



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PROPOSTA PARA DISCUSSÃO

Niterói
Julho 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL**

PROPOSTA PARA DISCUSSÃO

Niterói
Julho 2007

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
1 CONCEPÇÃO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	6
2 CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE	6
3 UNIVERSIDADE E SOCIEDADE: OS DESAFIOS ATUAIS	7
4 A UFF NO CENÁRIO LOCAL, REGIONAL E NACIONAL	9
5 PDI: PROPOSTA BÁSICA	14
6 MISSÃO.....	14
7 VISÃO DE FUTURO.....	15
8 PRIORIDADES INSTITUCIONAIS.....	15
9 ÁREAS ESTRATÉGICAS.....	16

APRESENTAÇÃO

A Universidade Pública é um dispositivo da sociedade cuja missão é produzir, difundir e aplicar conhecimento e cultura de forma crítica e socialmente referenciada. Produzir conhecimento significa fazer avançar as suas fronteiras, desvelando o mundo e sua lógica, o que se faz, em geral com paixão, através da missão institucional da PESQUISA.

Difundir conhecimento significa disponibilizá-lo para os habitantes do planeta, de forma explícita, através do chamado capital estrutural encerrado nos livros, softwares etc ou de forma tácita, formando e capacitando pessoas, portadoras do conhecimento e da cultura e com uma capacidade de agir no tempo, no lugar e na hora que se fizer necessário. Isto se faz, em geral com muita paixão, através da missão institucional do ENSINO.

Aplicar conhecimento significa mudar o real com os instrumentos e a sensibilidade desenvolvidos nas etapas anteriores, atendendo necessidades humanas, tanto de “pão” quanto de “beleza”. Tal tarefa se realiza através da missão institucional de EXTENSÃO. O real transformado, no entanto, muda os instrumentos com os quais interagi e, assim, reinicia-se o círculo virtuoso do fazer acadêmico. Se esta missão não é, ou não precisa ser, monopólio da universidade, ao menos é nela que a sociedade espera buscar referência de como fazê-lo numa lógica que aponta para a superação do ethos meramente produtivista próprio do capitalismo.

Isto não significa que a universidade, na sua dinâmica, deva dispensar critérios de eficiência, competência e transparência. Executar a complexa tarefa acima descrita exige esforços de criação, uso, aperfeiçoamento e/ou adequação de instrumentos de gestão que suportem o fazer acadêmico, reconhecendo e potencializando sua especificidade além, é claro, de garantir sua efetividade. É necessário buscar o adequado equilíbrio entre estrutura, que permite o funcionamento sistemático e eficiente do “aparelho de estado” que é a universidade, e espontaneidade, que é o elemento criativo e inovador que garante à universidade operar na fronteira do conhecimento.

Dentre os instrumentos de gestão próprios para responder a estes desafios destacam-se o orçamento público e o plano de desenvolvimento institucional, amparados por um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização social que demanda um objetivo, que persegue uma mudança situacional futura e permite apoiar o processo decisório, assegurar a racionalidade administrativa e orientar as ações institucionais. O planejamento não trata apenas das decisões sobre o futuro, mas às implicações futuras de decisões presentes.

O PDI 2008-2011, que permitirá a Universidade planejar e executar o fazer acadêmico de forma democrática e aberta aos interesses da sociedade, dá prosseguimento a um processo de mudança cultural que valorize o planejamento, de modo a consolidar as inovações introduzidas pelo PDI anterior e contemple novas propostas de aperfeiçoamento ao modelo de planejamento vigente.

O bom planejamento contudo não “zera” o passado mas sim o analisa, avalia de forma crítica e o aperfeiçoa, conforme exijam os novos desafios do tempo presente. Neste sentido o documento a seguir apresenta as áreas estratégicas, objetivos, estratégias e ações que orientaram o PDI 2003/2007 e conduziram ações de desenvolvimento da nossa Universidade, guiadas pelo eixo central de “expansão de vagas e melhoria qualitativa dos cursos”.

Nem todas as ações aqui previstas foram executadas mas sua relevância e atualidade institucional merecem ser consideradas neste momento de novos desafios. A comunidade acadêmica está convidada agora

para a importante tarefa de pensar o seu futuro, ou melhor, pensar nas implicações futuras das ações que fará no presente. A Comissão estará recebendo sugestões e críticas da comunidade até o dia 31/08/2007 através do endereço pdi@proplan.uff.br.

A Comissão

1

CONCEPÇÃO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

...criar condições para que a UFF caminhe no rumo da construção de uma universidade socialmente referenciada e reconhecida no cenário acadêmico nacional e internacional.

A Universidade Federal Fluminense – UFF – entende o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – como a base do planejamento integrado de suas diferentes unidades acadêmicas e dos setores que lhes dão sustentação administrativa e/ou complementar, de modo que o cumprimento de suas funções fundamentais seja plenamente efetivado, conforme delineado no seu Projeto Pedagógico Institucional - PPI¹. Este Plano, respeitando o princípio da liberdade acadêmica, visa a criar condições para que a UFF caminhe no rumo da construção de uma universidade socialmente referenciada e reconhecida no cenário acadêmico nacional e internacional.

2

CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE

...desenvolver suas atividades educacionais num sentido amplo, contribuindo para a formação de um cidadão imbuído de valores éticos que com competência técnica atue no seu contexto social.

A UFF assume não só o conceito de que uma universidade se define pelas funções de produzir e transmitir o conhecimento, mas também que nem este é neutro, nem são neutras suas formas de produção e difusão. Propõe-se, assim, a desenvolver suas atividades educacionais num sentido amplo, contribuindo para a formação de um cidadão imbuído de valores éticos, que com competência técnica, atue no seu contexto social. Além disso, por ser uma universidade pública e gratuita, está aberta aos mais amplos setores sociais e suas ações, sempre pautada pelos valores

¹ O Projeto Pedagógico Institucional da UFF, após discussão e análise da comunidade acadêmica, foi aprovado pelo Conselho de Ensino e Pesquisa em reunião ordinária de 31 de julho de 2002, ratificada pela Decisão CEP nº 495/2002.

Proposta de Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF

democráticos e acadêmicos e alicerçada na produção crítica do conhecimento.

Os fundamentos para essa concepção não se caracterizam como uma decisão voluntariosa ou formalista para efeitos de redação de documentos institucionais. A vontade que a delinea é, antes de tudo, derivada do modo pelo qual as discussões e embates político-institucionais se travam no seu interior. Ela é fruto, por assim dizer, tanto do modo como a nossa comunidade universitária concebe o *locus* do seu trabalho, quanto dos contornos que se configuram para a Instituição e para a Universidade Brasileira em particular.

...avançar na construção do seu projeto institucional, identificando sua vocação e seus compromissos sociais.

Ao assumir o compromisso de redefinir suas ações, orientando-se por um Plano de Desenvolvimento que explicita claramente seus princípios e diretrizes, a UFF avança na construção do seu projeto institucional, identificando sua vocação e seus compromissos sociais. Para tanto, é fundamental que se tenha a compreensão das grandes questões do mundo contemporâneo, no âmbito das relações econômicas, políticas, sociais e culturais, para que a Universidade possa inserir-se em seu tempo, com as respostas, críticas e proposições aos desafios socialmente presentes.

3

UNIVERSIDADE E SOCIEDADE: OS DESAFIOS ATUAIS

As sociedades atravessam um período de intensas mudanças, com o questionamento de inúmeros paradigmas que, ao longo do último século, direcionaram o desenvolvimento social e econômico. Esses questionamentos produziram o redesenho da cartografia mundial e tanto nações, quanto organizações e indivíduos buscam ainda seu referencial em novo centro de equilíbrio.

Talvez ainda seja cedo para se fazer uma análise do século XX, tantas foram as mudanças operadas. Entretanto, percebe-se que as modificações produzidas pela revolução dos costumes e pelo vertiginoso avanço da ciência e da tecnologia continuarão a marcar fortemente a sociedade do século XXI.

Envolvida no contexto das mudanças por que passam as sociedades, a universidade, enquanto instituição social, passa também a ser questionada quanto ao seu papel, desempenho e especialmente nos seus históricos compromissos sociais. Esses questionamentos seriam decorrência de vários fatores, dentre os quais destacam-se: o paradigma da pós-modernidade, o desgaste das utopias, o progressivo desenvolvimento e disseminação das novas tecnologias de comunicação e a descentralização da produção do conhecimento. De qualquer modo, na Universidade, a crítica ao conhecimento instituído e/ou produzido permanece sem cerceamento.

O Brasil, buscando sua inserção no contexto da sociedade que está sendo configurada, defronta-se com enormes contradições sociais e econômicas. Conseqüentemente, cresce a consciência social de que, para assumir um lugar destacado no conjunto das nações, o país terá de procurar alternativas de crescimento sustentado, como forma, inclusive, de superar os desafios econômicos e as contradições sociais nas quais está imerso.

Entre esses desafios de planejamento e ação nas próximas décadas, que ocuparão a pauta de discussões, surgem questões como: a necessidade de compatibilizar altas taxas de produtividade e competitividade com a preservação dos postos de trabalho e, também, a geração de novos que absorvam cerca de um milhão de jovens lançados anualmente no mercado em busca de emprego; a superação dos desequilíbrios sócio-econômicos para erradicar os bolsões de miséria que se disseminam pelo interior do país e pela periferia das grandes cidades, diminuindo a incomensurável distância que separa os mais ricos dos mais pobres. Para superar estes desafios o Brasil, necessariamente, terá de democratizar o acesso à educação superior de modo a incluir nesta modalidade de ensino amplos contingentes de jovens que hoje se vêem privados de condições tanto para o acesso quanto para sua manutenção como estudantes. E, esta inclusão não se dará sem um investimento substancial na Universidade Pública.

Diante desse cenário a Universidade Pública Brasileira terá que se defrontar com uma série de exigências. Sua capacidade de resposta, no entanto, se vê prejudicada por políticas restritivas ao seu financiamento e indutoras da massificação, ao invés da sua democratização, pela ausência de políticas consistentes que assegurem o seu lugar na sociedade e também pela ciosidade com que reage às mudanças e inovações no ambiente externo.

Assim, envolvida pela complexidade das sociedades atuais, premida pelas críticas, desaparelhada, massificada para atender a interesses utilitaristas e carente de estímulo aos seus quadros, a Universidade tem sido, de Desenvolvimento Institucional da UFF

..apesar das adversidades a Universidade Pública Brasileira resiste, criando estratégias que aprimoram suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

muitas vezes, levada a se acomodar a interesses políticos e de mercado, na busca de sua re-legitimação. No entanto, apesar de tais adversidades, a Universidade Pública Brasileira resiste, criando estratégias que aprimoram suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, tem contribuído decisivamente na criação das condições básicas para o crescimento científico-tecnológico do país.

Entre tantos desafios, há que se considerar não só a contribuição da UFF ao desenvolvimento sócio-econômico, mas também sua própria história. Considerar esse aspecto significa mais do que compreender a contribuição para o desenvolvimento regional: significa apreender o lugar que a UFF ocupa e pode vir a ocupar diante de suas congêneres.

4 A UFF NO CENÁRIO LOCAL, REGIONAL E NACIONAL.

A UFF está localizada na Região Sudeste, aonde o grau de urbanização chega a 90%, com a maior densidade demográfica do país (em torno de 72,25 hab/km). A região contabiliza 30% dos municípios e 32% dos distritos do país. Esses índices dimensionam a força do pólo de atração migratória da região, tanto no plano inter-regional quanto no extra-regional, sinalizando melhores condições de vida.

A Região Sudeste tem o maior número de municípios e a população do país está concentrada em 6% dos seus municípios. O Estado do Rio de Janeiro tem 14.367.000 de habitantes, sendo que 65% residem em seis municípios dos 92 existentes, isto é: Rio de Janeiro, Nova Iguaçu, São Gonçalo, Duque de Caxias, Niterói e São João de Meriti. A região possui o maior número de instituições de ensino superior (IES) do país, com 553 do total de 900 do Brasil, sendo que 97 estão localizadas no Estado do Rio de Janeiro.

Esses dados estimulam a reflexão sobre a importância da existência de instituições públicas de ensino superior que gerem a produção de

conhecimento necessária ao crescimento científico e social da mais desenvolvida região do país, a Sudeste.

No âmbito do Estado do Rio de Janeiro, a UFF está em um contexto geográfico que envolve três dos seis municípios mais populosos do Estado. Localizada em Niterói, município que faz fronteira com São Gonçalo, tem participação direta no cotidiano desses dois municípios, além de São João de Meriti, que também registra a marca acadêmica da UFF, integrando esta atividade com o desenvolvimento dessas cidades, nas mais diversas áreas do conhecimento.

...a nossa Universidade é um canal decisivo de comunicação da vida acadêmica com municípios da Região Sudeste

Um outro aspecto da posição geográfica estratégica da UFF é a sua importância no contexto do norte do Estado do Rio de Janeiro. Junto com a Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), criada num passado recente, a UFF é um canal decisivo de comunicação da vida acadêmica com municípios dessa região.

A participação ativa na sustentação do desenvolvimento do Estado e na área geográfica circunjacente, o evidente crescimento da qualificação dos seus docentes no Brasil e no exterior e a busca contínua da excelência no ensino formal ainda se ressentem da ausência de consolidação da identidade institucional da UFF. Essa questão, antes de ser examinada no presente, deve recorrer a fatos históricos, que percorrem os corredores do passado, em busca da sua origem.

... consolidação da identidade institucional da UFF

No que diz respeito à sua sede em Niterói, a UFF abrange várias áreas da cidade, sendo que o maior conglomerado de Unidades de Ensino situa-se no Campus do Gragoatá, no bairro de São Domingos, próximo ao centro da cidade, além de outras Unidades como o Hospital Universitário, as Faculdades de Veterinária e Farmácia que se localizam nos bairros Centro, Vital Brasil e Santa Rosa, respectivamente.

Atualmente, a UFF² está constituída por 4 Centros Universitários - Estudos Gerais, Estudos Sociais Aplicados, Tecnológico e Ciências Médicas.

Nestes Centros, situam-se 26 Unidades Universitárias, 82 Departamentos de Ensino, 52 Cursos de Graduação, 40 Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, sendo 20 de Mestrado/Doutorado e 20 de Mestrado, 115 Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e 2 Colégios Agrícolas. Conta ainda com: 1 Biblioteca Central e 23 Setoriais, Hospital Universitário, Laboratório Universitário, Centro de Assistência Jurídica,

² Fonte: SUDEPI
Proposta de Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF

Clínica Veterinária, Serviço de Psicologia Aplicada, Dispensário-Escola Mazzini Bueno, Farmácia Universitária, Núcleo Experimental de Iguaba e Fazenda-Escola, Unidade Avançada José Veríssimo, sendo esta em Oriximiná, no Estado do Pará.

Em dezembro de 2002 a UFF contava, no ensino superior, com 2.267 docentes em seu quadro permanente, sendo que 44 % são doutores e 33,3 % são mestres o que implica em mais de 75% do corpo docente.

O corpo técnico-administrativo contava com 4.187 servidores em seu quadro permanente, sendo 1.263 de nível superior, 2.556 de nível médio e 368 de apoio.

O corpo discente era formado por 21.487 alunos de graduação, 2.590 de pós-graduação *stricto sensu* e 4.133 alunos de pós-graduação *lato sensu* especialização (dados de dezembro de 2001), 78 de residência médica e 746 de ensino técnico (Colégio Agrícola Nilo Peçanha - 304 e Colégio Técnico Agrícola Ildefonso Bastos Borges - 442).

A UFF foi criada pela Lei nº. 3.848, de 18/12/60, com o nome de Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFERJ). Constituiu-se da incorporação de cinco faculdades federais já existentes em Niterói, três escolas estaduais e duas faculdades particulares, tendo seu nome atual homologado pela Lei nº. 4.831, de 5/11/65.

De início a vida institucional da recém-criada universidade foi conturbada por uma acirrada luta pelo poder, a começar pela heterogeneidade de sua formação (unidades incorporadas e agregadas) e pela indefinição estatutária. Com a instauração do governo militar no país, a UFF se acomodou estruturalmente ao modelo imposto pela Lei nº. 5.540/68 e os docentes, discentes e funcionários foram silenciados devido às medidas adotadas (AI5/68 e Decreto-Lei nº. 464 e nº. 477/69) que cerceavam as liberdades institucionais e pessoais.

Com relação às finalidades, aquela que tradicionalmente recebeu demanda na UFF foi a do ensino, fato que não a diferenciava das demais universidades brasileiras, incumbidas de formar recursos humanos para o desenvolvimento do país, profissionalizando-os. À pesquisa coube um papel mais formal. À extensão couberam funções diversas, contextualizadas ao sabor de políticas internas e externas.

Através do Plano de Reestruturação, consignado no Decreto nº. 62.414, de 15 de março de 1968, seu Estatuto foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação, de acordo com o Parecer nº. 696, de 5 de setembro de 1969. A reestruturação que este Plano preconizava, inspirado no acordo

...a UFF convive com uma persistente fragmentação que, enquanto física, gera maior integração com a cidade de Niterói, mas no que diz respeito ao reconhecimento interno tem trazido dificuldades

...no conjunto de indicadores, a UFF vem galgando posições destacadas entre as universidades brasileiras

MEC-USAID, avançava consideravelmente em relação ao conglomerado de escolas federalizadas que caracterizava a UFF. Porém, em fins da década de 70, a implantação dessa reforma, associada a interesses locais, acabou dotando a UFF de uma estrutura altamente complexa, com a superposição dos Centros e Unidades Universitárias. Desde então a UFF convive com uma persistente fragmentação que, enquanto física, gera maior integração com a cidade de Niterói, mas no que diz respeito ao reconhecimento interno tem trazido dificuldades.

A estrutura complexa não impediu, no entanto, que hoje se possa afirmar a existência de mudanças na sua configuração interna. Já não são nítidos os contornos daquilo que se denominou ilhas de excelência. A titulação acadêmica de seus docentes alcança o patamar de aproximadamente 80% de mestres e doutores. E o número de doutores já **ultrapassou** 40% do total. A pós-graduação *stricto e lato sensu* cresce de maneira significativa, tanto em números como em reconhecimento acadêmico, conforme demonstram os conceitos obtidos na avaliação da CAPES. No conjunto de indicadores adotados pelo CNPq, FINEP e MEC, a UFF vem galgando posições destacadas no conjunto das universidades brasileiras.

A pesquisa se dissemina por todos os departamentos de ensino da UFF e alcança, em vários casos, padrões internacionais. A extensão é uma atividade presente de modo marcante na atividade acadêmica e reconhecida no cenário social da região.

Os critérios de mérito, convencionalmente estabelecidos, são constantemente perseguidos por amplos setores da comunidade universitária. As discussões sobre o significado do ensino, da pesquisa e da extensão que se quer ressaltam, por sua vez, a preocupação com a relevância social da produção universitária.

No que diz respeito às atividades de extensão universitária, a participação crescente de todos os departamentos de ensino da UFF em projetos de extensão reflete o grau de comprometimento da Universidade com o desenvolvimento regional, ressaltando a preocupação em formar profissionais preparados para exercer a cidadania com qualidade profissional e responsabilidade social.

O reconhecimento por parte da comunidade, em nível regional, do ensino que ministra é hoje motivo de satisfação. Os cursos de graduação que a UFF oferece são majoritariamente avaliados de forma bastante positiva pelos mecanismos oficiais. A demanda pelos cursos da UFF

supera, em determinados casos, a de instituições congêneres mais tradicionais do Estado.

Se esse quadro ainda não pode ser generalizado para todos os setores da UFF, não se pode deixar de admitir que ele vem se impondo de forma sensível. Evidencia-se, através de inúmeros indicadores, a emergência de uma nova configuração interna, no que se refere ao quadro docente, à pesquisa, ao ensino e à extensão. Entretanto, deve-se reconhecer que este desenvolvimento institucional vem sendo prejudicado pela falta de intencionalidade na sua gestão global e setorial.

...necessidade de práticas e procedimentos de gestão consentâneos com o ambiente que está emergindo.

A configuração de excelência que vem assumindo o corpo docente, além da crescente diversificação das fontes de recursos, faz novas exigências à administração universitária, indicando a necessidade de práticas e procedimentos de gestão consentâneos com o ambiente acadêmico e universitário que está emergindo. Pode-se dizer que estas mudanças apontam para uma crise de identidade, pois a Universidade já não se reconhece como antigamente. Torna-se necessário, portanto, fortalecer os processos institucionais de planejamento e avaliação como formas de combater o casuísmo e de permitir a comunidade universitária o seu autoconhecimento, fornecendo instrumentos para que reflita a respeito dos caminhos que vem percorrendo e que quer percorrer no cenário nacional e internacional.

A tarefa de delinear os referenciais que deverão orientar o desenvolvimento da Instituição e sua respectiva ação pedagógica é, portanto, compreendida como manifestação de intencionalidade. Esta tarefa exige formulação de políticas que norteiem, balizem e alavanquem a qualidade que ganha corpo na Instituição e não uma negação daquilo que hoje está a se processar por todos os setores que compõem a UFF.

Compreende-se que a plena realização de um projeto desta natureza faz exigência de mais recursos. No entanto, considerou-se que a otimização dos recursos existentes é fundamental para os primeiros passos na direção do desenvolvimento.

A pertinência dessa discussão na UFF leva à necessidade de estabelecer diretrizes que apontem os caminhos para o desenvolvimento institucional fundados na busca incessante de critérios de mérito e relevância social, tanto nas atividades de ensino como na produção de conhecimento.

5 PDI: PROPOSTA BÁSICA

A proposta básica que configura este PDI, a fim de dar consecução ao exposto anteriormente em sintonia com o PPI, é orientar suas ações segundo três eixos fundamentais:

- *Ser uma Universidade cuja excelência do desenvolvimento científico, tecnológico, artístico, cultural e da formação profissional contribua para a solução das questões que a humanidade enfrenta.*
- *Ser uma Universidade capaz de traduzir o conhecimento produzido em prol da construção de uma sociedade solidária, mais justa, desenvolvida economicamente e soberana no contexto das nações.*
- *Ser uma Universidade moderna, cuja produção de conhecimento acompanhe criticamente as transformações da sociedade.*

6 Missão

A UFF, visando à construção de uma sociedade solidária, mais justa e fundamentada nos valores democráticos e acadêmicos, tem por missão, através da produção e difusão do conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, promover a formação de um cidadão imbuído de valores éticos que, com competência técnica, contribua para o desenvolvimento econômico auto-sustentado do Brasil.

Esta declaração de propósitos, de caráter amplo e duradouro, que individualiza e distingue a razão de ser da Instituição, compartilhada pelos seus diferentes segmentos constitutivos, configura-se como a principal

referência, tanto para a construção deste PDI, quanto para toda e qualquer ação que venha a ser realizada no seu âmbito.

Sua realização plena implica em assumir a necessidade de reorientar o desenvolvimento institucional de modo a possibilitar progressivamente sua concretização. Esta reorientação prevê um conjunto de objetivos institucionais, estratégias e ações correspondentes, em um determinado período de tempo, que permitam avançar na direção da realização plena dessa Missão. Para isso, assume como referência os recursos e a capacidade de que dispõe a Instituição.

7 Visão de Futuro

A UFF será reconhecida nacionalmente pela qualidade dos seus cursos, mérito da sua produção científica e relevância social das suas atividades, ampliando a sua capacidade de oferecer soluções para o desenvolvimento auto-sustentado do Brasil.

Para cumprir sua Missão e realizar a Visão de Futuro a UFF pautará seus esforços segundo as prioridades institucionais, adiante especificadas.

8 Prioridades Institucionais

- **Expansão da Graduação, Pós-Graduação e Extensão.**

A grande ênfase da UFF, nos próximos cinco anos, será pautar seus investimentos na expansão planejada dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, em igual ordem de prioridade, sempre orientada por critérios de mérito, em consonância com a sua Missão. As atividades de extensão, a oferta dos programas de educação continuada, nas suas várias modalidades, e de serviços qualificados ocorrerão de forma seletiva, segundo demandas específicas e/ou oportunidades que se façam presentes.

- **Diferenciação marcada pela interação com a sociedade**

A interação efetiva com a sociedade e a preocupação com as questões sociais será um forte elemento de diferenciação da UFF. Esta diferenciação será obtida por meio de ações que atendam aos critérios acadêmicos, sempre orientados para a produção do conhecimento e da maior participação da comunidade na gestão e avaliação da UFF.

- **Organização interdisciplinar do Ensino, da Pesquisa e da Extensão**

A UFF estimulará e apoiará o esforço de consolidação de áreas ou núcleos de reconhecida qualificação no meio acadêmico, que promovam a constante integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

9 ÁREAS ESTRATÉGICAS

As prioridades institucionais globais visam referenciar a construção de estratégias específicas para o conjunto de áreas sobre as quais incidirão a concentração dos esforços institucionais. As estratégias específicas, que devem ser continuamente reavaliadas, compreendem as linhas de ação mais relevantes a serem desenvolvidas no período considerado, bem como suas metas correspondentes, as quais estão diretamente ligadas ao grau de participação e comprometimento de todos os segmentos da Universidade.

- **Graduação e Pós-Graduação.**
- **Pesquisa e Extensão.**
- **Recursos Humanos.**
- **Planejamento e Gestão.**

ÁREAS ESTRATÉGICAS

- quadros -

Área estratégica 1: Graduação e Pós-graduação	Estratégias	Ações	Responsáveis
<p>Objetivo 1 Melhorar e consolidar a qualidade dos cursos de graduação com base no PPI e diretrizes para formação de professores.</p>	<p>1 Aperfeiçoar o sistema acadêmico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atualizar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação; 2. Realizar continuamente os processos de avaliação institucional dos cursos; 3. Dotar os cursos de laboratórios adequados; 4. Dotar as bibliotecas de acervo, instalações e equipamentos adequados e atualizados; 5. Implantar um sistema de conservação do acervo das informações acadêmicas; 6. Modernizar o Sistema Integrado Acadêmico (SIAD). 	<p>PROAC (Coordenação)</p>
	<p>2 Integrar e redimensionar os programas de apoio acadêmico aos alunos de graduação.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar a resolução CUV no 31A de 2002 que trata do Fundo de Apoio à Graduação; 2. Utilizar a própria universidade como campo de prática, estágio e pesquisa; 3. Promover a aproximação dos critérios de concessão e acompanhamento das bolsas acadêmicas no sentido de unificá-las; 4. Fortalecer e ampliar os programas de bolsas acadêmicas; 5. Viabilizar a participação de discentes em eventos científicos, culturais e artísticos; 6. Ampliar a integração entre os grupos PET. 	
	<p>3 Integrar o ensino médio/técnico existente ao desenvolvimento de áreas afins.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atualizar os projetos pedagógicos dos cursos de ensino médio/técnico; 2. Estimular a integração dos Colégios Técnico-Agrícolas aos Departamentos e Unidades de áreas afins. 	
	<p>4 Definir a política de interiorização da UFF, baseada nas histórias e nas experiências já existentes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seminários para avaliar as experiências já existentes e redefinir critérios e procedimentos para Pólos Universitários, departamentos, turmas e cursos fora da sede. 	
	<p>5 Ampliar o número de vagas existentes na graduação.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzir a retenção e evasão de estudantes; 2. Estimular a criação de turnos à noite; 3. Implementar novos cursos de graduação, considerando as demandas da sociedade. 	
<p>Objetivo 2 Desenvolver novas tecnologias no processo Ensino/Aprendizagem.</p>	<p>1 Disseminar prática de multimídia, teleconferência e interação didática na aprendizagem presencial, semi-presencial e a distância.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular pesquisa na área de tecnologias educacionais; 2. Capacitar e/ou qualificar os docentes para a utilização das novas ferramentas de ensino/aprendizagem implementando programas de apoio e ampliando parcerias com outras IES. 	<p>NEAMI (Coordenação)</p>

Área estratégica 1: Graduação e Pós-graduação	Estratégias	Ações	Responsáveis
<p>Objetivo 3 Ampliar a integração com a rede pública de educação básica.</p>	<p>1 Desenvolver ações conjuntas com a educação básica, priorizando a rede pública.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articular as atividades da licenciatura com a rede de educação básica; 2. Realizar programa de formação continuada para professores da rede pública e estimular a participação de docentes em projetos com a educação básica. 	<p>PROAC (Coordenação)</p>
	<p>2 Aperfeiçoar o sistema de ingresso.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aperfeiçoar o vestibular; 2. Criar mecanismos de inclusão social. 	<p>COSEAC PROAC (Coordenação)</p>
<p>Objetivo 4 Consolidar a Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>.</p>	<p>1 Elevar o conceito dos cursos de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>, já avaliados pela CAPES.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar o acervo bibliográfico e o espaço físico laboratorial, incentivando o uso compartilhado; 2. Reestruturar os cursos de mestrado com conceito inferior a 4 e os de doutorado com conceito inferior a 5. 	<p>PROPP (Coordenação)</p>
	<p>2 Expandir a pós-graduação <i>stricto sensu</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular a qualificação docente nas áreas mais deficientes; 2. Estimular a criação de cursos de caráter interdisciplinar; 3. Acompanhar os cursos novos no período que antecede sua 1ª avaliação pela CAPES. 	
<p>Objetivo 5 Consolidar e expandir a oferta da PG <i>lato sensu</i>.</p>	<p>1 Atualizar os projetos pedagógicos de acordo com a demanda existente na área.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar mecanismos de avaliação periódica dos cursos <i>lato sensu</i>; 2. Estimular a criação de cursos de caráter interdisciplinar. 	
<p>Objetivo 6 Integrar as atividades de graduação e pós-graduação.</p>	<p>1 Elevar a qualificação científica e pedagógica docente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar concurso público somente para professor adjunto ou titular, exceto para professor assistente em áreas do conhecimento com reconhecida falta de doutores no país, de acordo com critérios estabelecidos pelo CEP; 2. Promover programas de atualização pedagógica continuada; 3. Criar mecanismos de indução ao envolvimento dos docentes, dos Departamentos e demais setores da UFF em atividades da graduação; 4. Incentivar a titulação; 5. Acompanhar o desempenho dos docentes afastados para qualificação. 	

Área Estratégica 2: Pesquisa e Extensão	Estratégias	Ações	Responsáveis
<p>Objetivo 1 Intensificar e aprimorar a produção de pesquisa</p>	<p>1 Estimular a pesquisa científica (básica e aplicada)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer o papel dos Departamentos e Unidades nas políticas de pesquisa e extensão em parceria com as respectivas Pró-reitorias; Identificar continuamente as competências em pesquisa na UFF; Criar e fortalecer as redes de pesquisa na UFF; Consolidar, fortalecer e ampliar grupos e núcleos de pesquisa emergentes e/ou interdisciplinares; Promover de forma sistemática editais de pesquisa da UFF, visando propiciar maior fomento aos pesquisadores; Avaliar continuamente a qualidade da pesquisa na UFF. 	<p>PROPP (Coordenação)</p>
	<p>2 Ampliar e consolidar a projeção nacional e internacional da pesquisa na UFF.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Estimular seminários de pesquisa interdisciplinares e interinstitucionais; Estimular e articular a participação de pesquisadores nos programas dos órgãos de fomento e em assessorias externas; Estimular a participação em programas de Pós-Doutorado, visitas de intercâmbio científico e convênios; Consolidar e ampliar o programa de apoio aos professores da UFF recém doutores; Modernizar e incrementar a produção da EDUFF. 	
<p>Objetivo 2 Intensificar o desenvolvimento de programas e projetos integrados aos interesses sociais.</p>	<p>1 Incentivar programas e projetos que possam efetivamente contribuir para a proposição, o desenvolvimento e a avaliação de políticas públicas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Apoiar a execução de programas e projetos articulados com fóruns de representação da Sociedade Civil; Promover de forma sistemática editais para projetos específicos de extensão da UFF; Estimular e apoiar a participação da UFF nas convocatórias para o desenvolvimento de políticas públicas; Promover a integração de projetos visando melhor gestão de suas atividades e ampliação de sua repercussão social; Estabelecer os indicadores institucionais para orientação na avaliação dos programas e projetos; Incentivar programas e projetos de desenvolvimento tecnológico. 	<p>PROEX (Coordenação)</p>
	<p>2 Utilizar os programas e projetos de extensão como elementos integralizadores da formação da cidadania e da responsabilidade social do aluno de graduação e pós-graduação</p>	<ol style="list-style-type: none"> Atuar junto aos coordenadores de cursos no sentido do conhecimento e adoção das atividades de extensão como componentes curriculares; Promover a oferta sistemática de atividades em extensão para os alunos dos cursos de graduação e pós-graduação; Incentivar programas e projetos que visem a integração acadêmica dos alunos da graduação e da pós-graduação com as atividades de pesquisa e extensão. 	
	<p>3 Promover e apoiar a participação da UFF em projetos interinstitucionais.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Buscar parcerias com órgãos governamentais, instituições da sociedade civil, agências de fomento e empresas públicas; Estimular a representação nos Fóruns de gestão, programas, ações e políticas governamentais e não-governamentais; Tornar o Centro de Artes UFF referência na difusão cultural em âmbito regional. 	

Área estratégica 3: Gestão de Pessoas	Estratégias	Ações	Responsáveis
<p>Objetivo 1 Assegurar uma força de trabalho competente que garanta a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pela UFF</p>	<p>1 Valorizar, capacitar e qualificar a força de trabalho</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir no cadastro único de pessoas as informações relativas à qualificação e à capacitação; 2. Identificar as necessidades e prioridades de capacitação e/ou qualificação nas diversas ambiências da UFF; 3. Oferecer programas para capacitar e qualificar a força de trabalho no exercício de seus cargos e funções; 4. Implementar mecanismos que garantam a capacitação e a qualificação da força de trabalho; 5. Avaliar os programas de capacitação e qualificação. 	<p>SRH (Coordenação)</p>
	<p>2 Incentivar a integração dos esforços individuais aos objetivos institucionais.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer critérios para otimizar a reposição da força de trabalho nas diferentes modalidades de recrutamento e provimento de pessoal; 2. Valorizar os cargos de chefias estabelecendo perfis para o seu provimento e remuneração; 3. Apoiar a força de trabalho em sua capacitação e/ou qualificação que atendam aos objetivos dos cargos e/ou funções; 4. Implantar um novo sistema de avaliação de desempenho integrado à avaliação institucional; 5. Garantir à força de trabalho informações atualizadas sobre os seus direitos e deveres. 	
<p>Objetivo 2 Atender as aspirações de caráter social da comunidade interna.</p>	<p>1 Desenvolver e expandir programas de apoio social aos diferentes segmentos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Traçar o perfil sócio-econômico e cultural da comunidade interna; 2. Desenvolver e expandir programas de promoção à saúde e prevenção à doença; 3. Expandir os Programas de Higiene e Segurança do trabalho; 4. Suprir as equipes técnicas especializadas com equipamentos necessários para o desenvolvimento dos programas; 5. Disseminar a cultura e o esporte como práticas formativas e de lazer; 6. Ampliar o programa de bolsa social; 7. Integrar, através das coordenações de curso, as diversas ações de inserção, permanência e formação do aluno. 	

Área 4: Planej. e Gestão	Estratégias	Ações	Respons.
Objetivo 1 Ampliar a capacidade de desenvolvimento auto-sustentado da instituição.	1 Comprometer a comunidade universitária com o desempenho global da Instituição.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a participação no processo contínuo de formulação, execução, acompanhamento, avaliação e divulgação do planejamento geral da Instituição. 2. Divulgar os indicadores utilizados na distribuição de recursos orçamentários e humanos e promover a discussão dos resultados da aplicação simulada dos mesmos. 3. Propor mecanismos para a efetiva participação no planejamento e execução orçamentária. 4. Estabelecer indicadores e sistema de controle de resultados para os setores acadêmico e administrativo; 5. Implantar sistema unificado de informação sobre o desempenho institucional; 6. Definir uma política de concessão de bolsas para os alunos de graduação 	PROPLAN (Coord.)
	2 Otimizar os recursos orçamentários	<ol style="list-style-type: none"> 1. Racionalizar e integrar as rotinas operacionais; 2. Sistematizar as informações necessárias para a apuração de custos e disponibilizá-las em rede intranet 3. Descentralizar a gestão orçamentária e financeira até o nível de Unidades Acadêmicas e Administrativas. 4. Comprometer as Unidades acadêmicas e administrativas com a elaboração e a execução orçamentária; 5. Implantar um sistema de avaliação de desempenho das Unidades acadêmicas e administrativas com a participação do usuário, no que diz respeito à aplicação dos recursos 	
	3 Privilegiar a captação de recursos junto às agências de fomento e fundos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular a comunidade universitária a participar ativamente da captação de recursos; 2. Priorizar ações integradas de orientação, apoio e capacitação para elaboração de projetos; 3. Criar um banco de projetos passíveis de financiamento; 4. Integrar as Pró-reitorias para viabilizar a captação de recursos. 	
	4 Garantir a transparência dos recursos da UFF.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a total transparência dos recursos geridos na UFF, no que tange a sua origem e aplicação; 2. Promover a total transparência dos recursos da UFF geridos através das fundações de apoio; 	
Objetivo 2 Melhorar a infra-estrutura básica para a realização das atividades institucionais	1 Definir diretrizes para ampliação e manutenção dos recursos físicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atualizar o Plano Diretor da UFF; 2. Instituir o planejamento plurianual de obras e edificações; 3. Legalizar a situação imobiliária da UFF; 4. Estabelecer um plano de manutenção preventiva e corretiva; 5. Melhorar as condições de trabalho, segurança, acesso e permanência na universidade; 6. Adequar as instalações físicas para atender aos portadores de necessidades especiais. 	
	2 Melhorar o acesso aos recursos tecnológicos de informação.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar o gerenciamento integrado de documentos eletrônicos; 2. Incentivar a utilização de softwares livres. 	
	3 Melhorar os serviços gerais prestados à comunidade universitária.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer um plano de utilização dos serviços auxiliares (limpeza, vigilância, recepção e transporte); 2. Estabelecer uma política de segurança retomando parcerias com órgãos de segurança pública; 3. Criar sistema que permita aos usuários avaliar os serviços prestados; 4. Estabelecer uma sistemática para aquisição, guarda e distribuição de materiais. 	

Área 4: Planej. e Gestão	Estratégias	Ações	Respons.
Objetivo 3 Consolidar a UFF como centro qualificado de ensino, pesquisa e extensão.	1 Assegurar a excelência das atividades acadêmicas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar a CPA de todos os recursos necessários para a coordenação e realização das atividades de avaliação institucional; 2. Rever as atribuições da CPPD, CPPTA e COPEMAG; 3. Reavaliar os procedimentos e critérios que tratam dos concursos públicos para docentes e técnicos administrativos; 4. Rever os procedimentos e critérios para a aprovação do estágio probatório dos docentes e técnicos administrativos; 5. Identificar e normatizar os núcleos, laboratórios, programas, grupos de estudo e assemelhados. 	PROPLAN (Coord.)
	2 Desenvolver e ampliar programas de promoção da imagem da UFF interna e externamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgar sistematicamente para a sociedade o balanço das ações implementadas; 2. Redimensionar a participação da UFF na TV universitária; 3. Divulgar interna e externamente a produção científica e cultural da UFF; 4. Implantar instrumentos de comunicação que facilitem o inter-relacionamento entre os órgãos da UFF e desta com a sociedade; 5. Promover atividades de relações públicas que projetem a universidade; 6. Consolidar a identidade visual da instituição; 7. Criar uma estrutura de apoio logístico à realização e promoção de eventos. 	NUCS (Coord.)
Objetivo 4 Fortalecer a dimensão internacional da UFF.	1 Consolidar as atividades de cooperação internacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprimorar a estrutura de gestão da cooperação internacional 2. Aperfeiçoar mecanismos de apoio aos estudantes de intercâmbio. 3. Identificar e apoiar as demandas por cooperação internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (mudou redação) 4. Identificar e disponibilizar informações sobre fontes de financiamento para a atividade internacional. 	AI (Coord.)
Objetivo 5 Integrar o HUAP às atividades acadêmicas.	1 Redefinir a inserção do HUAP no contexto acadêmico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar procedimentos de gestão para a ampliação e manutenção das atividades acadêmicas; 2. Reservar espaço físico no HUAP exclusivo para o pleno funcionamento das atividades acadêmicas; 3. Rever os processos de atendimento de forma a integrar as “portas de entrada” aos serviços e às especialidades médicas; 4. Implantar programa de integração multiprofissional de atendimento; 5. Reforçar e ampliar habilidades específicas e competências na formação de Recursos Humanos em saúde para atenção de média e alta complexidade. 	HUAP (Coord.)
	2 Aperfeiçoar a gestão do HUAP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular e definir internamente práticas de interesse acadêmico-assistencial; 2. Implantar processos de controle de materiais, medicamentos e contratos de serviço de terceiros; 3. Resgatar fóruns de discussão técnico-científica; 4. Propor programas de motivação, capacitação e qualificação dos servidores em gestão de saúde e gerencial; 5. Definir indicadores de desempenho administrativo e técnico; 6. Implementar sistema de custos; 7. Estabelecer uma ação política junto às prefeituras dos municípios atendidos pelo HUAP, visando o atendimento assistencial e emergencial conforme preconizado pelo SUS. 	
	3 Rever a inserção do HUAP na estrutura da UFF.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinir a estrutura organizacional do HUAP; 2. Propor a reformulação de regimento do HUAP, para responder aos desafios intra-organizacionais. 	