



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PROPOSTA PARA DISCUSSÃO

Niterói
Dezembro 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL**

PROPOSTA PARA DISCUSSÃO

Niterói
Dezembro 2002

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

O fecundo desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como a crescente expressividade acadêmica que a UFF vem experimentando em diferentes áreas, a despeito das adversidades existentes, evidencia-se *per si* em diversos indicadores convencionalmente estabelecidos pela comunidade acadêmica. Entretanto, é consensual a necessidade de que este desenvolvimento da UFF seja acelerado, marcado pela intencionalidade e por referenciais que a insiram criticamente no conjunto das IES reconhecidas no cenário nacional e internacional.

Para isso a UFF deverá priorizar, de modo institucional e planejado, as ações capazes de potencializar o seu desenvolvimento na direção daquilo que pretende. Esta intencionalidade, expressa em um Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, deve estar alicerçada tanto nas características da Instituição, quanto no diagnóstico de suas capacidades, de suas deficiências estruturais e conjunturais, nos valores que a norteiam e naquilo que deseja.

Enquanto diagnóstico, o documento assenta-se na análise dos principais condicionantes externos e internos à Instituição, sem perder de vista os macro-cenários que para ela se configuram como instituição social.

Enquanto referencial ético-político, o documento assenta-se nas ações pedagógicas e de produção do conhecimento que orientam o desenvolvimento institucional para o enfrentamento das questões sociais e não para um academicismo acrítico.

Por entender que um plano de desenvolvimento institucional deve expressar-se como um conjunto coerente de grandes prioridades e decisões que orientam o desenvolvimento e a (re) construção da Instituição, em um horizonte de longo prazo e, na maioria das vezes, sob condições de incerteza, a Comissão achou por bem dividir o trabalho em duas etapas.

Na primeira etapa foram trabalhados os *grandes balizamentos* que viriam a dar sustentação a uma declaração de propósitos, que se pretende ampla e duradoura, visando a individualizar e distinguir a Instituição em um contexto externo que sofre constante mutação. Formulou-se, então, um documento com o intuito de estabelecer um referencial para a construção de um PDI capaz de apontar os caminhos institucionais que viabilizem a reestruturação da UFF de forma a garantir sua excelência em todos os setores que a compõem.

Na segunda etapa foram reunidas e compatibilizadas as diversas ações propostas pelas Unidades Administrativas, tendo como orientação os *grandes balizamentos da etapa anterior*.

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.

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.

...a despeito dos questionamentos que atingem a universidade, o seu papel de instância crítica na sociedade permanece.

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,

..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.

...a despeito dos questionamentos que atingem a universidade, o seu papel de instância crítica permanece

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.

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.

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,

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

... consolidação da identidade institucional da UFF

² Fonte: **SUDEPI**

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 Ildelfonso 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

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 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.

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

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.

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

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: Graduação e Pós-graduação	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	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. Rever os projetos pedagógicos de todos os cursos de graduação; 2. Dotar os cursos de laboratórios didáticos adequados; 3. Dotar as bibliotecas de acervo bibliográfico adequado para os cursos de graduação; 4. Promover um programa de atualização pedagógica continuada dos docentes; 5. Rever o Fundo de Apoio à Graduação; 6. Envolver os licenciandos em projetos de prática docentes; 7. Consolidar o processo de avaliação de disciplinas; 8. Realizar a avaliação interna e externa dos projetos pedagógicos de graduação; 9. Integrar os ex-alunos nos processos de avaliação; 10. Implementar as ações corretivas recomendadas pelos processos de avaliação. 			<p>PROAC (Coordenação)</p>
	<p>2 Integrar e redimensionar os programas de apoio acadêmico aos alunos de graduação (extensão, monitoria, iniciação científica e PET)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a aproximação dos critérios de concessão e acompanhamento das bolsas acadêmicas; 2. Promover a redistribuição das bolsas acadêmicas; 3. Ampliar o financiamento externo para as bolsas de IC; 4. Estimular a participação discente em eventos artísticos, científicos e culturais; 5. Ampliar a integração entre os grupos PET; 6. Estimular a criação de novos grupos PET. 			
	<p>3 Definir uma política de interiorização orientada para a consolidação de Pólos Universitários.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer, para os cursos de graduação fora dos pólos universitários, um prazo para início e término de suas atividades; 2. Consolidar como pólos universitários às unidades de Campos e Volta Redonda; 3. Implantar o Pólo de Rio das Ostras. 			
	<p>4 Ampliar do número de vagas existentes na graduação.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular programas para a redução da retenção e evasão de estudantes; 2. Estimular a criação de cursos noturnos; 3. Implementar novos cursos de graduação, considerando as demandas da sociedade; 4. Rever os critérios para os concursos de Transferência, Reingresso e Mudança de curso – TRM. 			

Área estratégica: Graduação e Pós-graduação	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
Objetivo 2 Desenvolver e implementar novas tecnologias de ensino.	1 Disseminar prática de multimídia, teleconferência e interação didática à distância, com os recursos instalados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar os docentes para a utilização das novas ferramentas de ensino; 2. Criar um programa de cadastro de projetos na área de novas tecnologias de ensino. 			NEAMI (Coordenação)
	2 Acompanhar sistematicamente os avanços técnico-pedagógicos e as inovações no campo do EAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver pesquisa sistemática sobre a eficácia e efetividade do ensino à distância; 2. Definir parcerias com outras universidades e instituições. 			PROAC (Coordenação)

Área estratégica: Graduação e Pós-graduação	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
Objetivo 3 Ampliar a integração com a rede pública de ensino médio.	1 Desenvolver ações conjuntas com a rede de ensino médio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar programa de formação continuada para professores da rede pública; 2. Articular as atividades da licenciatura com o ensino médio; 3. Ampliar e melhorar a qualidade das informações veiculadas pela UFF na Web. 			PROAC (Coordenação)
	2 Aperfeiçoar o sistema de ingresso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aperfeiçoar o vestibular da UFF; 2. Definir políticas de inclusão social e reservas de vagas. 			COSEAC (Coordenação)

Área estratégica: Graduação e Pós-graduação	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
Objetivo 4 Consolidar o reconhecimento nacional dos programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> já existentes.	1 Elevar o conceito dos cursos de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> da UFF junto à CAPES.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar professores visitantes; 2. Ampliar e fortalecer a participação de docentes e discentes em eventos científicos de qualidade reconhecida; 3. Fortalecer a participação do Fórum de Coordenadores de cursos de PG na formulação de políticas e projetos institucionais; 4. Incentivar a participação no programa CAPES-PQI; 5. Estabelecer programa para a imediata reestruturação de cursos de mestrado com conceito inferior a 4 e os de doutorado com conceito inferior a 5; 6. Realizar concurso público somente para professores adjunto ou titular, exceto em áreas do conhecimento com reconhecida falta de doutores no país. 			PROPP (Coordenação)
Objetivo 5 Expandir a PG <i>stricto sensu</i>	1 Estimular a criação de novos cursos de Pós-Graduação.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular a qualificação docente; 2. Criar programa de apoio à infra-estrutura dos cursos de Pós-Graduação; 3. Estimular a criação de cursos de caráter interdisciplinar. 			PROPP (Coordenação)
Objetivo 6 Consolidar e expandir a oferta da Pós-Graduação <i>lato sensu</i>	1 Atualizar os projetos pedagógicos de acordo com a demanda existente na área.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a demanda existente junto ao público alvo; 2. Aprimorar a divulgação dos cursos oferecidos; 3. Identificar as áreas com potencial de novos cursos; 4. Estimular a criação de cursos que integrem diferentes áreas do conhecimento. 			PROPP (Coordenação)
	2 Fortalecer a qualidade dos cursos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar avaliação externa periódica dos cursos. 			PROPP (Coordenação)

Área Estratégica: Pesquisa e Extensão	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
<p>Objetivo 1 Intensificar e aprimorar a produção de pesquisa e avaliar continuamente sua qualidade e relevância.</p>	<p>1 Estimular a pesquisa aplicada que contenha relevância social, cultural, artística ou tecnológica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as competências em pesquisa da UFF; 2. Criar e fortalecer as redes de pesquisa na UFF; 3. Consolidar, fortalecer e ampliar grupos e núcleos de pesquisa interdisciplinares. 			<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"> 1. Estimular a participação de pesquisadores nos programas do CNPq e FAPERJ e a presença de professores da UFF em comitês assessores externos; 2. Promover seminários na UFF, com a presença de técnicos de agências de fomento e órgãos financiadores de pesquisa, visando o aperfeiçoamento de projetos; 3. Divulgar e assessorar os pesquisadores quanto aos editais de pesquisa dos órgãos de fomento; 4. Criar editais de pesquisa da UFF, visando propiciar maior fomento aos pesquisadores; 5. Aperfeiçoar programas de Pós-Doutorado e visitas de intercâmbio científico; 6. Criar programa de apoio aos recém doutores da UFF. 			<p>PROPP (Coordenação)</p>

Área Estratégica: Pesquisa e Extensão	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
<p>Objetivo 2 Intensificar o desenvolvimento de projetos de interesse social.</p>	<p>1 Incentivar programas e projetos de extensão e pesquisa que possam efetivamente contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas na área social</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a integração do Departamento de Difusão Cultural - DDC com órgãos acadêmicos; 2. Tornar o Centro de Artes da UFF referência no contexto de Niterói e região metropolitana; 3. Criar programas de desenvolvimento tecnológico e consolidar o projeto “<i>incubadora de empresas</i>”. 			<p>PROEX (Coordenação)</p>
	<p>2 Promover e apoiar a participação da UFF em projetos multi-institucionais voltados para o desenvolvimento local, regional e nacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar parcerias com órgãos governamentais, agências de fomento e empresas públicas e privadas, a fim de elaborar projetos/estudos que possibilitem a resolução de problemas regionais; 2. Inserir a UFF nos Fóruns de gestão, programas, ações e políticas governamentais e não governamentais. 			<p>PROEX (Coordenação)</p>
	<p>3 Redefinir a função e a inserção da UAJV - Oriximiná no contexto da UFF.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar Hospital São Domingos Sávio ao projeto acadêmico da UFF qualificando-o como hospital universitário; 2. Rever as relações entre a UFF/UAJV e as administrações locais e regionais; 3. Estimular parcerias com outras IES e Empresas regionais. 			<p>PROEX (Coordenação)</p>

Área Estratégica: Pesquisa e Extensão	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
<p>Objetivo 3 Ampliar a visibilidade da produção acadêmica.</p>	<p>1 Divulgar a produção acadêmica da UFF.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoiar a publicação de artigos em periódicos científicos internacionais indexados; 2. Privilegiar a apresentação de trabalhos completos em eventos academicamente relevantes; 3. Estimular a realização de eventos científicos, culturais e artísticos de caráter nacional e internacional. 			<p>PROPP (Coordenação)</p>
	<p>2 Modernizar e incrementar a produção da EDUFF.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar a Gráfica da UFF da tecnologia adequada à produção de periódicos e livros; 2. Coordenar e apoiar o processo de editoração, distribuição e impressão dos livros e periódicos produzidos pela UFF; 3. Otimizar a distribuição e venda dos livros publicados pela EDUFF; 4. Integrar os trabalhos da EDUFF e da Gráfica da UFF; 5. Integrar o Corpo Editorial da UFF ao Comitê Assessor de pesquisa da PROPP; 6. Integrar a EDUFF à PROPP. 			<p>EDUFF (Coordenação)</p>

Área estratégica: Recursos Humanos	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
Objetivo 1 Valorizar e capacitar os recursos humanos	1 Estabelecer programas permanentes de capacitação dos recursos humanos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento institucional; 2. Realizar a qualificação dos técnicos-administrativos; 3. Capacitar os gestores em todos os níveis. 			SRH (Coordenação)
	2 Incentivar a integração dos esforços individuais aos objetivos institucionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aperfeiçoar os procedimentos de avaliação de desempenho do servidor; 2. Implantar avaliação centrada no usuário; 3. Estabelecer critérios para gratificações adicionais; 4. Valorizar os cargos de chefia e de secretaria. 			
	3 Otimizar a distribuição de recursos humanos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer critérios para redistribuição de Recursos Humanos. 			
Objetivo 2 Atender as aspirações de caráter social da comunidade interna.	1 Desenvolver e expandir programas de apoio social aos diferentes segmentos da comunidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizar os equipamentos para atendimento médico e odontológico; 2. Fortalecer os Programas de Saúde e prevenção à doença; 3. Expandir os Programas de Segurança de trabalho; 4. Intensificar a cultura e o esporte como práticas formativas e de lazer; 5. Manter interlocução permanente com entidades representativas dos docentes, discentes e técnicos-administrativos; 6. Avaliar o programa de Bolsa Social para estudantes de graduação; 7. Criar um serviço médico de pronto atendimento exclusivo. 			

Área estratégica: Planejamento e Gestão	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
Objetivo 1 Ampliar a capacidade de desenvolvimento auto-sustentado da instituição.	1 Comprometer a comunidade acadêmica com os resultados e o desempenho global da Instituição.	<ol style="list-style-type: none"> Promover a participação no processo de construção do PDI; Incentivar a efetiva participação no planejamento e execução orçamentária; Estabelecer indicadores de resultados para todos os setores; Implantar sistema unificado de informação sobre o desempenho institucional; Implantar sistema de acompanhamento participativo das metas estabelecidas; Redefinir a forma de participação das unidades universitárias e departamentos sobre os recursos obtidos junto às diferentes agências de fomento e fontes de financiamento. 			SUDEPI (Coordenação)
	2 Otimizar os recursos orçamentários.	<ol style="list-style-type: none"> Implantar o centro de apuração de custos; Descentralizar a gestão administrativa e financeira. 			
	3 Fortalecer ações integradas de planejamento institucional.	<ol style="list-style-type: none"> Simplificar as rotinas operacionais; Estimular o engajamento das Unidades Universitárias e demais setores no Planejamento Estratégico da Universidade. 			
	4 Privilegiar a captação de recursos junto às agências de fomento e fundos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar antecipadamente projetos de interesse institucional. 			
	5 Garantir o controle institucional sobre os recursos das Fundações de apoio.	<ol style="list-style-type: none"> Promover total transparência dos recursos geridos pelas fundações de apoio a UFF. 			

Área estratégica: Planejamento e Gestão	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
Objetivo 2 Melhorar a infra-estrutura básica para a realização das atividades acadêmicas.	1 Redefinir o Plano Diretor de Obras.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejar o atendimento à demanda por espaço físico; 2. Estabelecer critérios de prioridade para recuperação das instalações físicas da UFF; 3. Melhorar as condições de trabalho, acesso e permanência nos campi; 4. Estabelecer um plano de manutenção preventiva e corretiva; 5. Planejar a construção de um centro de convenções. 			PROPLAN (Coordenação)
	2 Melhorar o acesso aos recursos tecnológicos de informação.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar de softwares a rede UFF de comunicação. 2. Viabilizar a utilização desses softwares por parte das unidades. 			SUDEPI (Coordenação)
	3 Melhorar os serviços gerais prestados à comunidade universitária	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redimensionar os serviços de protocolo, limpeza, segurança, transporte, almoxarifado e patrimônio. 2. Criar estrutura de apoio à realização de eventos. 			PROPLAN (Coordenação)

Área estratégica: Planejamento e Gestão	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
Objetivo 3 Consolidar a imagem da UFF como centro qualificado de ensino e produção de conhecimento.	1 Assegurar a excelência das atividades acadêmicas desenvolvidas pela UFF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar a CPAIUFF de todos os recursos necessários para a coordenação e realização das atividades de avaliação institucional; 2. Rever as atribuições da CPPD, CPPTA e Comissão de Concursos Públicos; 3. Propor a revisão da Resolução que trata de concursos públicos; 4. Propor procedimentos e critérios para aprovação do estágio probatório dos docentes e técnico-administrativos. 			SUDEPI (Coordenação)
	2 Desenvolver e ampliar novos programas de marketing e de comunicação social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgar sistematicamente para a sociedade o balanço das ações implementadas 2. Redimensionar a participação da UFF na emissora de TV; 3. Estimular a participação dos docentes nos meios de comunicação social. 4. Divulgar na mídia a produção científica da UFF. 5. Facilitar a comunicação com seus vários públicos. 			ASCOM (Coordenação)

Área estratégica: Planejamento e Gestão	Estratégias	Ações	Metas	Cronograma	Responsáveis
Objetivo 4 Integrar as atividades acadêmicas do HUAP ao SUS.	1 Redefinir a inserção do HUAP no contexto acadêmico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atuar de acordo com sua missão assistencial e de formação e capacitação de recursos humanos da rede de saúde dos municípios da região Metropolitana II; 2. Rever os processos de atendimento a pacientes; 3. Implantar programa de humanização do atendimento; 4. Ampliar o atendimento de média e alta complexidade, em sintonia com as necessidades dos municípios da região Metropolitana II. 			HUAP (Coordenação)
	2 Profissionalizar a gestão do HUAP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rever regimento e organograma do hospital; 2. Implantar processos de controle de materiais, medicamentos e contratos de serviços de terceiros; 3. Desenvolver plano de comunicação interna e com usuários; 4. Desenvolver programas de capacitação, treinamento e motivação de servidores técnico-administrativos; 5. Rever capacidade e orientação da produção; 6. Definir indicadores de desempenho administrativo e técnico. 7. Implantar sistema de custos; 8. Completar a implantação do sistema de informatização de dados; 9. Implantar estratégia de gestão por projetos. 			
	3 Rever a estrutura organizacional do HUAP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redimensionar o Conselho Técnico-Administrativo do HUAP. 			