foi criada em 1959, com a autonomia do curso de Arquitetura em relação à Escola de Belas Artes. Nesse mesmo ano, instala-se a Escola de Administração.

Atualmente, a Universidade Federal da Bahia vem desenvolvendo iniciativas para viabilizar a instalação de campi avançados em algumas regiões do Estado da Bahia e vem apoiando a criação e implantação da Universidade do Recôncavo, a qual terá como matriz institucional a Escola de Agronomia, sediada no Município de Cruz das Almas. A UFBA está empenhada não somente em expandir as vagas e o número de cursos regulares de graduação, como em diversificar a oferta, introduzindo cursos na modalidade de Educação a Distância, cursos Seqüenciais de Complementação de Estudos e cursos de graduação fora da sede, com a perspectiva de contribuir para o fortalecimento e expansão do ensino superior público e de qualidade no Estado da Bahia.

1.2 MISSÃO

A Universidade Federal da Bahia tem por missão produzir, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para o desenvolvimento social e econômico do País e do estado da Bahia e promover a formação de profissionais qualificados para o mundo do trabalho e capazes de atuar na construção da justiça social e da democracia.

No cumprimento de sua missão institucional, a UFBA tem como princípios norteadores:

- » A promoção da excelência acadêmica, nas ciências, artes e humanidades.
- » O respeito à diversidade intelectual, artística, institucional e política.
- » A busca de mecanismos de promoção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
- » A gestão democrática, transparente e descentralizada.
- » A igualdade de condições de acesso e permanência.
- » A valorização e promoção do desenvolvimento de pessoas.
- » O compromisso com a democracia e a justiça social.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos a seguir especificados devem orientar a atuação da Universidade Federal da Bahia no período compreendido entre 2004 e 2008.

- » Ampliar o papel da UFBA no desenvolvimento social e econômico local, regional e nacional.
- » Ampliar o espaço de interlocução da UFBA com a sociedade, particularmente nos campos da cultura, saúde e educação, dirigindo suas funções acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão para o atendimento a demandas sociais.

- » Participar, em nível nacional e local, de fóruns de discussão e definição e políticas públicas no âmbito da inclusão social e da produção e difusão da ciência, da arte e da cultura.
- » Estabelecer parcerias com órgãos governamentais, empresas e organizações da sociedade civil, para o desenvolvimento de programas de interesse mútuo e de impacto social.
- » Reforçar a integração da UFBA com a rede de universidades estaduais, na coordenação de ações que visem ao estabelecimento de um sistema universitário público no Estado da Bahia.
- » Assegurar alocação de recursos governamentais, através da articulação as representações da UFBA nos diversos conselhos, comitês e (ou) organizações de fomento a projetos acadêmicos.
- » Otimizar os recursos infra-estruturais, materiais e financeiros, implementando estratégias para utilização plena da capacidade instalada da UFBA.
- » Fortalecer a atuação dos órgãos colegiados superiores da UFBA na definição das macro-políticas institucionais.
- » Promover revisão e atualização dos instrumentos normativos da UFBA, de modo a favorecer o alcance de um novo patamar de qualidade no exercício de suas funções acadêmicas e a democracia interna da instituição.
- » Ampliar a autonomia interna da UFBA, mediante descentralização da gestão e o fortalecimento da autonomia e da capacidade de gestão acadêmica e administrativa das Unidades.
- » Promover uma reforma patrimonial e elaborar um novo plano diretor para os *campi* da UFBA, retomando os planos da Comissão de Patrimônio do Conselho Universitário.
- » Implementar políticas facilitadoras da integração física entre unidades, propiciando a circulação da comunidade acadêmica intra e inter-*campi*.
- » Estabelecer uma política de desenvolvimento de pessoas que considere a essencialidade dos trabalhadores técnicos e administrativos e docentes para o cumprimento das atividades-fim da instituição.
- » Implementar uma política de apoio ao corpo estudantil, baseada em equidade e justiça, incluindo ações nos âmbitos: social, acadêmico e cultural.
- » Implementar políticas acadêmicas de integração do ensino, da pesquisa e da extensão através de programas que envolvam, de forma indissociável, a produção e a socialização do conhecimento à formação dos alunos.
- » Promover a melhoria da qualidade do ensino na UFBA, em todos os níveis.
- » Ampliar e diversificar as atividades de ensino na UFBA, em níveis de graduação, de pós-graduação ou de extensão, com a oferta de cursos a distância ou semipresenciais e de cursos sequenciais.
- » Ampliar o acesso à Universidade de grupos sociais tradicionalmente excluídos.
- » Fortalecer a pesquisa pelo incentivo ao desenvolvimento de programas inovadores, o intercâmbio com instituições nacionais e internacionais, a crescente qualificação de pesquisadores e grupos de pesquisa, bem como a divulgação do conhecimento produzido.
- » Consolidar a extensão universitária como interface da universidade com segmentos da sociedade e como espaço pedagógico de formação.
- » Implementar uma política de democratização da informação, por meio do fortalecimento de um sistema qualificado de bibliotecas e de acesso ampliado a redes e bancos de dados existentes e potencialmente disponíveis.
- » Promover uma inserção qualificada da instituição no panorama acadêmico nacional e internacional, pela difusão da sua produção científica, técnica e artística.
- » Fomentar a realização de atividades culturais, artísticas, esportivas e de lazer.
- » Implementar um novo modelo organizacional da UFBA, interiorizando ações de ensino, pesquisa e extensão, com a criação de *campi* avançados em municípios baianos.

2. PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL

2.1 OBJETIVOS E METAS ESPECÍFICOS

Desenvolvimento de Pessoas

A criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas – PRODEP foi um compromisso assumido pelo atual Reitor, atendendo aos anseios da comunidade universitária, sobretudo dos servidores Técnicos e Administrativos, consolidado através da Resolução 03/02, do Conselho Universitário da UFBA. Essa Pró-Reitoria vem se construindo, processualmente, através de uma série de medidas e estratégias, tais como: agregação da Superintendência de Pessoal (SPE) e do Serviço Médico Universitário Rubens Brasil (SMURB); criação da Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), a partir da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento da SPE; e elaboração de uma proposta inicial de trabalho. Esta proposta tem como eixos centrais: a racionalização dos fluxos administrativos e a otimização da estrutura organizacional dos órgãos incorporados à estrutura da PRODEP; a eliminação do que “incomoda” o fazer cotidiano da UFBA, naquilo que é específico de suas áreas de ação; e a estruturação e organização da própria Pró-Reitoria. Para orientar sua atuação, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas estabeleceu três Programas Estratégicos para os próximos cinco anos.

» Programa Estratégico 1 – Qualiprocessos

Reestruturação e reorganização da Superintendência de Pessoal, para elevar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados, tornar as informações e registros mais confiáveis e eficientes e tornar o ambiente de trabalho mais agradável e estimulante ao desenvolvimento da criatividade e da autonomia de seus servidores.

» Programa Estratégico 2 - Modernização da Gestão

Busca de eficácia administrativa, através da modernização dos processos de trabalho e da valorização e capacitação das pessoas, e dotação de um módulo mínimo de servidores Técnicos-Administrativos para as unidades de ensino e o sistema de bibliotecas, partindo do quadro existente.

» Programa Estratégico 3 - Sistema UFBA de Saúde

Definição de um modelo de atenção social e de saúde para a comunidade universitária.

Reorganização Administrativa:

» Consolidar a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, criada pela Resolução nº 03/02 do Conselho Universitário;

» Promover a reorganização administrativa da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, transformando-a em duas Pró-Reitorias distintas: Pró-Reitoria de Administração – PROAD – e Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN –, com vistas à reestruturação dessas funções;

» Reduzir o fluxo de papel, pela utilização, cada vez maior, de procedimentos informatizados nas rotinas administrativas;

» Implantar um Sistema Integrado de Patrimônio que assegure o melhor gerenciamento e controle dos equipamentos;

» Aperfeiçoar e descentralizar a gestão financeira das Unidades Orçamentárias, via maior autonomia dos processos de compra e contratação de serviços;

» Interligar o Sistema de Cadastro de Convênios com os controles contábeis da Divisão de Contabilidade – DCA;

» Viabilizar as ações de controle interno para o acompanhamento das atividades e projetos institucionais;

» Dotar o Setor de Arquivo Geral da UFBA das condições necessárias ao armazenamento das informações, com segurança e racionalidade, com a criação de tabela de temporalidade, qualificação dos servidores para tratamento das informações e aquisição de novas tecnologias;

» Implantar os módulos do Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais – SIASG, para viabilizar o acesso das unidades orçamentárias.

Planejamento:

» Realizar planejamento estratégico do futuro da UFBA, de modo a assegurar o seu desenvolvimento e contemporaneidade, com o envolvimento da comunidade;

» Antecipar de fatos e necessidades institucionais, pela compatibilização do uso de recursos e possibilidades de financiamento, com o atendimento de novas missões e objetivos requeridos pela sociedade;

» Elaborar um Plano Diretor e uma Reforma Patrimonial que orientem a expansão da UFBA no próximo quinquênio;

» Desenvolver uma reestruturação acadêmica e administrativa da UFBA, com a revisão do Estatuto e a reforma do Regimento Geral, do Regimento da Reitoria, de Unidades Universitárias, de Órgãos Suplementares e da Administração Central.;

» Implantar sistema de informações gerenciais ;

» Implementar procedimentos visando a racionalizar a utilização dos recursos institucionais;

» Aprimorar os indicadores de desempenho institucional.

Orçamento, Administração e Finanças:

» Melhorar a informação sobre o orçamento e sua execução, de modo a comprometer a comunidade com o cumprimento das prioridades aprovadas nas instâncias deliberativas da UFBA;

» Introduzir critérios de alocação interna dos limites orçamentários, que permitam estabelecer prioridades na distribuição dos recursos;

» Criar modelos de custos que permitam o acompanhamento da relação custos/resultados das diversas atividades, apoiado em indicadores de desempenho que auxiliem nas ações de racionalização;

» Buscar uma maior previsibilidade em relação às demandas por recursos da comunidade, de modo a administrar melhor os saldos das dotações orçamentárias;

» Participar ativamente na captação de recursos, de modo a viabilizar a ampliação das atividades da UFBA em áreas subsidiárias àquelas contidas em seus objetivos e que não são cobertas com recursos do Tesouro.

2.2 ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA

Estrutura organizacional e instâncias de decisão:

A estrutura atual da UFBA compreende: Órgãos da Administração Superior (Assembléia Universitária, Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Curadores e Reitoria); Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão (Unidades Universitárias, com seus órgãos de direção – Congregação e Diretoria); Órgãos Suplementares e Complementares. Compõem ainda a estrutura acadêmico-administrativa da UFBA os Colegiados de Cursos de Graduação, os Colegiados de Cursos de Pós-Graduação e os Departamentos. As atribuições e competências de cada um desses órgãos estão definidas no Estatuto, cuja cópia encontra-se em anexo. Um novo Regulamento de Ensino de Graduação (em anexo) já foi aprovado, em outubro de 2003, pela Câmara de Ensino de Graduação. Esse Regulamento normatiza a vida acadêmica

para esse nível de ensino, incorporando as mudanças que já vinham ocorrendo, no sentido da atualização dos procedimentos institucionais.

Relações e parcerias com a comunidade:

A Universidade Federal da Bahia mantém uma gama de atividades assistenciais nos hospitais universitários, atividades permanentes de extensão vinculadas a programas interdisciplinares; atividades de consultoria e representação da UFBA em órgãos externos; assessoria e consultoria a órgãos públicos e empresas; atividades dos museus universitários; atividades de espaços culturais (teatro, galeria de arte); diversos tipos de eventos locais, estaduais e nacionais promovidos ou abrigados pela universidade; atividades de grupos artísticos (orquestra sinfônica, grupos de câmara, madrigal, companhias de teatro e de dança); atividades de interação com comunidades de Salvador e do interior do Estado, desenvolvidas por estudantes e professores (Atividade Curricular em Comunidade, por exemplo); ações desenvolvidas com base em questões de gênero e etnia, dentre outras.

Cooperação e parcerias com instituições e empresas:

A Universidade mantém parcerias através de contratos e convênios, tornando permanente a participação da UFBA em empreendimentos desenvolvidos na Bahia, sejam eles de iniciativa dos governos federal, estadual e municipal, de setores empresariais ou outras entidades da sociedade civil. A título de ilustração, a Universidade tem registrados em 2003, quatrocentos e sessenta convênios ou contratos de nível nacional e vinte e um de nível internacional.

A integração da Universidade em empreendimentos, nas fases de concepção, implantação e operação, propicia-lhe fontes adicionais de recursos, junto a diferentes esferas do poder público e à iniciativa privada, de modo a garantir o cumprimento de sua missão, no que se refere à cooperação, no esforço em prol do desenvolvimento socioeconômico regional.

Organização e gestão de pessoal:

Corpo docente – estruturação, políticas de qualificação e regime de trabalho. A UFBA tem 2.234 vagas de docentes de ensino superior, das quais 1.681 encontram-se ocupadas, incluindo-se nelas 88 docentes afastados para qualificação. Das vagas restantes, 45 estão em fase final de ocupação através de concurso (2003) e 75 em fase de alocação nos departamentos. O preenchimento das demais depende de autorização de concurso pelo MEC. Enquanto isso, a Universidade mantém, em seu quadro, 598 professores substitutos (2003.2).

A UFBA instituiu, em 1996, um Plano Emergencial de Qualificação Docente - PEQD, com o objetivo de planejar e viabilizar a contínua qualificação de seu corpo docente. O PEQD, expirado em dezembro de 2001, contribuiu para o incremento do número de doutores na UFBA (o percentual elevou-se de 19%, em 1996, para 34%, em 2001). Em julho de 2003, a UFBA contava com 79 % do seu corpo docente com título de mestre ou de doutor.

Servidores técnico-administrativos, por nível – 2003:

O desenvolvimento de Recursos Humanos tem merecido muitas discussões e proposições na UFBA, sobretudo nos últimos dez anos, quando projetos de Políticas de Recursos Humanos passaram por discussões no Conselho Universitário, sem, contudo, resultar em um consenso e na realização de propostas impactantes sobre os problemas da área. Através do PROCAP – Programa de Capacitação para o Pessoal Técnico e Administrativo das Universidades Públicas do Estado da Bahia, financiado pela SEPLANTEC/CADCT e por iniciativas próprias de unidades e órgãos que visam à melhor qualificação do seu pessoal.

De acordo com o relatório do PROCAP, passaram pelos cursos e treinamentos oferecidos cerca de 2.078 servidores da UFBA. Esse Programa abrangeu um leque variado de metodologias, temas e assuntos, como informática, administração e gerenciamento (de pessoas, orçamento e finanças), atendimento ao público e relações interpessoais, biblioteca, entre outros.

Corpo discente – condições de acesso, registro e controle acadêmico:

O corpo discente dos cursos de graduação da UFBA foi constituído, em 2003, de 18.666 alunos. O processo seletivo para esses cursos, realizado anualmente, teve, na última inscrição, mais de dez candidatos por vaga oferecida. Essa relação candidato/vaga – apresentou, nas últimas décadas, uma tendência ascendente, em razão do crescimento desproporcional entre demanda e oferta, contudo, se verifica uma redução do número de candidatos por vaga, nos últimos anos que pode ser resultante de alguns fatores, como, por exemplo: crescimento de oferta de educação superior na Bahia com a proliferação de faculdades privadas; alto nível de seletividade do Processo Seletivo na UFBA; implementação de uma segunda fase desse Processo Seletivo com questões exclusivamente discursivas, etc.

Embora o Processo Seletivo seja o principal mecanismo de ingresso na UFBA para os cursos de graduação, outras formas de acesso também estão previstas: processo seletivo público para ocupação de vagas residuais por candidatos a transferência interna ou externa e por portadores de diploma de nível superior; seleção específica para cursos de formação de professores; matrículas normatizadas por convênios, resultantes de acordos culturais ou intercâmbios; matrículas cortesia (Decreto nº 71.835/73) e matrículas temporárias por convênios entre universidades federais.

Processo Seletivo (C.Vestibular) - 2004 Graduação – 2003:

Candidatos inscritos 37.839 Alunos matriculados – 1º semestre 18.666 Vagas oferecidas 3.906 Número de cursos* 56
Relação candidato/vaga 9,7 Número de diplomados** 2.799 Fonte: SSOA - 2004 Fontes: SUPAC /SGC - 2003

A Secretaria Geral de Cursos, vinculada à Superintendência Acadêmica (SUPAC), vinculada à PROGRAD, é o órgão responsável pelo controle dos registros acadêmicos, pela emissão de diplomas dos cursos oferecidos pela UFBA, pelo registro de diplomas de países com os quais a UFBA mantém acordo cultural e pelo registro de diplomas das IES isoladas do Estado da Bahia.

Planeja-se, nos próximos anos, além de ampliar e melhorar as condições de acesso aos cursos de graduação e de pós-graduação, aperfeiçoar as formas de registro e de controle acadêmicos, com ênfase na informatização.

2.3. INFRA-ESTRUTURA FÍSICA E ACADÊMICA

A Universidade Federal da Bahia dispõe de três campi, sendo dois situados em Salvador – Campus Universitário do Canela e Campus Federação/Ondina – e um Campus de Ciências Agrárias, no Município de Cruz das Almas, onde se localiza a Escola de Agronomia. Também fazem parte da UFBA alguns terrenos e várias Unidades Acadêmicas e Órgãos Administrativos, dispersos na malha urbana de Salvador, e ainda três concessões de uso, duas do Ministério da Agricultura, nos Municípios de Oliveira dos Campinhos e de Entre Rios, e uma do Ministério das Comunicações, entre os Municípios de São Gonçalo e Conceição de Feira, onde funcionam as fazendas experimentais da Escola de Medicina Veterinária, cuja sede fica em Salvador.

Em números consolidados, a UFBA apresenta os seguintes dados físicos: 5.410 ha, 166 edificações; 300.138 m² de área edificada.

Programa de Expansão:

Visando atender à expansão da área acadêmica, a UFBA estabeleceu o Programa de Expansão da Área Física, a ser desenvolvido nos próximos cinco anos. Prioritariamente, retomando o planejamento da ocupação física, estão em curso a elaboração de um novo Plano Diretor dos Campi Universitários e a Reforma Patrimonial, cujos objetivos buscam:

» possibilitar uma associação entre a expansão futura das atividades-fim da Universidade e a ocupação do espaço físico dos *campi*;

» permitir um uso racional dos imóveis e sua adequação às atividades de ensino, pesquisa e extensão;

» contribuir tecnicamente para a definição de prioridades na execução de novas obras, ampliações e reformas;

» incorporar aos novos projetos de edificação a preocupação com modelos que reduzam custos de manutenção e pleno atendimento aos portadores de necessidades especiais;

» incorporar ao uso do espaço a preocupação ambiental e a valorização dos aspectos culturais de nossa formação social;

» gerar meios de financiamento para a construção de novos imóveis, mediante processos de permuta e alienação daqueles fora dos *campi*.

A segunda ação de intervenção na planta física da UFBA constitui-se em um programa para recuperação, expansão, melhoria e modernização dos *Campi* Universitários, concomitante com a execução das etapas a serem definidas no Plano Diretor, abrangendo:

» continuação do programa de manutenção corretiva predial;

» conclusão da construção do Pavilhão de Aulas da Federação III;

» continuação dos serviços de restauro da antiga Faculdade de Medicina do Terreiro de Jesus;

» continuação da instalação de equipamentos destinados a permitir pleno atendimento aos portadores de necessidades especiais (instalação de elevadores, rampas, sanitários, telefones públicos, sinalização, vagas especiais em estacionamentos etc);

» renovação e ampliação do parque de servidores e estações de trabalho

(microcomputadores), compatibilizando suas configurações com as especificações e demandas de cada área de conhecimento;

» consolidação dos *Campi* Universitários com expansão da área construída, através da execução das etapas a serem indicadas pelo Plano Diretor.

3. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL

3.1. COMPONENTES

Desde 1999, foi implantado um processo contínuo de avaliação na Universidade Federal da Bahia, utilizando-se indicadores que consideram aspectos relativos ao conjunto da instituição, tendo como foco inicial os cursos de graduação e, como perspectiva, a progressiva análise da instituição como um todo e uma institucionalização do processo em médio prazo.

O processo de auto-avaliação da Universidade Federal da Bahia é composto por cinco componentes, que, de forma encadeada, devem promover o contínuo pensar sobre a qualidade da Universidade.

Componente 01: Análise Situacional

A análise situacional compreende o diagnóstico da realidade, que será objeto da intervenção pretendida. Visa a possibilitar às Comissões de Avaliação Institucional das Unidades (CAVI) identificar os principais problemas relativos ao ensino de

graduação, permitindo, assim, a definição de prioridades, metas a alcançar e ações a serem desenvolvidas. No quadro a seguir, são apresentadas as principais dimensões e sub-dimensões desse componente.

3.2 COMISSÕES PARA A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA GRADUAÇÃO

O processo auto-avaliativo da UFBA está estruturado na articulação entre a Comissão Central de Avaliação da Graduação (CCEAG) e as Comissões de Avaliação Institucional das Unidades (CAVIS). As CAVIs se constituem em extensões da CCEAG, atuando nas Unidades. A princípio, as CAVIs serão prioritariamente instituídas nas Unidades de Ensino e, posteriormente, quando o processo estiver consolidado, as demais Unidades da Universidade deverão ser incorporadas.

3.4 AVALIAÇÃO EXTERNA

A avaliação externa da UFBA tem se realizado através dos seguintes mecanismos:

- » Avaliações dos Cursos de Pós-Graduação realizadas por Comissões da CAPES;
- » Exame Nacional de Cursos – Provão;
- » Avaliação das Condições de Oferta dos Cursos de Graduação, realizada pelas Comissões de Especialistas da SESu/MEC.

3.5 REAVALIAÇÃO

Como não poderia deixar de acontecer, os resultados das avaliações externas serão, quando acontecerem, objeto específico de análise pela CCEAG e, particularmente, pelas CAVI, que refletirão sobre a situação apontada pela(s) avaliação(ões) externa(s) e avaliarão a necessidade de elaboração de novas metas e propostas para o seu alcance.

4. CRONOGRAMAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDI

Graduação:

No âmbito da graduação, podem ser indicadas três etapas no desenvolvimento dos projetos propostos para o período de vigência deste Plano. Essas etapas são complementares, mas não ordenadas sucessivamente.

Primeira etapa – diagnóstico da situação do ensino de graduação na UFBA, em todos os seus aspectos, identificando avanços, dificuldades e perspectivas para os próximos anos.

Segunda etapa – proposição e discussão de alternativas de mudança, mobilização de envolvidos diretamente com os cursos de graduação na concepção de propostas inovadoras, no sentido de:

- » ampliação e diversificação da oferta das possibilidades de ingresso na graduação;
- » criação de mecanismos que assegurem melhoria de funcionamento dos cursos e dos programas, projetos ou ações a eles vinculados;
- » otimização de recursos materiais e humanos envolvidos ;
- » melhoria da qualidade dos processos pedagógicos.

Terceira etapa – Consolidação das iniciativas implementadas, avaliação de processos e resultados, com vistas à reorientação e aperfeiçoamento das ações em curso e indicação de novos caminhos.

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Estruturação de programa institucional, permanente e integral de desenvolvimento dos servidores docentes, técnicos e administrativos.

Reorientação da gestão universitária, buscando a eficácia administrativa, através da modernização dos processos de trabalho, da valorização e da capacitação das pessoas. Racionalização de procedimentos administrativos e racionalização das informações inerentes. Dotação do Quadro de Lotação Mínima das Unidades/Órgãos com vistas a racionalização das atividades acadêmicas e administrativas.

REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA:

Consolidação da estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, criada pela Resolução nº 03/02 do Conselho Universitário.

Reorganização administrativa da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração transformando-a em duas Pró-Reitorias distintas: Pró- Reitoria de Administração – PROAD e Pró-Reitoria de Planejamento –PROPLAN, com vistas a reestruturação destas funções.

Redução do fluxo de papel pela utilização, cada vez maior, de procedimentos informatizados nas rotinas administrativas.

Adoção de um modelo horizontal de gestão o que significa, na prática, a delegação de poder para a tomada de decisão diretamente por Unidades e Órgãos.

Implantação de um Sistema Integrado de Patrimônio.

Aperfeiçoamento e desconcentração a gestão financeira das Unidades Orçamentárias, descentralizando processos de compras e contratação de serviços.

Interligação do Sistema de Cadastro de Convênios com os controles contábeis da Divisão de Contabilidade - DCA.

Viabilização das ações de Controle Interno para o acompanhamento das atividades e projetos institucionais.

Dotação do Setor de Arquivo Geral da UFBA das condições necessárias ao armazenamento das informações com segurança e racionalidade, criando tabela de temporalidade, qualificando os servidores para tratamento das informações e adquirindo novas tecnologias.

Implantação dos módulos do Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais – SIASG, viabilizando o acesso das unidades orçamentárias.

Reestruturação acadêmica e administrativa (revisão do Estatuto, reforma do Regimento Geral, Regimento da Reitoria, de Unidades Universitárias e Órgãos Suplementares e da Administração Central).

PLANEJAMENTO:

Planejamento estratégico do futuro da UFBA de modo a assegurar o seu desenvolvimento e contemporaneidade com o envolvimento de toda a comunidade

INFRA-ESTRUTURA FÍSICA E ACADÊMICA:

Elaboração do Plano Diretor dos *Campi* Universitários Conclusão de obras paralisadas (edificações) Restauração de imóveis de valor histórico Continuação da instalação de equipamentos destinados a permitir pleno atendimento aos portadores de necessidades especiais (instalação de elevadores, rampas, sanitários, telefones públicos, sinalização, vagas especiais em estacionamentos, bancadas de laboratórios etc.).

Renovação e ampliação do parque de servidores e estações de trabalho (microcomputadores), compatibilizando suas configurações com as especificações e demandas de cada área de conhecimento.

B - Universidade Federal de Pernambuco

O PDI da UFPE, PDI 2009-2013, começou a ser elaborado no ano de 2006, com a incorporação dos conteúdos presentes no Plano Estratégico Institucional (PEI) 2010. Este tomou como ponto de partida as avaliações institucionais internas e externas para identificação das forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas à instituição. Para a elaboração do PEI foi utilizada a técnica de planejamento SWOT, aplicada a toda comunidade acadêmica. Os trabalhos consistiram de uma análise crítica dos fatores internos e externos citados tendo em vista identificar as ações e estratégias de atuação da instituição no longo prazo.

A partir dos trabalhos realizados pelas três Comissões, a Coordenação Geral e Secretaria Executiva do PDI elaborou um Relatório do processo de construção e resultados das análises, que foi entregue à PROPLAN ainda em 2008. A partir deste documento, e tendo em vista a elaboração de uma versão final do da UFPE, a Diretoria de Avaliação Institucional e Planejamento, sintetizou, complementou e adequou ao formato padrão sugerido pelo MEC. Esta é a versão que está registrada no MEC, através de seu sistema eletrônico e-mec, desde março de 2009, quando da preparação da instituição para receber a visita da comissão externa de avaliação institucional.

1. PERFIL INSTITUCIONAL

1.1 MISSÃO

A Universidade Federal de Pernambuco tem como missão promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

1.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

As mais atualizadas concepções de Universidade consideram de alta relevância o seu papel de indutora, alavancadora e difusora do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Além disso, a Universidade exerce dinâmica e sinergia positiva no espaço geográfico de sua atuação. Por isso, deve estar preparada para, a partir de suas áreas de competência, expandir o ensino e difundir o conhecimento científico e tecnológico no estado de Pernambuco.

2. APOIO FINANCEIRO À MELHORIA DOS CURSOS

De 1999 a 2008 a UFPE implementou uma política de apoio financeiro à melhoria do ensino da graduação, através de editais específicos dirigidos à área. Os editais visavam apoiar projetos direcionados a corrigir as deficiências identificadas no ensino de uma (ou um conjunto de) disciplina/atividade de um curso, procurando atender sempre às recomendações das novas diretrizes curriculares, conforme estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Em 2005 os editais se modificaram um pouco na forma, mas os objetivos e princípios permaneceram os mesmos, apenas se diferenciando pelo turno (no sentido de favorecer aos turnos noturnos), pelas licenciaturas e por ajudas específicas à editoração de livros textos produzidos no âmbito da Universidade.

3. DIRETRIZES PARA EXPANSÃO E MELHORIA DE QUALIDADE DO ENSINO DE GRADUAÇÃO

É preciso desenvolver uma política de ensino de graduação na UFPE que valorize as necessidades regionais de formação profissional e, neste sentido, deve-se ampliar tanto a sua área de atuação acadêmica quanto o número de vagas ofertadas. Este crescimento, entretanto, deve vir acompanhado de melhoria da qualidade dos cursos, assim como de um acompanhamento preciso da evasão e retenção escolar e de ocupação das vagas ociosas.

O Sistema de Informação e Gestão Acadêmica - SIG@ foi desenvolvido pelo Núcleo de Tecnologia da Informação da UFPE. Em nível dos Cursos de Graduação, este sistema fornece uma série de ferramentas gerenciais a serem trabalhadas pela Diretoria de Controle Acadêmico da PROACAD, pelas Coordenações de Curso, professores, e pelos próprios alunos.

Cada dirigente específico, professor, ou aluno, tem um perfil definido para o seu nível de decisão; neste sentido, existem perfis de acesso definidos para Coordenador de Curso, Diretor do Controle Acadêmico, Professor, Aluno, entre outros. É através deste sistema que o professor informa as notas de suas disciplinas, podendo definir seu sistema próprio de avaliação ou adotar o sistema padrão da UFPE. É facultado também ao professor informar as presenças e faltas dos alunos à disciplina.

Pelo sistema, o aluno tem acesso às suas notas (e à média observada da turma), que são mantidas em privacidade, e às informações gerenciais para a sua vida acadêmica, como seu histórico escolar, média geral, grade curricular, tempo restante para conclusão do curso, entre outros. Estas mesmas informações, aliás, são também disponíveis ao Coordenador de Curso, que pode acompanhar o aluno “de perto”.

O Coordenador do Curso, que visualiza o Curso como um todo, pode observar o andamento das disciplinas de uma forma geral, durante o decorrer do semestre, e ao fim dele. Ao final de cada semestre é possível obter informações sobre número de reprovações (por falta e por nota), número de aprovações e as disciplinas que mais reprovam ou aprovam. É possível ainda identificar os alunos que ultrapassaram o prazo médio de conclusão do curso e as dificuldades que estes alunos estão tendo em termos de desempenho nas disciplinas. Estão em fase de desenvolvimento: a de criação de um ambiente para cada disciplina, no qual seja possível a obtenção por parte do aluno de informações relativas ao Plano de Ensino e ter uma interação maior com o professor e turma; a estrutura física disponível para cada disciplina.

A expansão do SIG@ para a pós-graduação está em fase de implantação.

4. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAL

4.1 CORPO DOCENTE

No ano de 2008 a UFPE contava com a colaboração de 2.144 professores no total, sendo destes mais de 85% professores efetivos da Universidade, com o apoio de 297 professores substitutos e 8 professores visitantes. A UFPE tem investido fortemente na qualificação formal de seu corpo docente, fato que se traduziu em uma forte elevação da proporção de doutores da instituição nos anos 2000, passando de 43,6% em 2000 para quase 70% na instituição como um todo em 2007. O regime de trabalho predominante da Universidade é o de dedicação exclusiva, para mais de 78% dos professores, fato que revela a política institucional de estímulo às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

4.1.1 Políticas de Qualificação

Mesmo tendo a UFPE um corpo docente em que 91% tem curso de pós-graduação, sendo 67% portadores do título de doutor e 24% são mestres, faz-se necessário um espaço permanente para a sua formação, aperfeiçoamento, discussão e trocas de experiências do exercício da docência (saberes pedagógicos), imprescindível ao aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem. Desde o ano 2000 implantou-se o Programa de Atualização Didático-Pedagógico para professores, desenvolvido numa ação conjunta entre a Pró-Reitoria Acadêmica – PROACAD e o Centro de Educação/Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino, e, desde então, várias ações foram executadas.

4.2 CORPO TÉCNICO- ADMINISTRATIVO

4.2.1 Estruturação

O quadro de pessoal Técnico e Administrativo é um componente fundamental para que a instituição atinja seus objetivos, devendo ocupar posição estratégica, pois para que os objetivos da Instituição sejam alcançados na sua plenitude é necessário estabelecer uma competente e eficaz política de pessoal. Isso significa investimentos e principalmente recomposição integral dos quadros de pessoal Técnico e Administrativo em Educação.

Para construção desta política é importante conhecer o perfil do quadro de pessoal de que dispõe a instituição e, por meio deste, propor políticas que vão ao encontro das necessidades institucionais. O dimensionamento da força de trabalho pode contribuir significativamente para a eficiência das organizações, estabelecendo critérios de distribuição de pessoal técnico-administrativo; promovendo uma alocação e movimentação interna na UFPE mais consistente e integrada; e identificar necessidades para concursos futuros.

4.2.2 Plano de Carreira e Política de Qualificação

Estão previstas diferentes linhas de desenvolvimento no Programa de Capacitação, desde a Iniciação ao Serviço Público, com ações que visam o desenvolvimento do pensamento crítico acerca do papel do Estado, da Instituição e do servidor público, enquanto profissional e cidadão; até aquelas mais específicas, com ações voltadas para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente, ao cargo, ao setor e a projetos. Estão definidas ainda ações de capacitação de caráter Geral, que visam à conscientização sobre o papel social e a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais; que envolvem aspectos de Gestão, devendo-se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção; que favoreçam às ações Interambientais, visando tornar viáveis atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente e/ou unidade organizacional; e finalmente aquelas voltadas para a Educação Formal, que objetivam o desenvolvimento integral do servidor, desde a alfabetização até a pós-graduação (lato e stricto sensu).

As ações de capacitação podem se dar de diferentes maneiras, a depender do objetivo e da linha de capacitação. Estão previstas: realizações de cursos presenciais e à distância; criação de grupos formais de estudo; participação em seminários e congressos; aprendizagem em serviço (com a promoção de atividades de intercâmbio solidárias); e realização de estágio, em outros órgãos localizados dentro ou fora do país.

A participação de servidor em eventos de capacitação, poderá ser com ônus para a Universidade (concessão total ou parcial, de inscrições, de passagens, diárias ou outras taxas, assegurados ao servidor o vencimento e demais vantagens do cargo ou função); com ônus limitado (manutenção do vencimento e demais vantagens do cargo ou função); ou sem ônus.

A implementação do Programa de Capacitação compreende uma seqüência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo contínuo de quatro etapas: levantamento das necessidades (diagnóstico), planejamento das ações, execução, e avaliação, cujo ciclo se renova a cada vez que se repete. O ciclo da capacitação é anual, e constante do Plano Plurianual da Universidade, devendo conter as necessidades de capacitação (a partir de processo de avaliação); orçamento e fontes de recursos; áreas dos conhecimentos e ambientes de acordo com as necessidades institucionais; integração com o programa de avaliação de desempenho.

4.2.3 DIRETRIZES

A UFPE tem reestruturado nos últimos anos o seu modelo de gestão, buscando desenvolver e implementar uma maior integração entre os seus elementos, tendo em vista o desenvolvimento pleno das atividades fins da Universidade, que são o ensino, a pesquisa e a extensão. Entretanto, observa-se ainda seu relativo engessamento, devido principalmente às normas pelas quais é regida para compras de bens e serviços, contratação e gestão de pessoal e de orçamento e finanças. A natureza e a missão de uma instituição federal de ensino superior pressupõem uma legislação própria, de forma que possa operar com base num planejamento estratégico de médio e longo prazo e seja avaliada, permanentemente, de acordo com sua missão, seus objetivos, estratégias e metas. Um modelo adequado de autonomia de gestão é um pré-requisito essencial ao funcionamento da instituição.

Do ponto de vista de seu financiamento, a UFPE tem o seu garantido, constitucionalmente, pelo Governo Federal. Portanto, o seu orçamento (recursos do Tesouro Nacional) deveria ser suficiente para cobrir as despesas de pessoal, custeio e capital das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Todavia, esse financiamento tem sido integral apenas para as despesas de pessoal; para custeio e capital o tesouro nacional responde apenas de forma parcial, sobretudo nas atividades de pesquisa e extensão. Há aportes financeiros advindos de fonte governamental (federal, estadual e municipal) e privada. A maior parte do financiamento da pesquisa hoje na UFPE se apóia nos Fundos Setoriais. Sendo assim, representa também um grande desafio institucional a ampliação e diversificação das fontes de financiamento institucional.

A universidade, como lócus privilegiado das grandes discussões, é desafiada a repensar seu papel, preservando seu espaço de influência no desenvolvimento da humanidade. Neste sentido, deve-se incentivar a promoção do espírito comunitário. Na área da Gestão Administrativa e Financeira:

_ ampliar e diversificar as fontes de financiamento institucional; não só no apoio à pesquisa, mas também no desenvolvimento de atividades que atendam aos interesses regionais;

_ integrar o andamento/acompanhamento de todos os tipos de processo ao Sistema de Informação e Gestão Acadêmica-SIG@;

- integrar o planejamento da Universidade ao SIG@ e ao sistema de avaliação institucional;
- introduzir ações inovadoras de gestão que possam gerar maior eficácia ao processo decisório;
- promover a reestruturação jurídico-administrativa da UFPE;
- desenvolver um sistema de ouvidoria;
- desenvolver um sistema de indicadores de desempenho;
- desenvolver um sistema de informações de custo por atividades;
- promover a descentralização do processo decisório na gestão acadêmica administrativa e financeira;
- democratizar a informação;
- aprimorar, constantemente, o processo de planejamento institucional da UFPE;
- aumentar a participação da UFPE no modelo nacional de financiamento das IFES;

- desenvolver e implementar políticas de captação de recursos públicos e privados para o ensino, a pesquisa e a extensão (através, por exemplo, de parcerias com a sociedade);
- reestruturar a política de geração de receita própria da instituição;
- otimizar a alocação de recursos orçamentários globais (pessoal, custeio e capital), segundo as prioridades institucionais; propor a atualização do modelo de financiamento para maior autonomia no seu planejamento e gestão.

Na área de Gestão de Pessoal:

- construir um modelo de alocação de pessoal técnico e administrativo em educação que venha a atender de forma quantitativa e qualitativa todas as unidades organizacionais da UFPE;
- criar um sistema de informática que permita o controle e o monitoramento das vagas dos cargos, das alocações e das movimentações dos T.A.;
- realizar as movimentações internas (remoções), de acordo com o modelo de alocação de pessoal e a Resolução de Remoção;
- realizar o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo em educação avaliando a sua adequação e as necessidades por categoria funcional;
- procurar viabilizar a atualização do quadro de pessoal, através de solicitação ao Ministério da Educação, para provimento através de concurso das necessidades detectadas para o bom desempenho dos serviços prestados pela UFPE;
- otimizar recursos humanos, materiais e tecnológicos para a implantação das progressões por mérito profissional;
- consolidar a cultura de avaliação do desempenho na UFPE;
- desenvolver modelos de alocação de docentes e de pessoal técnico-administrativo que permitam alcançar os melhores níveis de desempenho do sistema federal de educação superior pública;
- aperfeiçoar os programas de qualificação permanente de docentes, pesquisadores, gestores e pessoal técnico-administrativo;
- realizar profissionalização de gestores e técnico-administrativos;
- definir e implementar políticas sustentáveis de renovação e de melhoria da qualificação do quadro permanente de pessoal;

Na área da Comunidade Universitária como um todo:

- sensibilizar a comunidade universitária da sua condição de partícipe da construção da UFPE;
- promover a coesão da comunidade universitária nos processos decisórios da instituição;
- fortalecer a inter-relação entre os diversos segmentos da comunidade universitária;
- desenvolver um centro de convivência;
- valorizar a identidade e fortalecer a auto-estima da comunidade universitária.

Programa de Aulas Particulares em Domicílio O programa cadastra alunos de graduação em licenciatura, interessados em ministrar aulas particulares para alunos de primeiro e segundo grau, que carecem desse tipo de apoio educacional. Os estudantes-monitores são pagos na forma hora-aula pelos pais dos alunos.

Esta atividade é muito importante porque cria um incremento de renda para os estudantes universitários e os capacita para a docência, permitindo-lhes o aprofundamento de seus conhecimentos profissionais.

Programa de Apoio Instrumental - Técnico ao Estudante de Odontologia

O Programa possibilita que o estudante de Odontologia tenha acesso, através de empréstimo, ao instrumental técnico necessário às aulas práticas. Os estudantes, selecionados a partir dos critérios de renda e desempenho acadêmico, recebem o material permanente exigido naquele período letivo. No final do semestre letivo, o estudante devolverá o material, que deverá ser repassado para outro aluno.

Restaurante Universitário O Restaurante Universitário é uma antiga demanda dos discentes da UFPE, o qual entrará em funcionamento a partir do ano de 2009.

5. INFRA-ESTRUTURA

5.1 INFRA-ESTRUTURA FÍSICA

Diante das novas tecnologias de comunicação e informação, e das necessidades cada dia mais urgentes de organização e preservação da cultura e memória nacional e institucional, urge oferecer ao homem suportes e tecnologias que possibilitem registrar e comunicar pensamentos e sentimentos, além de garantir acesso e democratização dessas informações. Dessa forma, pressupõe-se que a universidade cumpre seu papel como seguimento responsável pelo ensino, pesquisa e extensão, permitindo à sociedade apropriar-se da informação e do conhecimento.

5.1.1 SALAS DE AULA

As salas de aula da UFPE se dividem entre seus Centros Acadêmicos. A capacidade média das salas varia entre 23 e 81 alunos, respectivamente no Núcleo de Hotelaria e Turismo e no Centro de Tecnologia e Geociências. A área média por

aluno é 1,1 m² por aluno, destoando-se apenas o Centro de Ciências Exatas e da Natureza com área média de 2,2 m² por aluno.

5.1.2 LABORATÓRIOS

A UFPE tem um total de 272 laboratórios, entre laboratórios específicos e de informática, com uma área média de 84,7 m² e capacidade média de atendimento de 60 alunos por semestre. A maior parte destes laboratórios serve à graduação (90,4%) e uma parte deles, além daqueles exclusivos, serve também à pós-graduação (27,6%).

5.1.3 INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS

A UFPE tem uma área total de 1.390.174 m², distribuídos entre os Centros Acadêmicos, Biblioteca Central, Hospital das Clínicas, entre outros.

5.1.4 ADEQUAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA PARA O ATENDIMENTO AOS PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS

Parte expressiva dos espaços internos das edificações da UFPE e das suas entradas, bem como as calçadas das vias públicas e as ligações entre os prédios não foram concebidas levando em conta a necessidade de garantir a acessibilidade aquelas pessoas com dificuldades de locomoção. É verdade que mais recentemente todos os projetos arquitetônicos têm seguido as normas técnicas e a administração da UFPE tem realizado esforços no sentido de viabilizar recursos para minimizar essa situação, a exemplo da construção de rampas e de elevadores (CCSA, CAC, CE e Reitoria).

6. BIBLIOTECA

O Sistema de Bibliotecas da UFPE, no Campus Recife, é composto de uma Biblioteca Central, nove Bibliotecas Setoriais de Centro Acadêmico, uma escolar do Colégio de Aplicação, e duas bibliotecas departamentais (energia nuclear e antibióticos). Dentre estas bibliotecas, apenas três ainda não possuem o acervo automatizado. Devido à interiorização da universidade, recentemente foram incluídas no sistema mais duas bibliotecas de Centros Acadêmicos, a biblioteca do Campus de Caruaru, e a biblioteca do Campus do Centro Acadêmico de Vitória de Santo Antão. O sistema abriga um acervo de 600 mil volumes distribuídos entre acervos analógicos e digitais de livros, periódicos, teses, dissertações, e multimeios (CD-ROM's, DVD's, mapas, fitas VHS). Este acervo, apresentado por áreas de conhecimento na Tabela 07, é disponibilizado aos alunos, professores, servidores e comunidade externa, no horário de 8 às 21 horas, com o sistema automatizado PERGAMUM.

7. DIRETRIZES

A UFPE construiu ao longo da sua história uma infra-estrutura física necessária ao desenvolvimento das suas atividades-fins, em grande parte representada por salas de aula, laboratórios, biblioteca, salas de professores, prédios administrativos e de lazer e pela área urbana do campus. Destacam-se, mais recentemente, por seu impacto no ensino, na pesquisa e na extensão, o sistema de informação e as redes de informação e comunicação. Além disso, vital para o funcionamento das atividades-fins é a disponibilidade de redes de energia elétrica, telefonia, água e esgoto. O desafio principal de hoje da UFPE diz respeito à capacidade de manter, atualizar e adequar esta infra-estrutura às novas e maiores demandas, garantindo a sua qualidade através da recuperação, expansão e aperfeiçoamento tecnológico, compatíveis com o seu crescimento e a sua competitividade. Dispor de uma infra-estrutura atualizada e de qualidade, que possibilite o desenvolvimento das atividades-fins compatíveis com sua missão institucional. Deve-se buscar, assim, o desenvolvimento de uma infra-estrutura atualizada e de qualidade, que possibilite o desenvolvimento das atividades-fins compatíveis com a missão institucional.

Para a Estrutura Física:

- ampliar horário de atendimento e melhorar infra-estrutura das coordenações e escolaridades, tendo em vista atender a ampliação das vagas noturnas;
- otimizar o fomento financeiro de apoio à melhoria dos cursos de graduação;
- elaborar novo Plano Diretor Físico do *Campus*;
- rever, permanentemente, o sistema de segurança predial e urbana;
- criar um espaço dedicado à preservação e promoção do patrimônio cultural e científico (Museu da UFPE);
- equipar as salas de aula com equipamento multimídia.

Para a Biblioteca:

- melhorar a infra-estrutura tecnológica das bibliotecas;
- ampliar as instalações físicas das bibliotecas do *campus*, em especial da biblioteca Central, provendo-as de equipamentos e mobiliário adequado;
- atualizar e ampliar o acervo das Bibliotecas do Sistema;
- ampliar horário de atendimento;
- melhorar as condições de segurança interna.

As estratégias de atuação: A UFPE deve buscar tratar as seguintes áreas como áreas de estratégia institucional: tecnologia da informação e comunicação; comunicação; e cooperação internacional.

8. REDE TECNOLÓGICA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A UFPE é uma organização que usa a matéria prima conhecimento para a geração de novos conhecimentos que favorecem a ampliação da capacidade de inteligência institucional, através do seu desenvolvimento científico e tecnológico. Para isso, entre outros elementos, precisa de uma infra-estrutura de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) que permita à sua comunidade alcançar patamares desejados de crescimento. Essas tecnologias assumiram uma posição que as tornam ferramentas indissociáveis para as nossas realizações, principalmente aquelas que buscam a excelência.

As TIC exercem um significativo papel para a UFPE no apoio às suas mais diversas atividades, o que traz a necessidade de uma ação de informatização crescente, para que a comunidade universitária possa obter, armazenar, processar, e divulgar informações. Deve-se oferecer condições para que essas dependências não sejam acompanhadas de fragilidades e riscos que comprometam o desenvolvimento das atividades institucionais.

Neste sentido, deve-se considerar o tratamento dos seguintes aspectos: (I) infra-estrutura física e lógica de comunicação IP; (II) infra-estrutura física e lógica de recursos computacionais básicos; (III) infra-estrutura física e lógica de serviços digitais institucionais; (IV) infra-estrutura física e lógica de acesso computacional; (V) capacidade de geração de serviços digitais; (VI) capacidade de atualização das condições de uso computacional pelos seus usuários.

8.1 EVOLUÇÃO RECENTE NA TIC DA UFPE

Desde a primeira rede da UFPE que tem sido crescente a ampliação do parque computacional da Universidade. Os antigos computadores centrais deram lugar a um conjunto significativo de pequenas grandes máquinas que cooperam para oferecer serviços informatizados. Os terminais dos computadores centrais desapareceram e os seus usuários passaram a ter os seus próprios computadores pessoais. Com as facilidades de aquisição de microcomputadores muitos outros usuários passaram a ter acesso direto aos serviços informatizados da UFPE. A comunidade de usuários de TIC da UFPE alcança agora toda a nossa comunidade interna e externa, compondo um número difícil de quantificar.

A infra-estrutura lógica, os softwares básicos, os softwares de escritório, os sistemas de informação e sistemas aplicativos, desse novo parque computacional também aumentou em complexidade. Partindo de uma gestão centralizada de recursos lógicos, chegou-se a uma situação de distribuição sem controle gerencial desses mesmos recursos. O controle existente no ambiente centralizado foi muito prejudicado no novo ambiente que se instalou.

Cresceram também os serviços. Os pequenos sistemas de gestão de pessoas, de apoio à administração universitária e de ensino de graduação passou a ser um poderoso sistema integrado de informações. O acanhado serviço de correio eletrônico passou a ser um serviço que deve atender a uma comunidade cada vez mais exigente quanto à qualidade do mesmo e que está submetido, cada vez mais, a eventos que procuram perturbar o seu funcionamento.

As nossas divulgações de informações e conhecimento pedem novas estruturas e os serviços de apoio à concepção de páginas e portais, de hospedagem delas, de bancos de conteúdos com capacidade para armazenamento, manutenção, atualização e recuperação de informações trazem com eles elementos de dependência para os nossos usuários que necessitam crescentemente deles.

Toda essa evolução tem gerado, para as organizações, uma enorme dependência da sua infra-estrutura de TIC. Essas tecnologias evoluem aceleradamente trazendo consigo sérios problemas para as instituições ao mesmo tempo em que oferecem significativas soluções para as mesmas. A evolução tecnológica está sempre em conflito com a obsolescência dos parques de TIC corporativos que foram construídos com fortes investimentos e que necessitam de outros investimentos significativos para se atualizarem. Muitas vezes equipamentos e serviços passam a ser completamente inadequados para uso, com eles não é possível ter acesso a novos serviços construídos que trazem consigo fortes condições de produtividade. Sem o uso desses novos serviços perde-se em produtividade e aumentam os custos operacionais.

A infra-estrutura física institucional necessita de uma equipe técnica capaz de responder rapidamente às necessidades de criação, operação, manutenção e atualização de serviços e de apoio aos seus usuários. As atualizações e crescimento da infra-estrutura de TIC da UFPE não foram acompanhados de capacitações, atualizações e crescimento de sua equipe técnica.

Para minimizar o danos causados por essas dificuldades faz-se necessário contratar serviços que possam suprir as demandas que não possam ser atendidas pelo nosso pessoal.

9. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Os serviços de comunicação institucional da UFPE se encontram atualmente divididos entre a Assessoria de Comunicação e os Órgãos Suplementares: TV e Rádios Universitárias e Editora Universitária. Adicionalmente são produzidos Materiais Informativos que complementam o arcabouço informacional.

9.1 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO (ASCOM)

A Assessoria de Comunicação da UFPE (ASCOM) é um órgão ligado diretamente ao Gabinete do Reitor. Os principais e institucionalizados instrumentos para atingir as comunidades interna e externa à Universidade utilizados pela ASCOM são: Jornal *Incampus*: dirigido ao público interno da Universidade e frequência mensal. É distribuído em todos os

departamentos, centros, coordenações da Universidade; e também encaminhado por e-mail. Boletim de Notícias (eletrônico): produzido em duas versões, uma para a comunidade interna e outra para a mídia. A versão da comunidade interna é distribuída para os e-mails de todos os professores e funcionários da Universidade. Há também uma versão dirigida e distribuída com a mídia pernambucana; objetiva-se, com esta distribuição, emplacar matérias na imprensa de uma forma geral.

Homepage (seção notícias) e Boletim produzido para a Rádio FM, que são dirigidos tanto ao público interno quanto externo. Fale conosco: e-mails na homepage para que as pessoas – públicos interno e externo - encaminhem suas perguntas, sugestões e críticas à Universidade. De uma forma geral a imagem pública da UFPE nos meios de comunicação social é positiva. Fica claro que os seus assuntos são sempre merecedores de destaque. Nem mesmo eventuais matérias negativas – que podem abordar temas como problemas no Hospital das Clínicas, falta de segurança no *campus* e carência de investimentos e de pessoal - são capazes de abalar o prestígio da Universidade, reconhecida pela mídia e sociedade como a melhor do Norte- Nordeste. O registro desta imagem é feito através de clipagem diária de jornais impressos e eletrônicos. Além disso, a Assessoria de Comunicação da UFPE monitora o que é divulgado nas TVs abertas, e mantém registro deste monitoramento. Complementando esta análise foi realizada no ano de 2006 uma pesquisa piloto junto a órgãos formadores de opinião orientada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). A pesquisa registrou que mais de 92% dos entrevistados considerava a UFPE como a instituição de ensino superior mais importante do estado. A internet tem sido o principal canal de comunicação (entendendo-se como o meio pelo qual a mensagem é transmitida, como TV, Rádio, Internet etc) entre os membros da comunidade, seja através do uso de e-mails ou de veículos de comunicação eletrônicos. Mas os meios convencionais continuam existindo, seja na esfera da comunicação exercida pela ASCOM ou por outros setores, que enviam, por exemplo, comunicados e ofícios impressos, ainda que os encaminhem também pela Internet. Entretanto, percebe-se que a comunicação entre os membros da Instituição é um ponto de relativa deficiência. Apesar de haver a comunicação entre os órgãos, em termos de divulgação de notícia, não existem caminhos estabelecidos para a interação entre estes mesmos órgãos. Não existe comunicação para convergência das ações. A ASCOM não cumpre este papel, ela não centraliza a informação da Universidade, na havendo, portanto, homogeneidade da informação. Isto porque, entende-se, a questão da comunicação deve ser superior à questão da divulgação.

10. COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

A cooperação internacional da Universidade é tratada no âmbito da Coordenação de Cooperação Internacional, uma assessoria do Gabinete do Reitor. É a instância responsável pelo intercâmbio da UFPE com instituições de ensino superior de diversos países, possibilitando aos estudantes e professores a troca de conhecimentos e experiências acadêmicas com discentes e docente de todas as partes do mundo. Atualmente, a UFPE possui convênios formais com várias instituições estrangeiras, distribuídas por diversos países. Os estudantes vinculados à UFPE podem participar do intercâmbio simples ou do tipo dupla titulação. O primeiro está disponível para todos os cursos da Universidade, desde que haja equivalente na instituição estrangeira conveniada, e vale para o período de seis meses a um ano. Já a segunda modalidade é oferecida para um período de um ano acadêmico e confere ao estudante, após concluído seu curso na UFPE, o diploma da Universidade envolvida no Programa. As instituições conveniadas são Middlesex University (Inglaterra), Economia e Administração e Universidad de Valladolid (Espanha), Eng. Química. A Cooperação Internacional também se dá na recepção dos alunos estrangeiros, que vêm a Pernambuco para participar de novas experiências acadêmicas no campus da Universidade Federal. A cada ano, os intercâmbios realizados entre a UFPE e as Universidades estrangeiras têm sido ampliados. Esse crescimento é decorrente dos investimentos e da atenção dadas à Coordenação de Cooperação Internacional.

11. DIRETRIZES

Para a Tecnologia da Informação:

- Elaborar um Plano estratégico de TIC que ofereça linhas de conduta para as ações do Plano de Diretor de TIC;
- reverter às ações setorializadas de TIC para ações institucionalizadas; _ procurar estabelecer cooperação técnica com órgãos de gestão de TIC de instituições de educação superior para alcançar padrões e ganhar desempenho na solução de problemas comuns;
- procurar fontes de financiamento externo que promovam a construção ou atualização de infra-estrutura e serviços de TIC que sirvam para o desenvolvimento das atividades institucionais;
- atender, com recursos próprios às necessidades prioritárias de infra-estrutura ou serviços de TIC que não possuam fonte de financiamento externo;
- servir às demandas de serviços de TIC garantindo qualidade, desempenho, disponibilidade, atendimento de padrões, segurança, gerenciamento, capacidade de crescimento;
- atualizar as tecnologias de informação (hardware e software) em uso, possibilitando o aperfeiçoamento dos processos de gestão acadêmica, administrativa e financeira, e o fluxo de informação.

Para a Comunicação Institucional:

- criar uma coordenadoria estratégica para traçar políticas de informação e comunicação da UFPE;
- desenvolver programas de modernização e sistematização da comunicação institucional, visando a alcançar eficiência na divulgação da informação e na tramitação dos processos;

- explorar o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação que mudarão a forma como o conhecimento é desenvolvido, adquirido e disponibilizado;
- ampliar processos de comunicação das pesquisas realizadas e/ou em desenvolvimento na Universidade;
- integrar e sistematizar a criação e comunicação do conhecimento utilizando as tecnologias de comunicação e informação disponíveis na instituição;
- criar, fortalecer e aprimorar instrumentos, ações e meios de comunicação, tendo em vista ampliar sua interlocução com as comunidades interna e externa;
- criar uma ouvidoria institucional;
- zelar pela imagem da Universidade junto aos públicos interno e externo;
- consolidar as rádios AM e FM, e a TV Universitária como importantes meios de interlocução com a sociedade pernambucana.

Para a Cooperação Internacional:

- fortalecer ações integradas e sistemáticas de cooperação nacional e internacional da UFPE;
- promover a mobilidade interinstitucional de estudantes, professores, pesquisadores e Técnico e Administrativos;
- estimular a celebração de convênios com Universidades no marco do projeto de integração das Américas;
- estimular a celebração de convênios com Universidades no marco da cooperação ibero-latino-americana;
- estimular a celebração de convênios com instituições de ensino superior (IES) do Brasil.

12. INSTITUCIONAL

12.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AVALIAÇÃO

Para que a avaliação institucional fosse realizada de forma permanente, articulando todos os processos avaliativos da instituição entre si, e com o SINAES, tornou-se necessário a institucionalização deste processo. E dada a natureza transversal e complementar da avaliação com o planejamento fez-se esta institucionalização através da criação de uma Diretoria de Avaliação e Planejamento (DAP) na Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, em outubro de 2008.

Do ponto de vista estratégico, entende-se que a avaliação deva estar muito próxima das atividades de planejamento da Universidade, uma vez que todo planejamento deve partir de um processo de avaliação, ao mesmo tempo em que sua implementação deve ser acompanhada de perto de um processo avaliativo. Destaca-se ainda que cabe ao Pesquisador Institucional a tarefa de disponibilizar nos sistemas do INEP as informações e documentos necessários para o processo avaliativo externo, de curso e institucional.

12.2 UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Avaliação e Planejamento fazem parte de uma mesma diretoria na UFPE, estando, assim, intimamente ligados. Os Planos Plurianuais são elaborados tendo como base o Relatório de Avaliação, o qual se faz de forma contínua tendo em vista a recondução do Planejamento realizado.

12.3 DIRETRIZES DA AVALIAÇÃO

A UFPE entende como principal desafio implantar um sistema integrado de avaliação que abarque todas as dimensões da avaliação do SINAES. Para isso, deverá:

- implantar um acompanhamento sistemático da evasão e retenção que acontecem nos cursos de graduação da universidade;
- realizar avaliação do ensino-aprendizagem incluindo-se aí a avaliação docente;
- realizar acompanhamento sistemático da imagem que a UFPE tem para a sociedade pernambucana;
- realizar sistematização da avaliação da aprendizagem do aluno da UFPE, utilizando-se para isto do SIG@ e dos resultados do ENADE;
- incentivar e apoiar a realização de auto-avaliação dos cursos de graduação e discussão sobre os seus projetos pedagógicos;
- realizar estudo de mercado para identificar a demanda regional por profissionais;
- criar um escritório para acompanhamento dos egressos;
- realizar pesquisa de clima e cultura institucional;
- avaliar os resultados obtidos pelas atividades fins e a sua coerência com a missão da universidade;
- sensibilizar a comunidade acadêmica para a importância do processo de avaliação;
- apresentar à comunidade os resultados obtidos da avaliação tendo em vista a indicação de recomendações futuras;
- aperfeiçoar a sua infra-estrutura gerencial, tendo em vista articular as ações com a atuação da Comissão Própria de Avaliação da Universidade;
- criar canais constantes de discussão com a comunidade acadêmica sobre as ações da avaliação.

C - Universidade Federal de São Carlos

Aspectos organizacionais

O grupo responsável pelos aspectos organizacionais do PDI (grupo PDI-org) foi constituído para coordenar as discussões, apresentar um diagnóstico da estrutura organizacional atual da UFSCar e, de modo integrado aos outros grupos de trabalho, propor diretrizes e alternativas de solução para os principais problemas encontrados.

Diferentemente dos outros três grupos, entretanto, o PDI-org propôs-se a indicar alternativas que pudessem ser implementadas no curto prazo, buscando indicar aperfeiçoamentos na estrutura. Estabeleceu, assim, como objetivo principal para suas atividades, a elaboração de propostas para que a estrutura da UFSCar se tornasse mais eficaz (ágil) e democrática. A partir da deflagração do processo de construção do PDI, o PDI-org optou por fazer um levantamento dos problemas atuais relacionados à estrutura organizacional. Esse levantamento partiu das experiências e conhecimentos dos próprios membros do grupo. A seguir, foram entrevistadas 35 pessoas posicionadas em diferentes estratos da estrutura da UFSCar, incluindo alunos, servidores técnicos-administrativos, docentes, pessoas de diversas unidades, áreas e cursos, em diferentes cargos administrativos, com distintas experiências, e, também, representantes das entidades de alunos e dos sindicatos de funcionários e docentes.

A seguir, o PDI-org convidou para um seminário todos os entrevistados e, também, pessoas ocupantes de cargos na UFSCar que poderiam auxiliar na elucidação dos problemas previamente levantados. Nesse seminário, foi possível rediscutir os problemas, considerar suas possíveis causas e relações e, também, agrupá-los segundo suas naturezas e “posicionamentos” (localizações) na estrutura organizacional da UFSCar. Os problemas identificados foram reunidos em quatro temas: estrutura acadêmica, eficiência administrativa, gestão do campus de Araras e órgãos colegiados superiores. Tal agrupamento foi feito de modo que os problemas abrangidos pudessem ser tratados, a partir de então, por grupos que incluíssem pessoas de áreas afetadas ou de unidades administrativas responsáveis por processos/atividades a eles relacionadas.

Um primeiro grupo de discussão foi constituído para a discussão dos temas e problemas relacionados à estrutura acadêmica e dos órgãos colegiados. Um segundo grupo ficou encarregado da discussão dos temas eficiência administrativa e integração administrativa do campus de Araras à estrutura organizacional da UFSCar.

Em paralelo, experiências de modificações recentes em estruturas organizacionais de universidades públicas foram pesquisadas, buscando-se subsídios para as discussões na UFSCar. Foi realizada uma mesa-redonda com participantes das universidades federais de Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Todos esses passos ajudaram a compor o documento base sobre os aspectos organizacionais, entregue à comunidade em maio de 2003. O documento apresentou os resultados principais das discussões travadas nos subgrupos temáticos e indicou algumas alternativas de soluções geradas para os problemas identificados. O objetivo foi facilitar a participação e o posicionamento da comunidade universitária nesse processo de elucidação dos problemas e identificação de alternativas de solução quanto aos aspectos organizacionais do PDI.

Em paralelo, pesquisas sobre planejamento urbano em *campi* universitários foram realizadas.

Com o objetivo de trazer conceitos e experiências relevantes para as discussões da UFSCar, foi promovido o seminário “Arquitetura e planejamento físico de *campi* universitários”, com especialistas da USP e da UnB. O evento foi aberto à participação de toda a comunidade Reconhecendo o profundo imbricamento das decisões a respeito dos aspectos físicos em relação aos outros aspectos, a coordenação do grupo de trabalho participou do seminário de processamento de problemas organizacionais. Da Conferência de Busca do Futuro, bem como dos demais documentos discutidos nos aspectos acadêmicos, procurou-se extrair os objetivos institucionais para os quais a estrutura física da Universidade deve se preparar.

1. CONSOLIDAÇÃO

A sistematização das contribuições vindas dos diferentes aspectos buscou mais que somar as partes, consolidar um raciocínio integrado em relação à Instituição. Juntas, as partes do quebra-cabeça formaram um quadro articulado, do qual foi possível extrair princípios, diretrizes gerais e específicas para o desenvolvimento da Universidade.

Na declaração dos seus princípios, a Universidade encontra suas bases consensualmente compartilhadas, seus compromissos fundamentais. Os princípios dão base/parâmetro para as diretrizes gerais, norteadoras das decisões e ações institucionais e das diretrizes específicas para seis temas estruturantes da dinâmica da Universidade:

- Processos de formação
- Ampliação, acesso e permanência na Universidade
- Produção e disseminação do conhecimento
- Capacitação dos servidores da UFSCar
- Ambiente adequado
- Organização e gestão

2. PRINCÍPIOS

- Estabelecer ações de valorização da graduação, pós-graduação e extensão.
- Promover a articulação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Promover a interdisciplinaridade/multidisciplinaridade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão e em todos os níveis de formação.
- Ampliar a oferta de cursos e o número de vagas nos cursos de graduação, pós-graduação e extensão a partir de estudos de demanda, buscando equilíbrio entre as áreas de conhecimento.
- Ampliar a diversidade de cursos de graduação e pós-graduação.
- Garantir a gratuidade dos cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu.
- Buscar coerência, consistência e compatibilidade entre as propostas e as normas aprovadas pelos diferentes colegiados, as ações implementadas e os resultados decorrentes.
- Garantir livre acesso ao conhecimento produzido e armazenado na UFSCar, ampliando e diversificando os meios disponíveis.
- Praticar a gestão democrática, transparente e participativa em todos os níveis da estrutura administrativa da Universidade.
- Garantir suporte competente, ágil e eficaz às atividades de ensino, pesquisa e extensão capaz de sustentar o projeto acadêmico da Universidade.
- Garantir flexibilidade e agilidade na resposta a novos contextos, demandas e desafios.
- Planejar e orientar o desenvolvimento físico a partir do projeto acadêmico da universidade, de seus projetos de expansão de atividades e de suas especificidades de ensino, pesquisa e extensão.

3. DIRETRIZES GERAIS

- Promover o desenvolvimento sustentável da Universidade.
- Promover a ambientalização das atividades universitárias, incorporando a temática ambiental nas atividades acadêmicas e administrativas, com ênfase na capacitação profissional e na formação acadêmica.
- Construir uma política integrada de informação e comunicação (sistemas de bibliotecas, editora, museu, TV universitária e núcleo de disseminação da ciência, entre outros).
- Implantar ações voltadas para a melhoria dos processos de ensinar e aprender.
- Promover condições para o trabalho interdisciplinar em ensino, pesquisa e extensão na UFSCar – intra e inter cursos, grupos, redes e projetos.
- Implantar procedimentos facilitadores da integração entre ensino, pesquisa e extensão.
- Criar oportunidades para que todas as atividades de cunho acadêmico desenvolvidas pelo aluno ao longo de seu curso sejam incorporadas como atividades curriculares.
- Capacitar os alunos para uso de tecnologias de informação e comunicação.
- Promover a ampla reformulação dos cursos de graduação para que seus currículos garantam as qualificações profissionais, científicas, técnicas, filosóficas, éticas e político-sociais previstas no “Perfil do Profissional a ser formado na UFSCar”.
- Estabelecer e implementar uma política de avaliação permanente da formação propiciada pelos cursos de graduação.
- Expandir a oferta de cursos interdisciplinares de graduação e pós-graduação stricto sensu.
- Definir o perfil do profissional a ser formado pela pós-graduação da UFSCar.
- Definir e implementar uma política institucional de formação na pós-graduação, considerando todas as modalidades contemporâneas.
- Expandir, diversificar e inovar a oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu.
- Implantar um processo institucional de avaliação da pós-graduação da UFSCar.
- Fomentar a integração entre pós-graduação e graduação.
- Avaliar o impacto das atividades realizadas pela pós-graduação nos cursos de graduação.
- Promover o equilíbrio entre a formação científica, a formação docente e a formação gerencial nos cursos de pós-graduação.

4. DIRETRIZES ESPECÍFICAS

Processos de formação

- Rever os requisitos para o acesso aos diferentes níveis e os prazos de conclusão da formação na pós-graduação.
- Definir e implementar uma política de educação continuada na UFSCar.
- Definir e implementar uma política para ensino a distância na UFSCar.
- Ampliar a oferta de cursos e o número de vagas nos cursos de extensão.
- Rever política de investimento em atividades de extensão.
- Incentivar, apoiar e priorizar atividades de ensino, pesquisa e extensão voltadas para a sustentabilidade em seus aspectos mais amplos.
- Promover a ambientalização dos currículos da UFSCar.
- Fortalecer as coordenações de modo a facilitar sua ação e garantir maior envolvimento com a promoção da qualidade, do aprimoramento constante e da inovação dos cursos de graduação e pós-graduação da UFSCar.

- Utilizar o conhecimento produzido na Universidade para a geração de material didático destinado ao uso interno e externo.
- Conceber novos espaços físicos de ensino, buscando a coerência com o perfil do profissional a ser formado na UFSCar e com a diversidade das práticas de ensino.
- Melhorar as condições físicas e estruturais das salas de aula.
- Aperfeiçoar os laboratórios de ensino e manter um monitoramento contínuo de suas condições materiais e humanas.
- Discutir e avaliar, com ampla participação, a política da Biblioteca Comunitária para ampliação e manutenção do acervo.

Ampliação, acesso e permanência na Universidade

- Desenvolver e apoiar ações que ampliem as oportunidades de acesso e permanência dos estudantes na universidade e contribuam com o enfrentamento da exclusão social.
- Ampliar de forma planejada e sustentável o número de vagas e cursos de graduação, pós-graduação e extensão, em consonância com o projeto acadêmico, a excelência e o caráter inovador dos cursos da UFSCar.
- Priorizar a ampliação dos cursos de formação de professores.
- Buscar o pleno aproveitamento da capacidade já instalada na UFSCar na ampliação do acesso à Universidade.
- Garantir o suporte adequado ao funcionamento dos cursos noturnos, considerando aspectos organizacionais e acadêmicos.
- Aperfeiçoar o processo de seleção de alunos para os cursos de graduação, em consonância com o perfil dos cursos e do profissional que se quer formar.
- Ampliar e aperfeiçoar programas de apoio aos alunos de graduação e pós-graduação.

Produção e disseminação de conhecimento

- Consolidar a política de extensão vigente e expandir as atividades extensionistas.
- Garantir infra-estrutura, equipamentos e pessoal para os programas de extensão, núcleos e unidades já existentes e a serem criados.
- Intensificar a formação de parcerias com a sociedade e entre os diferentes setores da UFSCar.
- Avaliar o impacto dos programas e projetos de extensão.
- Aprimorar a política de avaliação dos programas e projetos de extensão.
- Valorizar, consolidar e ampliar os Núcleos de Extensão e suas respectivas atividades.
- Apoiar a divulgação da produção proveniente da pós-graduação.
- Incentivar a proposição de projetos que contribuam para a geração de emprego e renda.
- Avaliar a regulamentação vigente para as atividades de extensão.
- Garantir e intensificar o caráter inovador da Biblioteca Comunitária, relacionado a seu interesse social para a cidade de São Carlos e região.
- Fortalecer a inserção local e regional da Universidade, buscando parcerias com outras instituições públicas e privadas no desenvolvimento e apoio de ações voltadas para a sustentabilidade relativa ao ambiente externo à UFSCar.
- Cumprir a legislação ambiental em todos os seus níveis, realizando, sempre que possível, ações que não se restrinjam aos limites mínimos previstos nos requisitos legais.
- Aprimorar o papel da Editora da UFSCar como canal efetivo para a divulgação do conhecimento produzido na instituição.
- Aprimorar sistemas de acesso aos campi que facilitem o fluxo da comunidade externa que os frequenta.
- Fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional em redes de alta complexidade.
- Incrementar a política de incentivo e apoio aos grupos de pesquisa emergentes.
- Implementar uma política institucional de captação de recursos externos destinados à pesquisa.
- Definir e implementar uma política institucional de pesquisa.
- Incentivar a geração de pesquisas socialmente referenciadas e autônomas.
- Utilizar o conhecimento produzido na própria Universidade para oferecer soluções/alternativas para os problemas de gestão e administração enfrentados pela instituição.
- Incentivar a produção e disseminação de conhecimentos sobre o meio ambiente.

Capacitação dos servidores da UFSCar

- Implantar política de capacitação contínua didático-pedagógica para os docentes que atuam na Universidade, permitindo-lhes o domínio de novas concepções do processo de ensino e de aprendizagem e de estratégias para o seu desenvolvimento.
- Incentivar a qualificação do corpo docente.
- Aprimorar o processo de avaliação do desempenho docente, tendo como referência o perfil do profissional que a universidade quer formar.
- Definir o perfil do servidor técnico-administrativo que a UFSCar deseja e necessita.
- Orientar os processos de seleção e ingresso, capacitação e de avaliação do desempenho dos servidores Técnicos e Administrativos tendo como referência o perfil definido e as novas demandas da universidade contemporânea.
- Implantar uma política de capacitação continuada interna e integrada para os servidores técnico-administrativos.

- Capacitar os servidores docentes e Técnicos Administrativos para uso de tecnologias de informação e comunicação.
- Desenvolver processos de capacitação para gestão institucional e de projetos.

Ambiente adequado

- Expandir a área urbana dos *campi*, garantindo espaço adequado para as atividades desenvolvidas e a serem criadas.
- Garantir adequação e padronização dos sistemas construtivos, em função das especificidades de uso e da otimização de recursos para construção e manutenção das instalações da UFSCar.
- Gerenciar as ações de expansão física, a fim de evitar construções improvisadas e/ou com impactos negativos na harmonia do ambiente urbano e na qualidade de vida nos *campi*.
- Gerenciar a ocupação e o uso das edificações, de acordo com normas previamente estabelecidas.
- Promover o uso, a ocupação e o manejo ambientalmente adequados dos *campi*, em suas áreas urbanizadas, agrícolas e de preservação.
- Criar espaços urbanos com maiores possibilidades de interação e convívio.
- Criar um fórum permanente de discussão de grandes temas ambientais, que potencialize, articule e integre as pesquisas realizadas na UFSCar.
- Incentivar o desenvolvimento de pesquisas em práticas agrícolas de conservação e minimização de impactos ambientais nas áreas agrícolas dos *campi*.
- Incentivar a participação e o compromisso da comunidade na definição e implementação de políticas institucionais.
- Gerir de forma integrada as atividades acadêmicas e de apoio, como parte dos processos de formação profissional, construção e difusão do conhecimento.
- Garantir a clareza das atribuições das funções de apoio e permitir a descentralização da capacidade de decisão.
- Aperfeiçoar processos administrativos buscando agilidade, eficiência e economia de recursos.
- Assegurar ampla participação nas decisões e transparência no manejo dos recursos da Universidade (orçamento, captação, distribuição e execução).
- Reavaliar o papel da FAI no apoio às atividades da UFSCar.
- Buscar novas formas de captação de recursos para a Universidade, em consonância com seu caráter público e com a democratização do acesso à universidade.
- Aprimorar os critérios de distribuição de recursos, visando o aperfeiçoamento de políticas institucionais de apoio a programas/cursos/áreas de conhecimento.
- Promover o acompanhamento, avaliação e melhoria permanente do trabalho de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, de forma a sustentar o projeto acadêmico da Universidade.
- Aperfeiçoar critérios para a alocação de vagas de docentes, permitindo a implementação de políticas institucionais de apoio a cursos/áreas do conhecimento.
- Gerir os *campis* de forma integrada e equilibrada, nas áreas acadêmica e administrativa.
- Planejar e garantir a infra-estrutura física, material e de pessoal de apoio às atividades de gestão.
- Promover a segurança no trabalho e a saúde ocupacional dos servidores da UFSCar.
- Avaliar constantemente a Política de Informática da Universidade, com ampla participação da comunidade.
- Promover o adensamento dos *campis*, aproveitando melhor as áreas urbanas.
- Promover a ambientalização dos espaços coletivos de convivência.
- Manter um elevado índice per capita de área verde nas áreas urbanas.
- Investir na valorização do pedestre, do uso de bicicletas e de transporte coletivo.
- Garantir plenas condições de acessibilidade nos *campis* a pessoas portadoras de necessidades especiais.
- Buscar ambiente adequado e qualidade de vida nos *campi* durante todo o horário de funcionamento.

Organização e Gestão

- Promover a ambientalização da gestão institucional.
 - Implantar uma estrutura adequada para a gestão ambiental, com órgãos aparelhados e profissionais capacitados.
 - Consolidar o papel da Coordenadoria Especial para o Meio Ambiente (CEMA) como órgão definidor da política ambiental da Universidade e fórum de debate abrangente e democrático.
 - Utilizar de forma racional e sustentável os recursos naturais renováveis e não renováveis, buscando implementar inovações.
 - Elaborar procedimentos ambientais que orientem licitações e concessões, visando a redução da utilização de recursos e da geração de resíduos.
 - Consolidar política de redução/minimização, destinação e tratamento adequado de resíduos potencialmente perigosos.
- Como resultado fundamental do PDI, espera-se que o processo tenha contribuído para a consolidação de uma postura institucional de reflexão contínua e responsabilidade coletiva pela proposição e construção dos caminhos da Universidade. O produto agora apresentado aponta o sentido e dá um passo em direção ao futuro desejado. Outros passos deverão ser dados para que se concretize o que a Instituição deseja. O PDI deverá ser um plano vivo, desdobrado em ações, implementado dia a dia.

Uma vez debatido, ajustado e aprovado o Plano, muitas das diretrizes podem ser imediatamente implementadas. Outras devem ser encaminhadas aos setores/órgãos da Universidade segundo temas, para detalhamento e implementação. A proposta é que a comunidade mobilize-se também em grupos para detalhamento, a partir dos interesses e prioridades de cada um.

Caberá à Instituição assegurar o apoio e empenho para implementação das ações propostas e garantir o funcionamento desses grupos. A Universidade conta também com a comunidade para avaliar o plano vivo, seus desdobramentos e resultados. Como já apontado, o PDI deverá ser sempre um eixo em torno do qual a Universidade se agrega, discute, busca consensos e atua de maneira coerente.

5. O PDI EM AÇÃO : DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO FÍSICO DOS *CAMPIS* DA UFSCAR

Diretrizes de ocupação dos *campi*:

- Compatibilizar a necessidade de destinar áreas para a expansão urbana dos *campi*, em função das demandas acadêmicas de médio e longo prazo, com a preservação das áreas existentes com vegetação nativa ou em regeneração e aquelas com potencial paisagístico.
- Promover o adensamento dos *campi*, de modo a diminuir o impacto da expansão urbana e proporcionar maior “urbanidade” para o espaço construído, oferecendo à comunidade maiores possibilidades de convivência.
- Garantir áreas reservadas para o crescimento das unidades e para a implantação de parques e jardins.
- Compatibilizar a expansão urbana com a preservação de área para expansão das Áreas de Reserva Legal (ARL).
- Proporcionar um ambiente urbano rico e diversificado em suas edificações.

Zoneamento – campus de São Carlos

- Implantar as ações de expansão física em São Carlos no sentido Norte, com ocupação do extremo norte do *campus*.
- Assegurar a criação do “corredor do cerrado” (na expansão), ampliando a área de Reserva Legal e proporcionando a interligação no sentido Leste-Oeste entre as duas áreas de Reserva (deixando apenas passagens ecologicamente cuidadas para veículos e pedestres).
- Implantar, no longo prazo, todas as áreas acadêmicas no setor Norte do *campus*, para possibilitar uma maior interação entre as áreas acadêmicas e facilitar deslocamentos, com a seguinte configuração: Área Sul – extensão e outros; Área Norte – CCET, Biologia, Saúde e CECH; Área Extremo Norte – Parque Esportivo, Centro de Eventos, Vivência e Moradia Estudantil.
- Transferir, no curto prazo, a área de Saúde para a Área Norte, com ocupação pelo CECH das áreas remanescentes. Manter o CCET e a área biológica do CCBS nos locais atuais, preservando-se amplas condições de crescimento.

Diretrizes de desenvolvimento físico-ambiental:

- Manter um índice mínimo de área verde de 30 m²/hab (mais que o dobro do recomendado pela ONU para áreas urbanas).
- Preservar os fragmentos de vegetação nativa, ainda que as áreas urbanizadas possam ter vegetação exótica.
- Elaborar um Plano de Arborização para as áreas urbanizadas, preferencialmente com o uso de espécies nativas e frutíferas, para a atração de pássaros e pequenos animais.
- Incentivar o uso do transporte coletivo para o acesso às áreas urbanizadas dos *campi*, com o objetivo de diminuir o fluxo de automóveis e a crescente demanda por estacionamentos.
- Implantar um sistema de gestão eficiente dos resíduos urbanos, efetuando a reciclagem dos resíduos sólidos e, futuramente, o encaminhamento das águas residuais a uma estação de tratamento, a ser implantada junto à área de expansão Norte do *campus* de São Carlos.
- Manter remoção de resíduos sólidos e varrição adequadas nas áreas urbanizadas.
- Implementar programas de racionalização/redução do uso de energia, de água e de demais insumos/materiais, principalmente os não renováveis.
- Criar “Parques Urbanos”, que serão ocupados predominantemente por áreas verdes, mas que poderão abrigar equipamentos urbanos de lazer e esportivos.

Diretrizes gerais de urbanização e infra-estrutura:

- Incorporar o conceito de execução “plena”, com implantação de edifícios e sua infraestrutura de redes elétricas, água, esgoto, águas pluviais, lógica e telefone, sistemas de segurança, entornos, acessos principal e secundários, indispensáveis para o funcionamento de todo o conjunto edificado.
- Incorporar padrões de acessibilidade, conforme a legislação atual, desde a infraestrutura viária até as edificações.
- Incorporar uma perspectiva ambiental que compatibilize edificações e a vegetação.
- Implantar equipamentos urbanos (passarelas, estacionamentos de bicicletas e motos, pequenas praças e ambientes de vivência).
- Determinar áreas de expansão para os serviços já existentes – lanchonetes, livraria/ papelaria e restaurante – junto aos principais eixos de circulação de pedestres.
- Adequar equipamentos urbanos não-conformes.
- Promover um adensamento na implantação das edificações nos *campi*, resguardando, porém, um índice mínimo a ser estabelecido para as áreas verdes e condições de crescimento dos departamentos construídos.

- Estabelecer, no *campus* de São Carlos, eixos de circulação de pedestres no sentido Leste-Oeste, incorporados nas edificações. Onde não houver essa possibilidade, implantar passarelas cobertas que proporcionem o sombreamento e proteção dos principais percursos.

Sistema viário principal:

- Aprimorar o acesso aos *campi*, monitorando demanda, capacidade e segurança.
- No *campus* de São Carlos, no curto prazo, utilizar os acessos à Universidade pela rodovia Washington Luís, pela rodovia de Ribeirão Preto e pela rodovia Guilherme Scatena (Babilônia).
- Viabilizar, no *campus* de São Carlos, no médio e longo prazo, o acesso nas proximidades do Parque Ecológico.

Sistema viário interno

- Implantar vias perimetrais e vias em anéis de circulação interna, para diminuir o trânsito de veículos no interior dos *campi*.
- Implantar circulações de pedestres tratadas paisagisticamente, com pequenas praças e equipamentos urbanos e, quando for o caso, com cobertura.
- Implantar ciclovias ao longo das vias, retirando estacionamentos.
- Implantar bolsões de estacionamentos, de forma que o usuário não ande mais do que 300 metros.

Diretrizes gerais de edificação:

- Planejar ou adaptar as edificações segundo a qualificação das atividades desenvolvidas na Universidade (desde as convencionais até as mais especializadas), possibilitando harmonizar os requerimentos da especialização do espaço com alternativas arquitetônicas e custo.
- Garantir edificações que visem um padrão de economia, conforto e durabilidade desde sua localização e projeto até o tipo de material a ser empregado, com adequação aos usos (dimensões, conforto térmico e acústico, de circulação etc.).
- Promover adensamento vertical das edificações. Para as áreas de ensino e pesquisa, o número de pavimentos deverá ser limitado a três, enquanto que, para áreas administrativas, poderá ser maior, de acordo com as normas a serem estabelecidas.
- Integrar edifícios com sistema de circulação de pedestres.
- Otimizar o uso dos edifícios com relação a seus espaços, infra-estrutura e todos os tipos de instalações.
- Padronizar o dimensionamento de ambientes equivalentes comuns a todas as áreas.
- Padronizar as edificações complementares, como cabines para butijões de gases, ar comprimido etc.

Diretrizes operacionais:

- Tratar de forma vinculada, quando da implantação de edificações, as diretrizes gerais para edificações com as diretrizes gerais para urbanização e infra-estrutura.
- Implantar sistema de avaliação e aprovação prévia pelos órgãos responsáveis pelo planejamento físico e manutenção dos projetos que impliquem reformas e adaptações nos espaços físicos.
- Garantir que todo e qualquer projeto seja elaborado de forma a contemplar todos os aspectos da infra-estrutura necessária, procurando, sempre que possível, sua total sustentabilidade. A contrapartida, quando indispensável, deve ser aprovada previamente pelos órgãos competentes.
- Permitir aparelhos de ar-condicionado quando a atividade desenvolvida no ambiente apresentar essa necessidade. Evitar a instalação de aparelhos para conforto pessoal.

6. Propostas para aperfeiçoamento da estrutura organizacional da UFSCAR

6.1. Introdução

Apresentamos neste documento novas ponderações e propostas do grupo PDI-org sobre os aspectos organizacionais e, mais especificamente, sobre a estrutura organizacional da UFSCar. De modo a facilitar o processo de discussão e deliberação sobre a estrutura, procuramos indicar as questões mais importantes, reduzindo o número de alternativas de estruturas apresentadas no documento “Aspectos organizacionais: subsídios para discussão” (referenciado neste texto como AOSD), anteriormente distribuído, e focalizando nossa atenção nos aspectos centrais (estruturantes) que, dependendo do posicionamento da comunidade, podem definir escolhas e caminhos organizacionais diferentes. Foram fundamentais para esse esforço as contribuições, críticas e propostas apresentadas pelos setores da UFSCar, que discutiram o referido documento, atendendo nossa solicitação. Uma síntese das contribuições dos setores é apresentada no site do PDI. Para cada nível da estrutura organizacional, apresentamos as questões que consideramos centrais e, em seguida, a proposta ou as propostas defendidas pelo grupo PDI-org.

6.2. Sobre a organização de coordenações e departamentos

6.2.1. Questões importantes

A melhor definição dos papéis das coordenações dos cursos de graduação e dos departamentos, e das suas relações quanto à gestão dos cursos de graduação, é essencial para o aperfeiçoamento da estrutura básica da Universidade. Até o momento,

a alternativa considerada mais adequada pela comunidade universitária parece ser a manutenção da estrutura atual (AOSD, seção 5, órgãos intermediários e básicos, p.15), com departamentos e coordenações vinculadas a centros ou aos órgãos superiores da Universidade (ver a seguir o tópico 3). Mas seria oportuno aprofundar o debate sobre a estrutura básica da UFSCar.

Questionam-se hoje, por exemplo, as formas para o fortalecimento das coordenações, a própria organização dos departamentos e seu papel na atuação junto aos cursos, as relações de eventual subordinação entre departamentos e coordenações, os vínculos entre cursos e Centros, entre cursos e a Pró-Reitoria de Graduação, a própria departamentalização em algumas áreas etc... O grupo PDI-org considera oportuno, como parte do atual processo de discussão, que sejam contempladas as “unidades especiais” (já existentes e a serem constituídas) que, com fins distintos de departamentos, coordenações e programas de pós-graduação e com abrangências diversas (em uma ou várias áreas do conhecimento), compõem também a estrutura da UFSCar, vinculam-se a departamentos, centros ou órgãos superiores. Seus papéis e suas relações na estrutura precisam ser considerados. Poder-se-ia também refletir sobre a possibilidade de serem agregadas à estrutura básica novos tipos de unidades constitutivas – com propósitos distintos dos atuais departamentos, coordenações e programas de pós-graduação.

Poderiam ser definidos então critérios para a criação de unidades (núcleos) multidisciplinares. Todos esses pontos poderiam ser discutidos para que então os órgãos superiores pudessem se posicionar sobre a manutenção (ou não) da atual estrutura básica e sobre seus eventuais aperfeiçoamentos.

2.2. Proposta do grupo PDI-org A proposta do grupo PDI-org é manter a estrutura atual (com pequenos aperfeiçoamentos), ou seja, manter coordenações de cursos (fortalecendo-as), programas de pós-graduação e departamentos na estrutura básica da UFSCar. Deve-se modificar a composição dos conselhos de coordenação de cursos, garantindo a predominância dos representantes dos departamentos responsáveis pelas disciplinas profissionalizantes dos cursos e reavaliando-se os papéis de coordenações e conselhos de cursos, e estabelecer critérios claros para a constituição de departamentos (sendo um deles a especificação de um número mínimo de docentes: algo em torno de 15 docentes é a sugestão do PDI-org).

6.3. Sobre a organização dos centros

6.3.1. Questões importantes

Uma nova definição (ou pelo menos um aperfeiçoamento) das funções dos centros parece ser necessária. Considerando-se os posicionamentos dos setores, é minoritária a alternativa de dissolução dos centros e parece haver preferência da comunidade universitária pela constituição de centros com maior grau de especialização temática (do que os atuais) – o que exigiria uma subdivisão dos atuais centros – e com efetiva atuação na gestão acadêmica (além da administrativa), de modo complementar àquela exercida pelas atuais câmaras do CEPE (eventualmente assumindo ainda algumas das atribuições das atuais câmaras, caso estas venham a se constituir em conselhos).

Nessa alternativa de centros mais especializados, poder-se-ia admitir eventualmente que algum centro pudesse optar por não se subdividir em departamentos (o que seria equivalente a se ter um centro com um único departamento no nível constitutivo).

Nesse nível de estrutura intermediária são diversas as opções e diversas as implicações a estrutura como um todo da escolha de cada uma das alternativas. As questões para aprofundamento do debate seriam:

- Os centros devem ser mantidos na estrutura?
- Os centros devem exercer um papel acadêmico (além do administrativo)? E, para isto, precisam se tornar mais especializados?
- Sendo mantida a estrutura intermediária dos centros (com maior especialização ou não), como poderiam ser organizados internamente (órgãos colegiados, coordenações e departamentos) e como participariam da estrutura superior da UFSCar?

6.3.2 Propostas do grupo PDI-org

O grupo PDI-org considera que no processo de reformulação da estrutura devem ser consideradas três alternativas no nível intermediário: (1) centros especializados (AOSD, seção 5, órgãos intermediários e básicos, alternativa 1, p.16), constituídos (cada um deles) por um órgão colegiado e com poder deliberativo; (2) centros especializados sem poder deliberativo (AOSD, seção 5, órgãos intermediários e básicos, alternativa 3, p.17); e (3) dissolução dos centros (AOSD, seção 5, órgãos intermediários e básicos, alternativa 4, p.18).

As duas primeiras alternativas poderiam tornar efetivo o papel acadêmico dos centros, exigindo para isto uma subdivisão de alguns dos atuais centros (especialmente os de maior porte). Desse modo, o processo de definição e implementação da política acadêmica (de pesquisa, ensino e extensão) seria efetivado num constante “diálogo” entre as câmaras (especializadas por atividade: pesquisa, extensão, graduação e pós-graduação) e os centros (especializados por áreas do conhecimento). E, assim, os locais de “integração” das atividades acadêmicas na estrutura organizacional seriam o ConsUni (na instância superior, na alternativa de um único órgão superior), os centros especializados (na instância intermediária) e os departamentos e grupos de professores (na instância básica), em um nível ainda mais elevado de especialização por área do conhecimento. Entre a instância do ConsUni e a do centro, definidoras, respectivamente, da política geral da UFSCar e da política da área abrangida pelo centro, haveria a intermediação e a especialização por tipo de atividade acadêmica exercidas pelas câmaras/conselhos.

As vantagens dos centros especializados seriam:

- facilidade de articulação vertical e horizontal;
- promoção de interdisciplinaridade nas atividades intra-centro;
- definição de políticas específicas;
- promoção de identidade entre cursos de graduação e centros e entre programas de pós-graduação e centros;
- representação dos departamentos menores;
- integração de atividades acadêmicas e administrativas.

As duas primeiras alternativas concretizam-se quando se pensa a organização interna desses centros especializados e as suas relações com os órgãos superiores.

Mantidas as câmaras (conselhos) do CEPE no formato atual (com representantes de todas as coordenações de graduação – na CaG, de todas as coordenações de pós-graduação – na CaPG e de todos os departamentos – na CaEx), o espaço de definição acadêmica em cada centro fica delimitado, de um lado, pelas possibilidades de desenvolvimento, detalhamento e complementação – na área de conhecimento do centro – do que foi definido nas câmaras e, de outro, pelas possibilidades de articulação e integração do que é definido nos departamentos – em suas áreas específicas – que constituem o centro. Caberia também aos centros, bem como às câmaras/conselhos, a articulação acadêmica entre centros. Assim, junto às câmaras, os centros teriam o papel de contribuir para a formulação das políticas gerais e, desse modo, poderiam tratar do detalhamento, da articulação e da implementação (no âmbito de cada centro) das políticas específicas de ensino, pesquisa e extensão, mais do que exercer o papel de representantes dos departamentos que os constituem.

As duas alternativas apresentadas distinguem-se em função de expectativas diferentes em relação à extensão com que nesses centros especializados seriam definidas e administradas as atividades acadêmicas. Na primeira alternativa, cada centro especializado seria constituído por um órgão colegiado equivalente ao que hoje conhecemos como conselho interdepartamental. (Provavelmente, cada centro, em função de suas especificidades, teria um conjunto de unidades específicas e de comissões especializadas, se necessário, constituídas por tipo de atividade acadêmica, administrativa, ou por qualquer outro critério.) Desse órgão participariam os chefes de departamentos, os coordenadores dos cursos de graduação e de pós-graduação vinculados ao centro e outros representantes da comunidade do centro e de suas unidades específicas.

Na segunda alternativa, não haveria esse órgão colegiado, pois nenhuma deliberação seria tomada nessa instância. Isto não significa que o centro não poderia constituir comissões e reunir os representantes de suas várias unidades para conduzir estudos e resolver problemas, auxiliando a implementação dos programas da instituição.

A diferença entre as alternativas tem relação, portanto, com o “espaço” necessário para que a gestão acadêmica do Centro ocorra de modo eficaz, significando uma especialização/adaptação das normas e políticas gerais definidas no nível imediatamente superior e uma integração das normas e políticas, ainda mais especializadas, definidas no nível das coordenações de cursos, programas de pós-graduação e departamentos. Na primeira alternativa, seriam atribuídas responsabilidades, ao centro, de deliberação sobre suas políticas acadêmicas e administrativas. Na segunda, pressupondo-se que esse espaço de definição seria pequeno, sem haver algum tipo de duplicação de esforços, não seriam atribuídas responsabilidades de deliberação ao centro. Entretanto, seu papel administrativo (acadêmico, orçamentário-financeiro e de recursos em geral), articulador e de representação dos departamentos e coordenações seria mantido.

Nas duas alternativas, cada centro, para exercer esse conjunto de atribuições, poderia contar com uma equipe que viabilizasse sua gestão interna e a representação do centro em todas as (pelo menos quatro) câmaras do ConsUni (na alternativa de um único órgão superior), ou do CEPE e do ConsUni, e também no(s) próprio(s) órgão(s) superior(es).

Observação: Havendo centros, os departamentos menores poderiam optar por não participar com membros efetivos das câmaras.

A justificativa principal para a terceira alternativa, a eliminação do nível intermediário da estrutura, seria o ganho de efetividade e de agilidade nos processos de comunicação e decisão, o que iria exigir, em contrapartida, uma gestão eficaz dos órgãos superiores e a criação de programas para articulação horizontal. Sem intermediação, as unidades na base (coordenações de cursos, departamentos e programas de pós-graduação) participariam com seus representantes das decisões no topo da organização e teriam de tratar, com o apoio da estrutura administrativa, de sua própria articulação (entre unidades) e da implementação das ações definidas.

6.4 Sobre a organização dos órgãos superiores

6.4.1 Questões importantes

Embora alguns setores tenham indicado alguma preferência pela manutenção dos dois órgãos superiores atuais (CEPE e ConsUni), o grupo PDI-org avalia que são consideráveis as vantagens de uma estrutura com apenas um órgão superior. A principal questão quanto a esse nível da estrutura seria: deve ser mantida a separação, na última e mais importante instância de decisão da UFSCar, entre funções acadêmicas e administrativas? E entre funções legislativas e deliberativas/executivas?

7. Propostas do grupo PDI-org

O grupo PDI-org entende que a estrutura superior da UFSCar poderia ser aperfeiçoada com a substituição dos atuais ConsUni e CEPE por um único órgão superior (AOSD, seção 5, órgãos superiores, alternativa 4, p.14, sem as câmaras Comunitária e Universidade-Sociedade, com a alternativa que for escolhida sobre a Pesquisa). Desde que um conjunto maior de responsabilidades seja delegado às câmaras do novo e único órgão superior (que passariam a ser denominadas

conselhos), ficaria garantido um espaço na estrutura para discussão da política da instituição como um todo e para integração das políticas especializadas de ensino, pesquisa, extensão e administrativas.

Constituído de maneira apropriada, com representantes dos segmentos da comunidade universitária e dos demais órgãos e unidades que compõem a estrutura da Universidade, esse novo órgão superior substituiria com vantagens os dois órgãos atualmente existentes. Não se justifica a separação, no primeiro nível hierárquico da instituição, entre as funções acadêmicas e administrativas, justamente pelo motivo acima apresentado. (A separação das funções especializadas estaria garantida no nível das câmaras/conselhos). Não se justifica, também, a separação entre as funções legislativas/normativas e deliberativas porque os princípios para a constituição/composição dos órgãos são semelhantes (e seriam mantidos na essência para a constituição do novo órgão superior único). A gestão democrática da Instituição fica assegurada (1) pela composição do(s) órgão(s) e não pela separação em órgãos colegiados distintos entre poder legislativo e poder deliberativo/executivo – até porque isto já não se aplica à estrutura atual no que tange à gestão orçamentário-financeira – e, também, (2) pela separação, no caso da Universidade, diferentemente do que ocorre nas empresas/instituições em geral, entre deliberação (pelos órgãos colegiados) e execução (pelos órgãos executivos – no caso do primeiro nível hierárquico, pela Reitoria).

O novo órgão superior único garantiria, além disso, unicidade de comando, integração de funções acadêmicas e administrativas, economia na tramitação de processos e evitaria eventuais duplicações de funções. Ele precisaria ser gerido e constituído (com representantes das unidades e órgãos da UFSCar) de modo a garantir a legitimidade e a eficácia dos processos decisórios, juntamente com as câmaras/conselhos a ele subordinados.

D - Universidade federal de Minas Gerais

CAPÍTULO 1 – PERFIL INSTITUCIONAL

1. FINALIDADES

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), nos termos do seu Estatuto, aprovado pelo Conselho Universitário em 5 de julho de 1999, tem por finalidades precípua a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, compreendidos de forma indissociada e integrados na educação e na formação técnico-profissional dos cidadãos, bem como na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica. No cumprimento dos seus objetivos, a UFMG mantém cooperação acadêmica, científica, tecnológica e cultural com instituições nacionais e internacionais e constitui-se, também, em veículo de desenvolvimento regional, nacional e internacional.

2. MISSÃO DA UFMG

Visando ao cumprimento integral das suas finalidades estatutárias e ao seu compromisso com os interesses sociais, a UFMG assume como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência nacional na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento sustentável.

3. PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS

A gestão responsável de uma instituição de ensino superior pública como a UFMG deve, primeiramente, preservar os patamares de solidez e de qualidade atingidos ao longo de décadas de investimentos de toda ordem, dado seu caráter estratégico no conjunto do patrimônio acadêmico, científico e cultural brasileiro. Essa Universidade tem atuado, sempre, no sentido de defender esse patrimônio de maneira lúcida e transparente, sem corporativismo, mas em nome do interesse público e do futuro do país. Para tanto, continuamente, busca orientar-se pelos seguintes princípios:

Defesa de um Sistema de Educação Superior sólido, diversificado, dotado de padrões crescentes de qualidade, atendidos os requisitos de infra-estrutura e recursos humanos, capazes de manter tal sistema nas melhores condições de funcionamento possíveis.

- Estabelecimento de políticas de ensino, pesquisa e extensão que assegurem níveis crescentes de legitimidade institucional.
- Gratuidade do ensino, entendida como não-cobrança de anuidade ou mensalidade nos cursos regulares de Educação Básica e Profissional, de Graduação, de Mestrado e de Doutorado.
- Afirmação do caráter público e da identidade acadêmica da Instituição.
- Defesa permanente da autonomia universitária.
- Interação continuada com a sociedade.
- Integração e interação com os demais níveis e graus de ensino.
- Consolidação crescente de programas voltados à inserção nacional e internacional.
- Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas voltadas à busca de sociedades não discriminatórias, mais igualitárias e mais justas.
- Gestão racional, transparente e democrática do orçamento e do cotidiano da Instituição.
- Aperfeiçoamento de um modelo de gestão descentralizada, que priorize a estrutura colegiada e o permanente diálogo com todas as instâncias constitutivas da comunidade universitária.

- Respeito à diversidade das forças que constituem a Instituição, fonte de sua maior riqueza, em que se incluem tanto os Segmentos docente, discente e de funcionários técnicos-administrativos, quanto os diferentes perfis de atuação individual e de campos disciplinares.

4. ÁREAS DE ATUAÇÃO

A UFMG desenvolve programas e projetos de ensino, nos níveis de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, sob a forma de atividades presenciais e a distância, em todas as áreas do conhecimento. Ocupa-se, também, da oferta de cursos de Educação Básica e Profissional – na Escola de Educação Básica e Profissional, no Campus Pampulha, e no Núcleo de Ciências Agrárias, no Campus Regional de Montes Claros. Além de se constituírem um campo de experimentação para a formação no ensino superior, esses sistemas de Educação Básica e Profissional da UFMG compõem um locus de produção teórica e metodológica sobre questões referentes a esses níveis de ensino, inclusive de propostas de integração entre ambos.

5. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A Administração do ensino, da pesquisa e da extensão na UFMG é regulamentada por normas estatutárias e regimentais, bem como por resoluções baixadas pelos órgãos competentes. A Reitoria, órgão de Administração Geral, supervisiona e controla a execução das atividades administrativas da Universidade e, para esse fim, compete-lhe estabelecer as medidas regulamentares cabíveis. É integrada pelo Reitor, pelo Vice-Reitor, pelas Pró-Reitorias, pela Procuradoria Jurídica e por Assessorias. Nos termos do Estatuto da UFMG, o Reitor e o Vice-Reitor, com mandato de quatro anos, são nomeados pelo Presidente da República, que os escolhe em lista tríplice de docentes, organizada em reunião conjunta do Conselho Universitário, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e do Conselho Curador. O processo de consulta à comunidade universitária para escolha do Reitor e do Vice-Reitor, que precede a elaboração dessa lista tríplice, é estatutário e regulamentado pelo Conselho Universitário. Podem concorrer à lista tríplice os docentes da UFMG, desde que membros da carreira de magistério superior e em efetivo exercício, respeitada a legislação vigente. Os Pró-Reitores, o Procurador-Geral e os Assessores são de livre escolha do Reitor. Entre as atribuições do Reitor, incluem-se: representar a UFMG em juízo e fora dele; administrar, superintender e fiscalizar as atividades da Instituição; presidir reuniões de PDI. Órgãos colegiados dessa Universidade; nomear os Diretores e Vice-Diretores das Unidades Acadêmicas, empossando-os em sessão pública; nomear e empossar os dirigentes de órgãos e repartições da área administrativa e de Órgãos Suplementares; praticar, por proposta fundamentada pelos órgãos competentes, os atos relativos a admissão, vida funcional e exoneração ou demissão dos servidores docentes e Técnicos-Administrativos da Instituição; apresentar, anualmente, ao Conselho Universitário, nos termos do Estatuto e do Regimento Geral da UFMG, o plano de trabalho, o orçamento, o relatório e a prestação de contas de sua gestão; conferir graus, diplomas, certificados acadêmicos e títulos honoríficos.

O Conselho de Diretores é órgão de assessoria executiva da Administração Superior da UFMG, competindo-lhe traçar normas operacionais para matérias aprovadas pelo Conselho Universitário, decidir daquelas que lhe forem delegadas por esse órgão e assessorar nas de competência do Reitor. Integram esse Conselho o Reitor, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores, os Diretores das Unidades Acadêmicas, os Diretores-Gerais das Unidades Especiais e representantes do corpo discente, nos termos do art. 78 do Estatuto da UFMG, e do corpo técnico-administrativo, nos termos do art. 84 do mesmo documento.

As Unidades Acadêmicas, estabelecimentos de ensino que possuem sede e estruturas administrativas próprias, realizam atividades de pesquisa e de extensão e oferecem cursos superiores que resultam na concessão de diplomas de Graduação e de Pós-Graduação. As Unidades Acadêmicas podem se organizar de forma a contemplar estruturas de nível hierárquico a elas inferior, sendo a estrutura departamental uma das suas formas possíveis de organização. Essas Unidades são administradas pela Congregação e pela Diretoria. A Congregação, cuja competência é supervisionar a política de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Unidade Acadêmica, é integrada pelo Diretor, pelo Vice-Diretor e por representantes dos segmentos docente, discente e técnico-administrativo, nos termos do Estatuto.

Ao Diretor compete atuar como principal autoridade administrativa da Unidade Acadêmica, supervisionando as atividades didático-científicas e dirigindo os serviços administrativos, em que se incluem pessoal, finanças e patrimônio.

6. GESTÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAIS

O caráter público da Universidade Federal de Minas Gerais é duplamente marcado – de um lado, ela resulta de um ato do poder público, que a criou e a mantém com recursos originados da contribuição dos cidadãos; de outro, esse caráter público ganha relevância pelo conjunto de serviços que são próprios à Instituição e que ela é capaz de prestar à coletividade. Lugar de investigação e ensino, responsável, simultaneamente, pelo avanço do conhecimento nas ciências, nas tecnologias, nas artes e na cultura e pela formação de recursos humanos crescentemente qualificados em diversas áreas, tanto na graduação como na pós-graduação, a UFMG, como universidade pública de projeção nacional e Instituição de padrão internacional, é, assim, patrimônio essencial e estratégico para o desenvolvimento do País. Nesse sentido, ela tem a responsabilidade de contribuir, nesse processo, com as tarefas que lhe são específicas, e de buscar a superação dos desafios deste tempo. Há 80 anos, essa Universidade baliza sua atuação por esses princípios, sempre renovados. Ao mesmo tempo, reforça continuamente seus laços sociais por meio de projetos de ensino, pesquisa e extensão, que ela desenvolve em parceria com diversas organizações públicas e privadas.

A UFMG procura nortear suas metas e ações, no plano da gestão e do planejamento institucional, pelos objetivos postulados a seguir:

- Promover o avanço estratégico da Instituição, provendo a ela condições crescentes de pessoal e de infra-estrutura física, tecnológica e operacional, que gerem impactos positivos na qualidade dos programas acadêmicos oferecidos em todos os níveis e modalidades.
- Desenvolver uma política de recursos humanos associada às metas institucionais, promovendo e apoiando programas de permanente valorização, qualificação e capacitação do seu quadro de servidores docentes e Técnicos-Administrativos em Educação, focados na motivação e nas boas condições de trabalho, de modo a oferecer às comunidades, tanto interna quanto externa, atendimento acadêmico, técnico e administrativo pautado por padrões de ética e qualidade.
- Consolidar seus *campi*, dotando-os de uma infra-estrutura moderna e adequada, incentivando a cultura de preservação e valorização ambiental, bem como a manutenção e expansão qualificada e permanente do seu acervo e do seu patrimônio imóvel.
- Fomentar e aperfeiçoar permanentemente os processos e procedimentos de avaliação, tanto internos quanto externos, das atividades docentes, técnicas e administrativas, para assegurar o cumprimento satisfatório da missão acadêmica universitária.
- Promover, no decorrer da implementação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a plena integração entre avaliação e planejamento no âmbito da Instituição.
- Promover a proposição de planos de desenvolvimento institucional no âmbito das Unidades Acadêmicas e dos órgãos universitários, ressaltando sua Diversidade e suas especificidades.
- Assegurar meios e instrumentos que permitam desenvolver na Instituição uma gestão democrática nas áreas acadêmicas e de pessoal, no patrimônio, nos espaços físicos e no orçamento, bem como no que se refere à política de assistência ao estudante e ao papel e formas de atuação das suas Fundações de Apoio.

7. POLÍTICA DE PESSOAL

Objetivos

- Contribuir para o desenvolvimento técnico e pessoal dos servidores da UFMG, promovendo as potencialidades do quadro de pessoal da Instituição em todas as suas dimensões.
- Aperfeiçoar as políticas de gestão, capacitação, dimensionamento e avaliação de recursos humanos voltadas aos quadros docente e técnico-administrativo em Educação da UFMG.

Metas

- Utilizar a concessão de vagas de pessoal como instrumento propulsor, ou incentivador, do processo de democratização do acesso à UFMG pela expansão de vagas em cursos noturnos.
- Reavaliar os parâmetros tradicionais de alocação de vagas de pessoal na UFMG e implantar novos critérios para tanto, considerando-se, especialmente, as propostas contidas no planejamento elaborado para o Reuni.
- Implementar e aperfeiçoar os programas de dimensionamento de necessidades, capacitação, aperfeiçoamento e avaliação do desempenho dos servidores da UFMG, com especial atenção às propostas contidas no planejamento elaborado para o Reuni.
- Recompôr os quadros de pessoal da UFMG em atendimento às necessidades tanto de reposição de docentes e de servidores técnico-administrativos em Educação quanto de expansão qualificada das atividades acadêmicas da Instituição.
- Promover a melhoria contínua dos indicadores de qualidade do desempenho acadêmico e institucional.

Ações

Intensificar, no âmbito da UFMG, esforços no sentido de se promoverem programas de qualificação de pessoal, inclusive com provisão de incentivos à participação do quadro de pessoal em projetos de gestão e capacitação.

- Realizar diagnósticos permanentes do quadro de pessoal em todas as Unidades Acadêmicas e Departamentos da UFMG, buscando-se, de forma mais intensa, sua integração à vida institucional.
- Submeter proposta de redimensionamento da política docente da UFMG à apreciação do CEPE, para decisão final.
- Concluir mapeamento da capacidade instalada do pessoal da UFMG, com especial atenção às demandas decorrentes do planejamento elaborado para o Reuni.
- Prover, por meio de Concursos Públicos, as vagas remanescentes na UFMG e aquelas a serem alocadas em decorrência do planejamento elaborado para o Reuni.
- Oferecer oportunidades para obtenção do Ensino Fundamental, do Ensino Médio ou, ainda, de Curso Superior por membros do corpo Técnico-Administrativo em Educação.
- Reformular o Serviço de Assistência ao Trabalhador (SAST) e promover o desenvolvimento, na UFMG, de programas de promoção da saúde e de prevenção de doenças ocupacionais, bem como de prevenção de acidentes do trabalho e de readaptação de trabalhadores após gozo de licença médica.
- Promover e adotar nova sistemática de apresentação e análise de relatórios anuais de atividades dos Órgãos, Unidades Acadêmicas e Departamentos da UFMG, com ênfase no planejamento de ações futuras e na reposição e incremento do quadro de pessoal da Instituição.

- Possibilitar o acesso dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação às atividades de pesquisa em desenvolvimento na UFMG.
- Disponibilizar, atualizar e divulgar o Banco de Talentos para o ensino, a pesquisa e a extensão elaborado pela Prorh, com vistas a ampliar as perspectivas de inserção do pessoal da UFMG nessas atividades, bem como nas diversas áreas multidisciplinares atuantes na Instituição.

8. INFRA -ESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA

- Metas do Projeto Campus 2000.
- Transferir Unidades Acadêmicas instaladas em prédios inadequados localizados na região centro-sul de Belo Horizonte.
- Ampliar prédios, no *Campus* Pampulha, que já se apresentam acanhados em relação ao crescimento dos projetos acadêmicos.
- Dotar o *Campus* Pampulha de infra-estrutura compatível com o crescimento da Instituição.
- Concluir as negociações relativas à receita do Projeto *Campus* 2000.
- Implementar as ações necessárias à alienação de imóveis da UFMG localizados na região central de Belo Horizonte e, quando for o caso, negociar ou ajuizar ações para desocupação

9. AMPLIAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA FÍSICA

Objetivo

- Dotar os *campis* da UFMG de infra-estrutura adequada à realização das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Metas

- Concluir o Projeto Campus 2000.
- Executar as obras de infra-estrutura física necessárias à realização do planejamento elaborado para o Reuni.
- Executar as demais obras que se fizerem necessárias à realização das atividades de ensino, Pesquisa e extensão da UFMG.

Ações

- Concluir a transferência da Escola de Engenharia para o *Campus* Pampulha.
- Transferir a Faculdade de Ciências Econômicas para o *Campus* Pampulha.
- Projetar e construir as edificações necessárias à expansão do ensino de Graduação e de Pós-Graduação, de acordo com o dimensionamento estabelecido para o Reuni.
- Realizar as obras destinadas à melhoria da infra-estrutura física do *Campus* Pampulha.

10. Gestão de serviços de apoio e logística

Objetivo

- Modernizar a gestão dos serviços de apoio e logística, de modo a adequá-los à complexidade inerente ao funcionamento da UFMG.

Metas

- Dotar a UFMG de estrutura gerencial adequada à realização das atividades previstas no planejamento elaborado para o Reuni.
- Normatizar e padronizar, na UFMG, os procedimentos utilizados nos serviços de apoio e logística.
- Capacitar o pessoal da UFMG, com vistas à melhoria da gestão dos serviços de apoio e logística.

Ações

- Implantar estruturas e equipes de pessoal, nos diversos setores da UFMG, para atuar em condições de produzir os resultados demandados pelo planejamento elaborado para o Reuni.
- Desenvolver projetos de treinamento, na UFMG, para capacitar as equipes de pessoal envolvidas nas diferentes etapas do planejamento elaborado para o Reuni.
- Avaliar as rotinas e procedimentos das diversas áreas que compõem os serviços de apoio e logística na UFMG.
- Realizar descarte de documentos da UFMG, observando-se a legislação em vigor.
- Disseminar, na UFMG, a política de gerenciamento de arquivos.

11. GESTÃO AMBIENTAL

Objetivo

- Executar uma política correta no tratamento da questão ambiental na UFMG.

Metas

- Aprovar e implementar, na UFMG, os Planos de Gerenciamento de Resíduos dos Serviços de Saúde e de Resíduos Químicos Aproveitáveis.
- Aprovar e implementar, na UFMG, o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos Especiais, destinado à elaboração e à implementação dos planos globais de coleta seletiva e do descarte de lâmpadas fluorescentes e de outros materiais caracterizados como especiais.

Ações

- Diagnosticar necessidades e propor alternativas para o descarte dos resíduos químicos da UFMG, objetivando resolver o problema dos passivos químicos e da geração e descarte de efluentes não-domésticos.
- Desenvolver, na UFMG, programas de acompanhamento e monitoramento permanente da qualidade dos esgotos encaminhados à rede pública.
- Avaliar e elaborar propostas para destinação dos resíduos de áreas verdes gerados na UFMG.
- Elaborar Programa de Educação Ambiental destinado à conscientização, tanto da população quanto das autoridades, no que respeita à necessidade de limpeza e revitalização do Córrego do Engenho Nogueira.
- Elaborar Programa de Educação Ambiental destinado ao treinamento de pessoal e à formação de multiplicadores para implementação da coleta seletiva nas Unidades Administrativas e Acadêmicas da UFMG.
- Elaborar planos de comunicação e mobilização social, que se alinhem aos programas de educação ambiental apoiados pela UFMG.
- Apoiar e estimular as ações do Projeto Manuelzão, sobretudo com relação à sua “Meta 2010”, voltada à revitalização do conjunto da Bacia do Rio das Velhas.
- Implementar, na UFMG, a coleta seletiva de resíduos recicláveis.
- Buscar alternativas de parcerias e de financiamentos para a implementação de equipamentos destinados à execução dos programas e projetos de gestão ambiental propostos na UFMG.

2.4 Recursos de infra-estrutura informacional e de pesquisa

Comprometida com uma política institucional voltada ao desenvolvimento científico e tecnológico regional e nacional, a UFMG dispõe de boas condições materiais e tecnológicas para atender às demandas do cotidiano das atividades acadêmicas, preocupando-se, ainda, com as transformações que se fazem necessárias. Novas estratégias de ação e parcerias estabelecidas em novas bases são exigências do cenário contemporâneo. Torna-se imperioso, porém, multiplicar os canais de interação entre o conhecimento produzido e sua apropriação social, o que obriga as diversas instâncias e dirigentes institucionais, bem como toda a comunidade universitária, a rever, permanentemente, suas necessidades e seus compromissos. Nesse contexto, insere-se, também, a necessidade de se dotar a Instituição de recursos tecnológicos, materiais e humanos, que assegurem a existência de um sistema racional de guarda de documentos administrativos e acadêmicos. Tal sistema deve ser adequado não só ao atendimento da legislação em vigor mas também à acessibilidade dos documentos pelos interessados.

12. RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO

Objetivos

Garantir que todos os recursos de tecnologia da informação estejam disponíveis para a comunidade universitária.

- Garantir, mediante contínuas atividades de diagnóstico, prospecção e difusão de novas soluções aplicáveis à UFMG, que os recursos de tecnologia da informação disponíveis estejam sempre em condições de prestar serviços de qualidade.

Metas

- Desenvolver um programa de gestão estratégica de tecnologia da informação, para acompanhar, na UFMG, o orçamento, o planejamento e a execução de despesas e investimentos nessa área.
- Estruturar programas de padronização para implantação, distribuição e uso de recursos de tecnologia da informação, inclusive softwares livres de controles autorais.
- Fornecer, com maior agilidade e controle, atendimento à comunidade da UFMG usuária dos serviços de tecnologia da informação, via Help Desk.
- Atualizar e expandir a infra-estrutura de telefonia convencional da UFMG.
- Levar serviços de ponta a toda a comunidade universitária, mediante especificação, desenvolvimento e implantação de sistemas de informação adequados à gestão acadêmica.
- Consolidar a Rede Giga na UFMG.
- Consolidar o projeto MinhaUFMG.
- Implantar, na UFMG, políticas de organização e gerenciamento dos arquivos de documentos administrativos e acadêmicos.

Ações

- Elevar o número de ramais de telefonia convencional na UFMG, bem como aumentar a cobertura do sistema e a sua evolução tecnológica.
- Levantar os recursos de tecnologia da informação na UFMG – hardwares e softwares, bem como o pessoal designado para desenvolver atividades na área.
- Apoiar a elaboração e adoção, na UFMG, de programas de treinamento no uso de novas tecnologias que transformem os paradigmas da troca de conhecimento.
- Estruturar serviço de Help Desk unificado para a Diretoria de Tecnologia da Informação
- Promover a migração dos sistemas na plataforma mainframe para novos ambientes tecnológicos.

- Dotar a gestão administrativa, patrimonial, de recursos humanos e de produção acadêmica da UFMG de maior confiabilidade e racionalidade, mediante especificação, desenvolvimento e implantação de novos sistemas de informação.
- Liberar novos serviços apoiados na infra-estrutura da Rede Giga – entre outros, transmissões de vídeo, videoconferências, telefonia convencional, VoIP e acesso a sistemas e serviços.
- Integrar serviços de voz, via Internet, com a telefonia convencional e ampliar a mobilidade do sistema, mediante estudo, implantação e gestão de recursos de VoIP voltados a toda a comunidade da UFMG.
- Liberar novos serviços apoiados na infra-estrutura do Projeto MinhaUFMG, principalmente a autenticação via LDAP 6 e a ampliação dos serviços de trabalho colaborativo.
- Definir e implantar recursos para apoio à geração de conteúdo de ensino disponível, via web, voltado à Educação a Distância, à complementação de atividades acadêmicas presenciais e à gestão do processo de ensino/aprendizagem.
- Reorganizar o serviço de computação científica para maior apoio às atividades acadêmicas da UFMG.
- Avaliar as possibilidades de utilização, na UFMG, de softwares científicos multiusuários em rede.

Em sentido mais amplo, multimídia diz respeito à apresentação de informações por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação em rede (TICs), de forma multissensorial, integrada, intuitiva e interativa. Quando o uso dos recursos de multimídia envolve mais de um dos sentidos humanos, a apresentação da informação exige a utilização de recursos de comunicação, cujo uso, até pouco tempo, não era feito de maneira coordenada – som, fotografia, vídeo, animação e outros. Esses meios de comunicação não podem ser meramente justapostos; ao contrário, pela utilização de TICs, devem formar um todo orgânico.

Criar as condições para a disseminação do uso de TICs como instrumento didático para a construção, a troca e a difusão do conhecimento é uma das missões do Laboratório de Computação Científica (LCC) da UFMG. Com esse objetivo, o LCC oferece aos alunos, professores e funcionários da Instituição um ambiente de ensino na web, mediante cursos de capacitação para utilização dessas tecnologias, bem como para suporte e help desk. O ambiente Moodle, escolhido pela comunidade, é um sistema de disponibilização de material didático e de interação desenvolvido em software livre. Este ambiente, que tem larga aceitação em todo o mundo, pode ser utilizado para apoiar tanto disciplinas presenciais tradicionais, complementando o uso de TICs – projetor multimídia, simuladores, laboratórios virtuais, e outros –, quanto disciplinas ofertadas em cursos de Educação a distância.

O LCC também disponibiliza para a comunidade universitária um serviço de videoconferência.

Nesse caso, os equipamentos utilizam não só a tecnologia ISDN18 mas também a tecnologia IP19, que não apresenta custo adicional. Na UFMG, as principais atividades em que se emprega essa estrutura são palestras de especialistas estrangeiros, cursos a distância, reuniões de comunidades científicas e participação remota de bancas examinadoras de dissertações e teses.

Um dos principais usuários da tecnologia de videoconferência é a área da Saúde, em que se destaca o BHTelemed, projeto de telessaúde desenvolvido em parceria com a PBH, que conta com a participação de vários setores da UFMG – o Hospital das Clínicas, a Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e a Faculdade de Odontologia –, para criar uma rede que interliga mais de 60 unidades de saúde dessa Prefeitura. Com a utilização da tecnologia do Grude, desenvolvem-se palestras e reuniões técnicas, de que participam especialistas, sobretudo do HC, na discussão de casos clínicos e para fornecimento de segunda opinião médica. No segundo semestre de 2006, entrou em operação a rede de videoconferência e de envio de exames de eletrocardiografia do projeto Minas Telecárdio, fruto do consórcio de universidades públicas mineiras com mais de 70 prefeituras do estado de Minas Gerais. Com a implantação do Projeto Nacional de Telessaúde em Minas Gerais, passarão a funcionar, sob orientação de equipes da Faculdade de Medicina e do HC, 100 pólos em todo o estado. Cada um desses pólos disporá de equipamentos para videoconferência e de eletrocardiógrafo para a realização de consultas, a distância, com especialistas. Para tanto, vão ser produzidos, também, materiais didáticos, em multimídia, em quantidade suficiente para a formação a distância de profissionais de saúde de diversas áreas.

13. RECURSOS MULTIMÍDIA

Objetivo

- Dotar a UFMG de suporte para a Educação a Distância e os ensinos de Graduação e de Pós-Graduação, bem como para a realização de programas na área da Saúde e de projetos de pesquisa e extensão em geral.

Metas

- Consolidar sistemas voltados para a melhoria do ensino na UFMG – entre outros, personalização do Moodle, utilização do diário de classe eletrônico e acesso ao Portal MinhaUFMG.
- Criar e consolidar cursos de treinamento e capacitação voltados à comunidade acadêmica e científica da UFMG, bem como implantar um serviço de Help Desk especializado.
- Apoiar investimentos na tecnologia necessária à consolidação do Programa de Telessaúde na UFMG.
- Ampliar as condições tecnológicas que dão suporte à implantação e ao crescimento de cursos de Educação a Distância oferecidos pela UFMG.

Ações

- Reunir todas as ferramentas de TICs desenvolvidas para a comunidade acadêmica da UFMG e disponibilizá-las no Portal Minha UFMG.
- Disponibilizar um ambiente adequado, no Portal MinhaUFMG, para a troca de informações entre alunos e professores de cada uma das turmas de disciplinas dos cursos ofertados, semestralmente, pela UFMG.
- Prestar assessoria técnica a equipes da área da Saúde, em especial da Faculdade de Medicina e do HC, na implantação, em Minas Gerais, do Programa Nacional de Telessaúde.
- Garantir o acesso a recursos de projeção multimídia na maioria das salas de aula das Unidades Acadêmicas da UFMG.

14. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Objetivos

- Garantir o estabelecimento, na UFMG, de diretrizes orçamentárias.
- Garantir a construção colegiada do orçamento da UFMG.
- Estabelecer, na UFMG, prioridades para os investimentos institucionais.
- Desenvolver, na UFMG, ações de planejamento e de gestão sistêmicas.
- Assegurar o equilíbrio institucional, incentivando a cultura da responsabilidade gerencial dos recursos públicos.

Ações

- Divulgar, discutir e rever, periodicamente, o orçamento da UFMG, inclusive o de suas fundações de apoio.
- Divulgar, discutir e rever, periodicamente, os fundos da UFMG decorrentes de taxas de prestação de serviços, captação ou doação das suas fundações de apoio, bem como os recursos destinados por instâncias do Governo a projetos ou programas.
- Manter diálogo permanente com a comunidade universitária sobre as políticas orçamentárias da UFMG, em particular por intermédio das instâncias de representação da Instituição.
- Otimizar a aplicação de recursos em projetos de manutenção e de desenvolvimento institucional.
- Fortalecer, em todas as instâncias da UFMG, a gestão compartilhada.

14.1 Captação institucional

Objetivo

- Criar novos instrumentos e métodos para otimizar, na UFMG, a captação de recursos, tanto no novo modelo de Ciência, Tecnologia e Inovação, quanto nas áreas social e cultural.

Meta

- Intensificar ações que visem à captação de recursos para o desenvolvimento de projetos nas áreas educacional, científica, tecnológica, social e cultural.

Ações

- Promover articulações entre órgãos da Administração Central e das Unidades Acadêmicas, visando à obtenção de recursos para o desenvolvimento de projetos nas áreas educacional, científica, tecnológica, social e cultural.
- Atuar em parceria com as fundações de apoio credenciadas pela Instituição, mediante seu acompanhamento e avaliação pelos Conselhos Superiores.
- Atuar em parceria com as Bancadas Parlamentares, com vistas à apresentação e à aprovação de Emendas que destinem recursos aos projetos institucionais da UFMG.

14.2 Fundações de apoio

Objetivo

- Redimensionar o papel das fundações de apoio no cenário de autonomia da UFMG.

Meta

- Fomentar, por intermédio das fundações de apoio, ao amparo da lei, relações de parceria benéficas para os projetos institucionais.

Ações

- Selecionar projetos de desenvolvimento institucional da UFMG passíveis de execução em parceria com as fundações de apoio.
- Implementar projetos de interesse da UFMG em parceria com as fundações de apoio, mediante avaliação permanente, à luz dos princípios e parâmetros institucionais.
- Promover ajustes de ordem funcional no papel das fundações de apoio da UFMG.
- Promover os necessários ajustes de ordem jurídica nos contratos firmados com as fundações de apoio da UFMG, em total consonância com a legislação vigente.
- Exercer permanente controle sobre o funcionamento das fundações de apoio da UFMG.

15. PARQUE TECNOLÓGICO

Objetivos

- Trabalhar a dinâmica das competências para tecnologia e inovação tecnológica, com base em uma postura pró-ativa, que incorpore práticas típicas da iniciativa privada, mas preserve a natureza pública da UFMG.
- Institucionalizar uma política de tecnologia e inovação tecnológica na UFMG.

Metas

- Atuar ativamente na implantação do BH-Tec.
- Incrementar, inclusive por intermédio do BH-Tec, o número de patentes e de incubadoras de empresas na UFMG.

Ações

- Elaborar um planejamento estratégico de atuação do BH-Tec, de forma que esse Parque se torne um instrumento orientador das ações políticas e operacionais na área de tecnologia e inovação tecnológica da UFMG.
- Ampliar a interlocução institucional na área de tecnologia e inovação tecnológica, deslocando-a do nível do pesquisador para o dos Departamentos e das Unidades Acadêmicas da UFMG.
- Disseminar a natureza estratégica das políticas de proteção intelectual, empreendedorismo, incubação de empresas, negócios e mercado como base da geração de novos modelos acadêmicos de Universidade Pública.
- Definir e institucionalizar parcerias estratégicas com o BH-Tec e seus principais parceiros.

16. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivos

Zelar pela imagem da UFMG em face dos públicos interno e externo, a fim de fortalecer sua natureza de Instituição Pública dedicada ao ensino, à pesquisa e à extensão.

- Criar, fortalecer e aprimorar os instrumentos, ações e meios de comunicação da UFMG, com vistas a ampliar sua interlocução com as comunidades interna e externa.
- Contribuir para a criação de redes de divulgação do conhecimento científico, em especial, do gerado na UFMG.

Metas

- Estimular e ampliar a exposição da UFMG por meio de estratégias que visem à mídia de abrangência e à circulação nacional.
- Fomentar, pela implementação de ações objetivas, a divulgação científica na e a partir da UFMG.
- Criar e desenvolver estratégias e procedimentos que garantam uma ação integrada dos núcleos de produção que compõem o Centro de Comunicação (Cedecom) da UFMG.
- Buscar a integração das ações de comunicação pulverizadas pelas diversas Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFMG, a fim de unificar seu discurso e de compatibilizar sua atuação, com vistas à estratégia institucional nesse campo.
- Consolidar a Rádio UFMG Educativa e a TV UFMG, ambas vinculadas ao Cedecom, garantindo-lhes as condições operacionais necessárias ao aprimoramento da interlocução com a sociedade e à divulgação de projetos e ações desenvolvidos na UFMG.
- Estruturar um Núcleo de Produção Videográfica, vinculado ao Cedecom, para se responsabilizar pela produção de vídeos institucionais, instrucionais, educacionais e publicitários concernentes a projetos e ações desenvolvidos na UFMG.
- Consolidar o Núcleo de Comunicação Interna, vinculado ao Cedecom, e aprimorar a busca de melhores processos e alternativas de comunicação com os diversos públicos da UFMG.
- Consolidar o Núcleo de Apoio à Divulgação Científica, vinculado ao Cedecom, para garantir maior visibilidade aos projetos e pesquisas desenvolvidos na UFMG, bem como a popularização de conhecimentos científicos, e apoiar os pesquisadores interessados em desenvolver projetos de divulgação científica.
- Desenvolver estratégias de acessibilidade do sistema midiático às fontes de produção de conhecimento e aos serviços oferecidos pela UFMG.

Ações

- Consolidar e aperfeiçoar a publicação do Boletim UFMG, bem como o uso do portal eletrônico, a fim de aumentar a amplitude de, respectivamente, sua circulação e seu acesso, e de torná-los mais ágeis na disseminação de informações acadêmicas e institucionais.
 - Criar ferramentas de gestão de informações e de aperfeiçoamento das ações de Assessoria de Imprensa da UFMG.
 - Disseminar uma “consciência comunicacional” entre os membros da comunidade universitária e contribuir, por meio de constante mediação, para uma colaboração mais estreita e amigável da UFMG com as diversas mídias.
- Incrementar, na UFMG, a produção de campanhas institucionais e a criação de peças gráficas a elas relacionadas.
- Apoiar as atividades de produção de material de divulgação científica, em especial a criação de formatos mais adequados às estratégias de popularização de conhecimentos científicos.
 - Apoiar, na UFMG, desenvolvimento da divulgação científica em geral e, em particular, do jornalismo científico na comunidade acadêmica.

17. COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivo

- Ampliar e aprofundar a articulação da UFMG com a sociedade em geral.

Metas

- Assegurar o fluxo adequado de recursos advindos do Setor Público destinados às atividades do ensino de Graduação, nas áreas de Educação e da Saúde.
- Institucionalizar as ações relativas à responsabilidade social, com foco no empresariado e em empresas.

Ações

- Promover articulações, tanto interna quanto externamente à UFMG, para garantir o cumprimento das metas institucionais.
- Mapear as ações da UFMG no setor da Cooperação Institucional.
- Investir na manutenção e na consolidação de convênios de Cooperação Institucional vigentes na UFMG.
- Captar assinaturas de novos convênios de Cooperação Institucional com a UFMG.

18. POLÍTICA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivo

- Aperfeiçoar a política de avaliação da UFMG.

Metas

- Consolidar a avaliação institucional como atividade permanente na UFMG.
- Acompanhar e avaliar a implementação das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG.
- Acompanhar e avaliar a implementação das metas estabelecidas pela UFMG para a implantação do Reuni.
- Contribuir para a integração dos resultados da avaliação institucional às ações de planejamento da UFMG.
- Implantar um sistema de avaliação dos cursos de Graduação da UFMG, inclusive dos oferecidos na modalidade a distância.
- Implantar um sistema regular de avaliação dos currículos dos cursos de Graduação da UFMG.
- Constituir, na Diretoria de Avaliação Institucional (DAI), um núcleo de estudos sobre a UFMG.

Ações

- Fornecer subsídios para o acompanhamento e a atualização de análises sobre os diversos processos avaliativos já promovidos na UFMG, bem como para a instrumentalização do processo de planejamento da Instituição.
- Estimular experiências de avaliação institucional a serem desenvolvidas nas Unidades Acadêmicas e demais órgãos da UFMG.
- Estimular a realização, por iniciativa da própria UFMG, de processos de avaliação externa das atividades desenvolvidas na Instituição.
- Estimular a realização de estudos sobre egressos dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação da UFMG, bem como sobre a evasão nos seus cursos de Graduação.
- Estimular a criação, na UFMG, de um programa institucional voltado à avaliação de currículos, a ser desenvolvido juntamente com a Pró-Reitoria de Graduação e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação.
- Coordenar estudos sobre a infra-estrutura dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação da UFMG, no que concerne à adequação deles ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão, bem como à sua adaptação a estudantes portadores de necessidades especiais e que apresentam carência na área de inclusão digital.

19. POLÍTICA DE PESSOAL

Objetivos

Contribuir para o desenvolvimento técnico e pessoal dos servidores da UFMG, promovendo as potencialidades do quadro de pessoal da Instituição em todas as suas dimensões.

Aperfeiçoar as políticas de gestão, capacitação, dimensionamento e avaliação de recursos humanos voltadas aos quadros docente e Técnico-Administrativo em Educação da UFMG.

Utilizar a concessão de vagas de pessoal como instrumento propulsor, ou incentivador, do processo de democratização do acesso à UFMG pela expansão de vagas em cursos noturnos.

Reavaliar os parâmetros tradicionais de alocação de vagas de pessoal na UFMG e implantar novos critérios para tanto, considerando-se, especialmente, as propostas contidas no planejamento elaborado para o Reuni.

Implementar e aperfeiçoar os programas de dimensionamento de necessidades, capacitação, aperfeiçoamento e avaliação do desempenho dos servidores da UFMG, com especial atenção às propostas contidas no planejamento elaborado para o Reuni.

Recompor os quadros de pessoal da UFMG em atendimento às necessidades tanto de reposição de docentes e de servidores técnicos-administrativos em Educação quanto de expansão qualificada das atividades acadêmicas da Instituição.

Promover a melhoria contínua dos indicadores de qualidade do desempenho acadêmico e institucional.

20. AMPLIAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA FÍSICA

Objetivo

Dotar os *campis* da UFMG de infra-estrutura adequada à realização das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Concluir o Projeto *Campus 2000*.

Executar as obras de infra-estrutura física necessárias à realização do planejamento elaborado para o Reuni.

Executar as demais obras que se fizerem necessárias à realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFMG.

E - Universidade Federal de Santa Catarina

Apresentação

O presente Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) cobre o período de 2010- 2014. É uma atualização do PDI 2005-2009, elaborado em 2004 com base na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Esse documento é exigido no recredenciamento da Instituição assim como em situações de autorização de novos cursos e nos pedidos de financiamentos de apoio institucional. Tem principalmente a função de sistematizar o planejamento na Instituição com um horizonte temporal de pelo menos um quinquênio. Mais especificamente, com base no Art.16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, o Ministério da Educação (MEC) define o PDI como:

“O documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.” (MEC, 2009.) A elaboração desse documento, na UFSC, seguiu os seguintes passos:

1. designação, em julho de 2009, de duas comissões, uma composta por representantes dos Órgãos Deliberativos Centrais (câmaras) da Administração Superior da UFSC, para elaborar a minuta do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), parte principal do PDI, e outra para elaborar o restante do documento, composta por representantes dos Órgãos Executivos Centrais (pró-reitorias e secretarias), incluindo em ambas representantes dos estudantes e dos servidores técnicos-administrativos;
2. consulta aos dirigentes de unidades universitárias, que envolveram os chefes de departamento, coordenadores de cursos e membros dos conselhos departamentais, durante o mês de agosto de 2009; os diretores de campi foram consultados posteriormente, em outubro de 2009, por haver coincidência com a inauguração dos campi em agosto;
3. consulta pública à comunidade universitária no período de 17 a 30 de novembro de 2009;
4. deliberação e aprovação final pelo Conselho Universitário (CUUn) da UFSC a partir de 8 de dezembro de 2009.

O PDI está sendo elaborado num período em que a UFSC reformula seu planejamento estratégico. A intenção é que o documento sirva de elemento ao redor do qual serão definidos o planejamento anual, com um foco nas atividades de curto prazo, e o planejamento estratégico propriamente dito, com um horizonte temporal de pelo menos dez anos. Com a implantação de tal sistema, espera-se que as futuras atualizações do PDI sejam um trabalho apenas rotineiro, refletindo o sistema de planejamento como um todo, com UFSC - Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 ampla participação da comunidade universitária tanto nas decisões de curto prazo como na definição dos planos de longo prazo.

O PDI da UFSC está organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, faz-se uma caracterização da Instituição e de sua missão, visão, valores e objetivos. No segundo, desenvolve-se o PPI, como parte principal do PDI, em que se definem as políticas da UFSC para o quinquênio. No terceiro capítulo, há uma descrição dos atores envolvidos na atividade universitária, que são o corpo discente e o corpo de servidores, docentes e Técnicos-Administrativos em educação. São também descritos a infraestrutura, a gestão e o orçamento. No capítulo final, destacam-se o papel da Instituição na geração de inovações e como ela opera suas relações interinstitucionais.

1. Perfil institucional

O perfil institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) começa por um breve histórico, com ênfase nos fatos mais importantes de sua existência, que completará 50 anos no primeiro ano de vigência deste Plano de Desenvolvimento Institucional. A segunda seção trata dos elementos básicos do planejamento da Universidade: missão, visão e valores. A terceira seção considera brevemente as principais áreas de atuação acadêmica da Universidade.

Por fim, são apresentados os objetivos da Universidade para os próximos anos.

2. Breve histórico da UFSC

A UFSC foi criada com o nome de Universidade de Santa Catarina, em dezembro de 1960. Seu primeiro Reitor, o Professor João David Ferreira Lima, foi escolhido de lista tríplice e tomou posse em 25/10/1961. A Universidade contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provindos de sete faculdades isoladas, que inicialmente a compuseram, junto com uma nova. Entre as sete faculdades, as de Farmácia e Odontologia, Direito e Ciências Econômicas tinham suas raízes no Instituto Politécnico, fundado em 1917 com apoio do governo estadual, e na Academia de Comércio, uma instituição privada subsidiada pelo governo estadual, que absorveu o Instituto nos anos 1930. Nos anos seguintes a sua fundação, o Instituto Politécnico ofereceu os primeiros cursos superiores em áreas técnicas do Estado. Portanto, a UFSC representou uma mutação significativa nessa evolução do ensino superior catarinense.

Durante as discussões que levaram à criação do Curso de Direito nos anos 1930, já se mencionava o interesse em criar uma universidade no Estado. De fato, buscava-se acompanhar um movimento que ocorria no País. Foi nesse período que se criaram a Universidade de São Paulo e a Universidade de Porto Alegre, hoje Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e

consolidou-se a Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro. Uma onda de criação de universidades públicas também ocorreu em 1960, em cidades médias. Em dezembro daquele ano, ao final do governo de Juscelino Kubitschek, foram criadas as atuais universidades federais do Rio Grande do Norte, da Paraíba, de Goiás, de Juiz de Fora, Fluminense, de Santa Catarina e de Santa Maria, isso sem mencionar faculdades e institutos isolados que foram federalizados.

A sequência histórica de criação das faculdades fundadoras é a seguinte: Dois textos básicos sobre a história da UFSC são Lima (2000), memórias de um dos fundadores da Universidade, e Silva (2000), uma tese doutoral para a Universidade de São Paulo. Várias unidades universitárias incluem suas histórias nos respectivos sítios. O acesso principal a essas unidades é www.ufsc.br/paginas/centros_ensino.php. Vieira (1986) relata a história do Instituto Politécnico, Rosa e Madeira (1982), da Faculdade de Odontologia, e Vieira e Félix (2008), da Faculdade de Ciências Econômicas. Há também o Departamento de Engenharia Mecânica (2008).

3. Missão, visão e valores

Missão

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem por missão “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”.

Visão

Ser uma universidade de excelência.

Valores

A UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica, no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida, com base nos seguintes valores:

- Acadêmica e de Qualidade

Uma Instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão.

- Ousada

Missão aprovada em Assembléia Estatuíste de 1993 e incluída como Art.3.º do Estatuto da UFSC.

Uma Instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.

- Culta

Uma Instituição criadora e irradiadora de arte e ciência.

- Atuante

Uma Instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como: acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, violência urbana, sustentabilidade ambiental e desigualdade social, entre outros.

- Internacionalizada

Uma Instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.

- Livre

Uma Instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.

- Autônoma

Uma Instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos.

- Democrática e Plural

Uma Instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade e autodeterminação de seus vários segmentos.

- Bem Administrada e Planejada

Uma Instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.

- Saudável

Uma Instituição saudável, ancorada na concepção de que a saúde é construída e vivida pelas pessoas em seu ambiente cotidiano, contribuindo para uma formação integral e maior qualidade de vida.

- Responsável

Uma Instituição orientada pela responsabilidade ética, social e ambiental.

4. Objetivos

A visão de ser uma universidade de excelência exigirá o desenvolvimento de ações inovadoras nas seguintes linhas de ação ou dimensões: ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte e gestão. Essas ações envolvem objetivos e metas para cada uma das dimensões, que serão detalhadas na seção sobre políticas.

Para o ensino, os objetivos são estabelecidos de forma a integrar as políticas de ensino básico, graduação e de pós-graduação. Em destaque, estão metas de ações inovadoras no ensino e no reforço ao impacto social da pós-graduação lato sensu. Adicionalmente, busca-se a ampliação do acesso qualificado à Universidade e a institucionalização do relacionamento com os egressos.

Para a pesquisa, objetiva-se institucionalizá-la mais adequadamente, ampliar a infraestrutura e fortalecer seu papel social. A responsabilidade social e a inserção tanto regional como internacional das áreas de ação da Universidade serão fortalecidas.

Para a extensão, busca-se um reforço nas ações de interação comunitária e com os setores organizados da sociedade.

Para cultura e arte, tem-se como objetivo melhorar o ambiente artístico cultural.

Isso passa por uma reflexão interdisciplinar sobre a cultura e a sociedade, com envolvimento das diferentes unidades universitárias e a irradiação das artes e da cultura no Estado de Santa Catarina.

Por fim, na área de gestão, o principal objetivo é a institucionalização de um sistema de planejamento que distinga diferentes horizontes temporais, com destaque para a visão de longo prazo. Objetivos adicionais nessa área são o reforço do desenvolvimento individual dos servidores técnicos-administrativos em educação e docentes, atualização da infraestrutura e da gestão e a profissionalização do relacionamento da UFSC com órgãos externos que afetam a vida da universidade.

Esses objetivos servem de guia para o estabelecimento das metas de cada política da Universidade para os próximos cinco anos. Essas metas estão listadas detalhadamente e organizadas segundo os objetivos no Projeto Pedagógico Institucional, tema do próximo capítulo.

A UFSC, coerente com sua Missão, incorpora de modo transversal as responsabilidades ética, social, assistencial e acessibilidade para os públicos internos e externos, em todas as suas práticas, como condição do fazer ensino, pesquisa e extensão.

5. Gestão

A política de gestão para os próximos cinco anos estará centrada numa atualização do sistema de planejamento da universidade, com a institucionalização do planejamento estratégico. Isso será complementado pela atualização da gestão organizacional e da infraestrutura em apoio às atividades principais de ensino, pesquisa, extensão e cultura e arte. Os programas de desenvolvimento individual de servidores são essenciais nesse processo, assim como um melhor relacionamento com organizações que afetam o funcionamento da universidade.

Objetivo 16 – Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos.

Metas:

- Revitalizar a infraestrutura de planejamento institucional de curto, médio e longo prazos.
- Realizar sistematicamente, em conjunto com as unidades acadêmicas e administrativas, as atividades de planejamento institucional.
- Fortalecer a atuação dos órgãos colegiados na definição de ações estratégicas nas áreas de planejamento, regulamentação e avaliação.
- Redefinir e implementar um sistema de avaliação continuada, integrado ao planejamento institucional.
- Avaliar e atualizar periodicamente o planejamento institucional.

Objetivo 17 – Aprimorar a gestão organizacional.

Metas:

- Atualizar periodicamente a legislação institucional.
- Conscientizar a comunidade universitária, em especial da área de pesquisa, quanto aos procedimentos previstos na legislação ambiental.
- Adotar o planejamento institucional como meio de implementar processos eficientes e efetivos de gestão.
- Implementar novas tecnologias e processos, visando à melhoria dos serviços prestados.
- Fomentar iniciativas de Gestão Integrada, trabalhando as dimensões da qualidade total, de responsabilidade ambiental, de saúde e segurança no trabalho e responsabilidade social, visando à internalização progressiva de modernas práticas de gestão na Instituição.
- Desenvolver programas de racionalização e desburocratização de processos.
- Implantar modernas práticas de gestão de pessoas, potencializando o servidor técnico-administrativo na realização das atividades-meio.
- Reforçar a valorização e o respeito aos servidores, mobilizando suas competências e motivações.
- Integrar a gestão de servidores docentes e técnico-administrativos em educação.
- Aprimorar a integração da gestão dos programas de pós-graduação.
- Aprimorar as ações de interiorização da universidade, no âmbito de uma visão estratégica da expansão do ensino superior público.

Objetivo 18 – Adequar a infraestrutura e sua gestão às demandas da atualidade.

Metas:

- Modernizar a infraestrutura dos serviços de redes e sistemas de informação.
- Fomentar iniciativas para uma maior difusão do uso de software livre na Universidade.
- Modernizar a infraestrutura de acesso à informação dos Programas de Pós-Graduação.

- Fortalecer a manutenção preventiva de edificações, laboratórios, almoxarifados, sistemas de informação e de segurança física e patrimonial.
- Fortalecer o compartilhamento responsável de equipamentos científicos entre as diversas áreas da comunidade universitária.
- Desenvolver ações para a contratação de profissionais especializados para a operação de equipamentos de alta complexidade e o atendimento aos laboratórios multiusuários.
- Melhorar a infraestrutura para a realização de atividades artísticas, bem como para preservação de bem culturais.
- Definir os critérios da ocupação territorial e do uso do espaço físico, proporcionando a racionalização e humanização das atividades de ensino, pesquisa, extensão, culturais e de interação social.
- Estabelecer critérios de uso racional de recursos e ampliar e difundir iniciativas e programas já existentes, assegurando os princípios da sustentabilidade.
- Avaliar e melhorar os instrumentos e procedimentos relacionados à segurança pessoal e patrimonial na Instituição.
- Adequar a infraestrutura da UFSC de modo a garantir a acessibilidade para fins de inclusão social, levando em consideração diferenças físicas dos membros da comunidade universitária.
- Ampliar a área construída destinada às atividades meio e fim.
- Ampliar a oferta de refeições, modernizando/implantando restaurantes universitários.

Objetivo 19 – Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional.

Metas:

- Reforçar o desenvolvimento individual, promovendo as potencialidades das pessoas e aprimorando a compreensão da função social do trabalho no serviço público de forma integrada com os objetivos institucionais.
- Buscar ajustes na carreira e nas atribuições dos servidores, docentes e Técnicos-Administrativos, tendo em vista o planejamento institucional.
- Aprimorar o atual plano de capacitação profissional e de educação formal, visando ao desenvolvimento individual e das carreiras.
- Gestionar, junto aos Órgãos de Governo, a abertura de novos concursos públicos de servidores para atender às reais necessidades da Instituição.
- Integrar o dimensionamento de pessoal no planejamento institucional.
- Introduzir ações de desenvolvimento institucional em parceria com os servidores aposentados.
- Consolidar a política de saúde integral para os servidores.
- Estabelecer ações de inclusão do servidor alinhadas com os objetivos institucionais.
- Aperfeiçoar e internalizar a cultura da avaliação de desempenho e da responsabilidade gerencial dos recursos públicos como ferramenta importante para um melhor desempenho institucional e relacionamento interpessoal.

Objetivo 20 – Fortalecer e profissionalizar a comunicação e o relacionamento interno e externo.

Metas:

- Definir e implantar ações de comunicação, planejada e articulada, com adequação dos instrumentos aos diferentes públicos.
- Modernizar os programas institucionais de divulgação científica e tecnológica, com o uso das técnicas mais recentes de comunicação.
- Consolidar a inserção e a visibilidade das unidades universitárias na própria Universidade e na sociedade.
- Desenvolver ações para fortalecer a imagem da Instituição junto à sociedade.
- Fortalecer o relacionamento da UFSC com os setores organizados da sociedade.
- Aperfeiçoar o relacionamento com as organizações definidoras de políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão.
- Desenvolver e apoiar iniciativas de fortalecimento das agências de fomento de ensino e pesquisa.

Objetivo 21 – Implementar ações buscando ampliar a captação de recursos para a consecução das políticas institucionais.

Metas:

- Buscar novas fontes de recursos financeiros, tendo em vista o atendimento das ações de ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte.
- Ampliar a divulgação e o estímulo à submissão de projetos em programas de desenvolvimento científico e tecnológico de diferentes fontes.
- Melhorar a governança na relação da Universidade com as fundações no apoio às atividades das unidades universitárias.
- Incentivar a participação dos discentes em eventos externos de ensino, pesquisa e extensão.

6. Gestão e planejamento institucional

A gestão central da UFSC é feita via órgãos deliberativos e órgãos executivos. Os órgãos deliberativos são o Conselho Universitário (CUn), para deliberação no nível mais alto na própria Universidade, as câmaras, com função deliberativa nas áreas acadêmicas, e o Conselho de Curadores, com função fiscalizadora. Os órgãos executivos são a Reitoria, a Vice-Reitoria, seis Pró-Reitorias e três Secretarias Especiais.

A Universidade está organizada em departamentos, que, por sua vez, estão agrupados em onze Unidades Universitárias, chamadas de Centros. Os três novos campi de Araranguá, Curitiba e Joinville estão ligados diretamente à Reitoria.

7. Órgãos executivos

Os órgãos executivos da UFSC, como a outra parte essencial da gestão central da Universidade, são compostos de seis pró-reitorias e três secretarias especiais, além do gabinete do Reitor. As pró-reitorias são as seguintes: (1) Ensino de Graduação, (2) Pós-Graduação, (3) Pesquisa e Extensão, (4) Assuntos Estudantis, (5) Desenvolvimento Humano e Social, (6) Infraestrutura.

As três secretarias especiais são: (1) Cultura e Arte, (2) Relações Internacionais e Institucionais, (3) Planejamento e Finanças. A Secretaria de Planejamento e Finanças é apresentada na próxima seção junto com a descrição do planejamento institucional e da autoavaliação da UFSC.

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

A Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG) tem por objetivo administrar as políticas e ações relacionadas aos cursos de graduação e educação básica em consonância com os ideais expressos na missão da UFSC. Nessa perspectiva, suas principais atribuições são:

- Coordenar a execução das ações inerentes à política de ensino de graduação — tanto na modalidade presencial quanto na modalidade a distância —, de ensino médio, fundamental e pré-escolar, definidas pelo Conselho Universitário, visando ao seu desenvolvimento;
- Coordenar o desenvolvimento das atividades de ensino, bem como o sistema de matrícula, os estágios curriculares e o ingresso nos cursos de graduação na UFSC;
- Assessorar os gestores acadêmicos, comissões e grupos de trabalho em procedimentos administrativos e no desenvolvimento de programas e projetos voltados para os cursos de graduação e educação básica;
- Propor e coordenar as formas de acesso aos cursos de graduação e de educação básica, a programas de bolsas acadêmicas de graduação e estágios curriculares;
- Registrar e gerenciar as atividades de planejamento acadêmico, as informações e dados relativos à graduação e educação básica, bem como expedir documentos diversos;
- Propor instrumentos para a elaboração e atualização periódica de planos plurianuais de desenvolvimento dos cursos de graduação e da educação básica;
- Implementar e desenvolver políticas e programas referentes às atividades de ensino, em conjunto a outras Pró-Reitorias.
- Pró-Reitoria de Infraestrutura

A principal missão da Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) é contribuir com a administração da UFSC com ênfase na infraestrutura e serviços básicos necessários ao pleno desenvolvimento das atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Suas atribuições são de supervisionar a execução das ações inerentes à política de administração da Universidade Federal de Santa Catarina, definidas pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes, propor e acompanhar a execução das políticas de gestão da Universidade no que se refere aos seguintes critérios:

- Segurança Física e Patrimonial da UFSC;
- Material, Serviços Gerais, Arquivo e Digitalização;
- Espaço Físico e projetos de engenharia, urbanísticos e arquitetônicos;
- Serviço de conservação e manutenção física e patrimonial da UFSC;
- Tecnologia da informação e comunicação;
- Trabalhos gráficos para as unidades acadêmicas e administrativas;
- Produção de animais de laboratório em quantidade e qualidade para atender à demanda nas áreas de ensino, pesquisa e extensão;
- Recebimento, tombamento e controle de todo material permanente;
- Regularização dos imóveis;
- Organização, manutenção e atualização do acervo informacional da Universidade, depositário da produção filosófica, literária, científica tecnológica da comunidade universitária.

8. Planejamento e auto-avaliação

Esta seção abordará os órgãos de planejamento, a Comissão Própria de Avaliação e o ciclo de planejamento.

Órgãos de planejamento

A adoção do planejamento como ferramenta de gestão institucional pode ser observada na Universidade Federal de Santa Catarina desde sua fundação em 1960. Na gestão do Professor Ferreira Lima, o programa de Reestruturação das Universidades, instituído com o Decreto-Lei nº 53, de 18/11/66, levou à criação de um grupo de trabalho, pela Portaria nº 392/66, com o objetivo de desenvolver um Plano de Reestruturação da UFSC. Em 1967, o Plano é finalizado, sendo aprovado posteriormente no Conselho Federal de Educação pelo Decreto nº 64.824, de 15/06/69.

No início da década de 70, constitui-se a Sub-Reitoria de Planejamento, órgão central com o objetivo de preparar a previsão, programação e acompanhamento das atividades da Universidade.

No final dessa década, é criada a Coordenadoria de Planejamento, vinculada à Pró-Reitoria de Administração. Dentre as ações básicas desenvolvidas pela Coordenadoria, pode ser ressaltado o processo de acelerar as construções no Campus Universitário, com a finalidade de propiciar, principalmente ao ensino e à pesquisa, as condições desejáveis para o alcance

de seus objetivos. Concomitantemente, foi estabelecido o Sistema de Informações de Planejamento e Gerência, objetivando o encaminhamento das prioridades administrativas a uma rápida e efetiva evolução.

Já no início dos anos 1980, é formada a Assessoria de Planejamento (ASSEPLAN), órgão encarregado das atividades de planejamento, utilização e distribuição do espaço físico na UFSC. A composição da ASSEPLAN abrangia as áreas de Informática, Espaço Físico, Estudos Urbanísticos e um escritório Técnico-Administrativo. Na gestão seguinte, em 1985, é constituída a Pró-Reitoria de Planejamento que passa a elaborar os planos de ação da UFSC com a participação de pró-reitores, ETUSC e diretores de Centro. No início dos anos 90, as ações ligadas ao Planejamento são reforçadas, sob responsabilidade da Secretaria Especial de Planejamento, adotando os modelos de planejamento participativo. No final da década, adota UFSC se a perspectiva dos planos institucionais, uma vez que se consolida a ideia de que por meio desses planos chega-se ao planejamento operacional.

O século XXI trouxe novos desafios para a gestão universitária,³⁴ e os movimentos de planejamento orientaram-se pela emergência do ensino a distância e o desenvolvimento das IFES com a implantação do REUNI.

A partir de 2008, foi iniciado o processo de implementação de planejamento num horizonte que contempla pelo menos dez anos. Para reforçar essa atividade, houve uma reorganização da área de planejamento, surgindo então a própria Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAN), com base nos então extintos Programa Integrado de Planejamento, ligado à Reitoria, e Pró-Reitoria de Administração, Orçamento e Finanças.

Na área de planejamento, a SEPLAN tem como competências a realização do planejamento institucional, a criação de padrões de gestão integrada, que envolvem a qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho e responsabilidade institucional, bem como a implementação de *feedback* de suas execuções por meio da coordenação de avaliação institucional. Uma competência com especial destaque é a promoção da Racionalização no uso de recursos. Isso envolve a elaboração de padrões e critérios para licitações, aquisições e uso de construções, equipamentos e materiais permanentes e de consumo da Universidade, sendo desenvolvido pelo Comitê para Uso Racional de Recursos. A meta para os dois primeiros anos do quinquênio é estabelecer mecanismos que possam propiciar o uso racional dos recursos, tanto materiais como humanos, atendendo a critérios de eficiência energética e de sustentabilidade, e respeitadas a legislação e as normas e regulamentos técnicos. Para o mesmo período, tem-se como meta a elaboração do Plano Diretor para a UFSC.

A SEPLAN tem também sob sua responsabilidade a preparação e a elaboração do orçamento da Universidade, além da distribuição orçamentária para todas as unidades gestoras. Compete a ela também a supervisão, controle e execução das atividades relacionadas à administração financeira e contábil da Universidade. Atende às demandas dos sistemas corporativos do Governo Federal e utiliza suas bases de dados para gerar informações para a gestão institucional. Também promove o aumento e a melhoria da capacidade de gestão e da capacidade operativa das unidades universitárias, assim como favorece o desenvolvimento de um ambiente de inovação e criatividade na administração universitária.

Deve-se destacar o órgão especial de assessoramento da Reitoria, o Comitê Assessor de Planejamento (CAPLAN), que foi instituído pela Portaria n.º 1.130/GR/2008, com a meta de assessorar a administração central nas questões referentes ao planejamento da Universidade. O Comitê é composto de sete membros, sendo seis Docentes e um Técnico-Administrativo em Educação, todos com dedicação de quinze horas semanais, em média. Tem como missão assessorar na implantação dos processos de planejamento institucional das diversas instâncias acadêmicas e administrativas da Universidade. Seu referencial tem sido o plano de gestão da administração atual, com destaque para proposição de iniciativas de: (1) mecanismos de apoio para monitorar as atividades de planejamento institucional; (2) mecanismos de integração para a gestão institucional; (3) estudos de cenários e tendências para servir de base às decisões estratégicas da Universidade; (4) mecanismos para a realização do Planejamento Estratégico de longo prazo para a UFSC.

Comissão Própria de Avaliação

A instituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA), pela portaria n.º 453/GR, de 02/07/2004, marca o início do Programa de Autoavaliação Institucional (PAAI) na UFSC.³⁵ Após a concepção e aprovação do seu regimento interno pelo Conselho Universitário, a CPA elaborou o Programa de Autoavaliação. O PAAI obedece às orientações e aos princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído pela Lei n.º 10.861, de 14/04/2004. Esse Programa foi coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), com a participação de doze Comissões Setoriais de Avaliação (CSA) e da comunidade universitária. Em 2008, a CPA passou a ter suporte administrativo da SEPLAN e, presentemente, aguarda a aprovação de seu novo regimento.

O PAAI tem o propósito de ser contínuo e de promover uma cultura de avaliação subjacente às estruturas e ações da Instituição. É gerador de autoconhecimento institucional, amplifica o engajamento profissional, fundamenta a emissão de juízos de valor e articula ações de melhoria. Pode ser um instrumento de promoção do melhoramento da qualidade acadêmica, da intensificação das interações humanas, do fortalecimento da missão institucional e do engajamento dos diferentes segmentos da comunidade universitária.

O processo de auto-avaliação da UFSC foi organizado em dez dimensões:

- D1: Políticas Institucionais
- D2: Políticas de Pessoal
- D3: Infraestrutura
- D4: Responsabilidade Social
- D5: Políticas Estudantis
- D6: Organização e Gestão

D7: Comunicação com a Sociedade

D8: Sustentabilidade Financeira

D9: Missão e Perfil

D10: Avaliação

Neste sentido, o PAAI deve ser um processo contínuo e dinâmico, com a participação dos diversos segmentos da Instituição – estudantes de graduação e de pós-graduação, servidores técnico-administrativos, professores e gestores – e representantes da sociedade civil organizada. Esse programa tem como objetivo geral realizar a auto-avaliação institucional, com base nos princípios do SINAES, visando à melhoria contínua das atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão da Instituição. Mais especificamente, o programa visa a:

- Promover ações de sensibilização para a efetiva participação de toda a comunidade no processo de autoavaliação;
- Identificar as potencialidades e as fragilidades da Instituição;
- Socializar as informações para subsidiar a tomada de decisões nas unidades e na Instituição;
- Propor ações visando à melhoria da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- Desenvolver um processo contínuo de autoavaliação na UFSC em ciclos bienais, com envolvimento do corpo discente por diversos meios, inclusive a internet.

O ciclo de planejamento

Os princípios que orientam a gestão da Universidade Federal de Santa Catarina foram construídos com base na visão do que deve ser uma universidade de excelência. Essa perspectiva está refletida na missão e visão da UFSC. Para isso, consolidou-se na Instituição a idéia de que a gestão de uma instituição universitária deve ser fundamentada nas idéias de um planejamento estratégico com horizontes temporais de curto, médio e longo prazo muito bem definidos. Somente por meio da internalização progressiva dos princípios que norteiam o planejamento, será possível construir uma cultura permanente de autoavaliação crítica das suas políticas permitindo, com isso, um constante aprimoramento institucional.

Na perspectiva de planejamento de longo prazo, a Universidade Federal de Santa Catarina se orientará pela adoção do Planejamento Estratégico que deve envolver todas as unidades acadêmicas e administrativas na concepção e consolidação dos seus grandes objetivos estratégicos, definindo os rumos que a Instituição deve seguir nesse horizonte temporal.

O planejamento de médio prazo, no caso da UFSC, converge para as reformulações progressivas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Isso está determinado externamente, pois esse plano deve ser atualizado a cada cinco anos. Já no horizonte de curto prazo, a UFSC deve adotar o Planejamento Anual, com metas e ações bem estabelecidas para o período de um ano. Os ciclos temporais de planejamento devem definir planos decenais, quinquenais e anuais de ação. De forma geral, o processo de planejamento a ser adotado na UFSC está representado na Figura 11.

Independentemente do ciclo de planejamento adotado, curto, médio ou longo prazo, o estabelecimento de uma cultura de planejamento deve exigir um considerável esforço e tempo para a conscientização, discussão e amadurecimento do processo, conduzindo a construção de métodos e instrumentos de suporte ao processo de tomada de decisão na Instituição e envolvendo suas unidades acadêmicas e administrativas.

9. Ouvidoria

Alimentada pelas opiniões, críticas e sugestões expressas pelos usuários, uma organização aprimora-se. A UFSC, uma instituição que zela pela excelência nas áreas em que atua, como o ensino, a pesquisa e a extensão, não poderia ignorar a regra. Por isso, implantou uma ouvidoria voltada ao apoio do cidadão em seu relacionamento com a UFSC, com competência para esclarecer dúvidas, encaminhar críticas, queixas e propostas dos servidores, dos estudantes e da comunidade em geral.³⁶ A Ouvidoria é um canal de recebimento de críticas, reclamações e sugestões da Comunidade Universitária. Tem como atribuição elaborar um registro, classificar e detalhar o material recebido, encaminhando-o aos setores envolvidos, na busca de uma solução. É, assim, uma forma de comunicação acessível e direta, sem burocracia, à disposição da comunidade geral e universitária, de injustiçados e queixosos, identificando os problemas sistêmicos ou injustiças, e atuando, face aos resultados, como agente de mudanças.

O interessado deverá dirigir-se à Ouvidoria, localizada no Hall da Reitoria, e formular sua reclamação, crítica, denúncia, elogio ou sugestão.

Poderá utilizar-se também das caixas de coleta, o e-mail, o site, o fax ou o telefone. Deste modo, a Ouvidoria pode ser classificada como órgão responsável pelo controle de qualidade dos serviços oferecidos pela Universidade.

A Ouvidoria está implantada no prédio da Reitoria, tem pessoal especializado e funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos. As observações apresentadas pela comunidade acadêmica e externa são efetivamente consideradas pelas instâncias acadêmicas e administrativas.

10. Infraestrutura de Informação

Na área de tecnologia da informação, o órgão complementar é o Núcleo de Processamento de Dados (NPD), cujas principais atividades de apoio às atividades da Universidade são: (1) administrar os recursos centrais de processamento de dados; (2) garantir a disponibilidade dos dados da base corporativa; (3) gerenciar a rede local; (4) desenvolver e manter os sistemas administrativos e de apoio acadêmico; e (5) outras atividades ligadas à tecnologia de informação (TI).

As metas para a área de tecnologia da informação, conforme estabelecido no Objetivo 18 do PPI, que trata da gestão da infra-estrutura, são: (1) modernizar a infra-estrutura dos serviços de redes e sistemas de informação; (2) fomentar iniciativas

para uma maior difusão do uso de software livre na Universidade. A principal ação, com vistas a atingir a primeira dessas metas, é a reformulação do NPD para transformá-lo num Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC). Espera-se implementar essa reforma no período de 2010 a 2012. Na busca da modernização dos serviços de redes, as metas específicas são: (1) revitalização da rede UFSC; (2) reestruturação do 40 Esses dados não discriminam o uso específico dos microcomputadores para pesquisas, centro de dados; e (3) modernização e ampliação da telefonia por meio de Telefonia IP.

A revitalização da rede UFSC busca a melhoria da qualidade dos serviços de redes, cabeadas e sem fio, assim como uma melhor capacidade de identificar e responder com agilidade as falhas na rede e serviços. As ações previstas para o quinquênio são:

- Revitalização da rede de apoio computacional da UFSC (fase II), visando ao gerenciamento completo em prazo de um ano;
- Atingir índice de disponibilidade de 99,5% no backbone, que é todo o sistema de computação e de sua interligação entre os prédios da UFSC;
- Ampliar a cobertura wireless para 100% das unidades, incluindo os novos *campi*;
- Prover disponibilidade da ordem de 99,5% para a rede e serviços básicos e de 99,0% para os demais serviços.
- A reestruturação do centro de dados é motivada pela economia de recursos em equipamentos, em uso de energia, de espaço físico e esforço de gestão. É motivada também pela necessidade de centralizar recursos para a computação científica de alto desempenho. Na gestão dos recursos, há necessidade de sistemas alternativos de monitoramento e de operação remota
- da infraestrutura física, além da monitoração e do controle de acesso. Como ações para o quinquênio, têm-se:
- Consolidar e virtualizar o Centro de Dados, objetivando a redução em 70% do número de servidores instalados, com substituição de equipamentos obsoletos, racionalizando sua gestão e reduzindo os custos de energia.
- Criar condições para implantação do conceito de infra-estrutura dinâmica de TI e suporte à computação em nuvem.
- Adequar a infraestrutura física do Centro de Dados para possibilitar a operação automatizada e a disponibilidade operacional de 99,9999%.
- Implantação de infraestrutura para possibilitar contingência operacional.
- Dotar a UFSC das condições necessárias para reagir a um eventual desastre ou falha de operação no Centro de Dados do NPD.
- Implantar ambiente para computação científica de alto desempenho. Por fim, como parte do esforço de modernização parte física da TI, a modernização e a ampliação da telefonia por meio de Telefonia IP busca melhorar a comunicação tanto entre as unidades universitárias da UFSC como com outras instituições de ensino superior. A expansão dessa forma de telefonia reduz custos e atinge locais onde a telefonia convencional não alcança. A principal ação é ampliar a abrangência do serviço de telefonia IP corporativa para pelo menos 50% do parque atual de telefones, hoje em 1.500 telefones.

Ainda como parte da meta de modernizar a infraestrutura de TI, a transformação dos sistemas de informação passa pela revisão dos Sistemas de Informações para Gestão, dos Sistemas de Gestão Administrativa, dos Sistemas de Informações Gerenciais e da Web Sites da UFSC. Um elemento adicional, dentro do Objetivo 10 – Ampliar a internacionalização das atividades da UFSC é a internacionalização dos serviços de acesso à rede da UFSC.

A segunda meta, explicitada no Objetivo 18 do PPI, a de fomentar iniciativas para uma maior difusão do uso de software livre na Universidade, envolve a definição de políticas com esse fim. A motivação está naturalmente UFSC - Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 84 associada à regularização de softwares proprietários. As ações serão no sentido de a Instituição beneficiar-se dos programas para licenciamento institucional, em adição à maior utilização de software livre.

11. Orçamento e finanças

11.1. Estratégia de gestão econômico-financeira

Vinculada ao MEC como autarquia de regime especial, a UFSC tem suas receitas provenientes de transferências do governo federal e diretamente arrecadadas. Esses recursos são principalmente das seguintes fontes:

- Dotações que, a qualquer título, forem atribuídas à Universidade nos orçamentos da União, dos Estados e dos Municípios;
- Doações e contribuições, a título de subvenção, concedidas por autarquias ou quaisquer pessoas físicas ou jurídicas;
- Rendas de aplicação de bens e valores;
- Retribuição de atividades remuneradas;
- Taxas e emolumentos;
- Rendas eventuais.

A principal fonte de recursos da UFSC tem sido o Tesouro Nacional e adicionalmente aos recursos do Tesouro Nacional, que são o maior componente da receita orçamentária da UFSC, deve-se destacar os recursos diretamente arrecadados por meio de taxas e serviços prestados a toda a comunidade pelos projetos de extensão. Nesse caso, destacam-se os cursos de

especialização lato sensu. Esses valores estão incluídos nos totais analisados anteriormente. Entre 2004 e 2006, representaram ao redor de 11% do total de despesas executadas. Em 2007 e 2008, subiram para 15% e 16%, respectivamente, do total. Esses recursos são predominantemente destinados a custeio e capital, com acima de 80% para o custeio no período 2004-2008.

11.2. Plano de investimentos

As demandas de investimento para os próximos cinco anos em obras, equipamentos e móveis, entre outros, foram informados pelos diretores das unidades universitárias e pelas pró-reitorias. Para levantar essa informação, foram feitas consultas diretas a cada unidade universitária, com ampla participação das chefias de departamento e de coordenadorias de cursos, durante o processo de elaboração do PDI. Essa informação será mantida em arquivos como base para o planejamento anual da Universidade. Por essas previsões, há forte concentração de obras em 2010, 2012 e 2014. Do segundo ano em diante, ao longo do quinquênio, muitas obras estão previstas para mais de um ano. Para facilitar o resumo dessas previsões, tais previsões foram concentradas no ano final. Assim, a concentração em 2012 e 2014, de fato, representa uma distribuição ao longo de anos anteriores em vários casos. O valor médio anual de investimentos em obras gira em torno de 22 mil metros quadrados. Como parte do REUNI, estão definidos 14 mil metros quadrados em 2010 e 16,5 mil metros quadrados para 2011. Em alguns casos, há listagem de obras do REUNI nos dados da Tabela 13. No caso dos novos campi, as obras até 2011 são apenas do REUNI.

Cabe ressaltar que os recursos de capital previstos para o próximo quinquênio dependerão das várias políticas de investimento do MEC. Até 2011, os recursos para investimentos estão prometidos e contidos no Projeto REUNI.

A estimativa de necessidades de investimentos com base nessa metragem depende das previsões quanto à evolução dos custos de construção civil. Em preços de final de 2009, o CUB estará em aproximadamente R\$ 1.000,00. Isso equivale à média de 22 milhões de reais por ano.

11.3. Previsão orçamentária e cronograma de execução

O orçamento de 2009 está em execução, e o de 2010 já está presentemente definido. Seus valores, para grandes agregados de ações, juntamente com as previsões para 2011 a 2014, estão apresentados na A projeção das despesas para o período de 2011 a 2014 leva em consideração os valores já definidos para o REUNI, para despesas de capital que vão até 2012, e de custeio que vão até 2014. Considera-se uma taxa anual de inflação de 5% para a projeção dos anos seguintes com base no orçamento de 2010.

O agregado das ações orçamentárias de Ensino, Pesquisa e Extensão é composto por ações associadas às atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência ao estudante de graduação. As despesas com o corpo docente estão incluídas na ação Funcionamento de Cursos de Graduação, daí a importância desse primeiro grande agregado de ações orçamentárias.

Contudo, há outros gastos de pessoal em Outros Gastos de Pessoal. Ações como o pagamento de aposentadorias, pensões, auxílios de transporte, alimentação e saúde, além de capacitação, aparecem aqui sob esse agregado.

Isso faz com que a soma desses dois agregados de ações envolvam uma previsão de 94% da despesa total para 2010 e 2011. As duas maiores ações na sequência são aquelas associadas ao REUNI. No momento, não estão previstas despesas de capital provindas do REUNI a partir de 2012. Também em REUNI – Custeio, para 2013 e 2014 não estão previstos novos aportes. No entanto, fez-se uma estimativa pela correção em 5% ao ano com base no orçamento de 2012, uma vez que a partir de 2013 tal custeio fará parte da matriz de alocação de recursos. As despesas nas atividades-fim, incluídos todos os gastos de pessoal, estabilizam ao redor de 96% a partir de 2012. 44 O orçamento da UFSC é divulgado presentemente em www.reitoria.ufsc.br/dgo, a página do Departamento de Gestão Orçamentária da SEPLAN.

Do total das ações orçamentárias, foram excluídos Sentenças e Precatórios, de 2009 e 2010, e orçamento da UFFS, de 2010. Num caso, há tanto a imprevisibilidade como o fato de ser um elemento que está fora da alçada da UFSC, sendo automaticamente coberto pela União. No outro, há o fato de a UFFS passar a ter orçamento próprio nos próximos anos.

Tendo em vista o quinquênio deste PDI, na estrutura do orçamento de 2010 a 2014 foram desconsiderados aqueles recursos obtidos por destaques (projetos específicos financiados pelo governo federal) e por agências de fomento. Tais recursos dependem das políticas anuais de investimentos nos diversos setores do governo.