



Universidade Federal de São Carlos Plano de Desenvolvimento Institucional



***“Sempre necessitamos ambicionar alguma coisa que,
alcançada, não nos faz desambiciosos.”
(Carlos Drummond de Andrade)***

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar

U58p

Universidade Federal de São Carlos.
Plano de desenvolvimento institucional. -- São Carlos :
UFSCar, 2004.
48p.

1. Ensino superior. 2. Planejamento. 3. Desenvolvimento
institucional. 4. Instituições Federais de Ensino Superior.
I. Título.

CDD - 378 (20ª)
CDU - 378

Universidade Federal de São Carlos

**Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho
Reitor**

**Prof. Dr. Romeu Cardozo Rocha Filho
Vice-Reitor**

**Prof.ª Dr.ª Alice Helena Campos Pierson
Pró-Reitora de Graduação**

**Prof. Dr. Pedro Manoel Galetti Junior
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa**

**Prof. Dr. Targino de Araújo Filho
Pró-Reitor de Extensão**

**Prof. Dr. Ricardo Siloto da Silva
Pró-Reitor de Administração**

Plano de Desenvolvimento Institucional

**Coordenador Geral
Romeu Cardozo Rocha Filho**

**Coordenadora do Grupo de Trabalho Aspectos Acadêmicos
Nancy Vinagre Fonseca de Almeida**

**Coordenador do Grupo de Trabalho Aspectos Físicos
Francisco Alexandre Sommer Martins**

**Coordenador do Grupo de Trabalho Aspectos Ambientais
Nemésio Neves Batista Salvador**

**Coordenador do Grupo de Trabalho Aspectos Organizacionais
Alceu Gomes Alves Filho**

**Equipe Técnica
Marco Antonio Cavasin Zabotto
Ângela Cotta Ferreira Gomes**

Publicação do PDI

**Projeto editorial e textos
Ângela F. Gomes
Itacy Salgado Basso
Maria Helena Antunes de Oliveira e Souza
Mariana Rodrigues Pezzo
Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil
Nancy V. F. de Almeida**

**Fotos
Arquivo da Coordenadoria de Comunicação Social**

**Projeto gráfico e Diagramação
Lilian Vieira**

**Fotolitos
AJ Visual**

**Impressão
Suprema Gráfica e Editora**

**Tiragem
5.000 exemplares**

**Universidade Federal de São Carlos
Rod. Washington Luís, km 235 - Monjolinho
Endereço postal: C.P. 676 - 13560-970 - São Carlos, SP
Tel.: (16) 3351-8111
www.ufscar.br/pdi
pdi@power.ufscar.br**

São Carlos, julho de 2004.

PDI: convergência e diversidade



O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) é a expressão de um intenso diálogo e da construção de consensos possíveis entre os diversos setores da comunidade universitária e a sociedade na qual está inserida, estabelecendo-se como instrumento orientador das ações e decisões institucionais em um horizonte que se estende por mais do que uma gestão.

Na elaboração do PDI, a Instituição enfrentou com êxito o desafio de apreender e promover a convergência possível e necessária para o seu desenvolvimento, respeitadas a diversidade e a divergência crítica próprias à comunidade UFSCar.

Na busca da qualidade e da consistência das propostas, foi mobilizada a riqueza de informações, a capacidade de análise e a criatividade espalhadas por todos que trabalham, estudam, se interessam e relacionam-se com a Universidade. O diálogo permitiu troca e aprendizagem entre as partes e, desse modo, a comunidade pôde compartilhar perspectivas convergentes. O foco comum potencializará resultados e multiplicará a capacidade da Instituição para atingir os seus objetivos.

Os princípios e os caminhos norteadores do desenvolvimento da UFSCar são aqui apresentados sob a forma de compromisso coletivo com a ação, o acompanhamento e a avaliação da concretização da Universidade que todos ajudaram a projetar.

Apresentação



Apresentação	9
A Universidade Federal de São Carlos hoje	12
A construção do Plano de Desenvolvimento Institucional	14
1. Princípios	19
2. Diretrizes Gerais	22
3. Diretrizes Específicas	24
3.1 Processos de formação	25
3.2 Ampliação, acesso e permanência na Universidade	28
3.3 Produção e disseminação do conhecimento	29
3.4 Capacitação dos servidores da UFSCar	32
3.5. Ambiente adequado	33
3.6. Organização e gestão	34
4. Diretrizes para o desenvolvimento físico	36
4.1 Diretrizes de ocupação dos <i>campi</i>	37
4.2 Diretrizes de desenvolvimento físico-ambiental.....	37
4.3 Diretrizes gerais de urbanização e infra-estrutura.....	37
4.4 Diretrizes gerais de edificação	38
4.5 Diretrizes operacionais	38
5. Diretrizes para aperfeiçoamento da estrutura organizacional	40
5.1 Diretrizes para estrutura básica: departamentos, coordenações de curso de graduação e programas de pós-graduação e conselhos	41
5.2 Diretrizes para estrutura intermediária: centros acadêmicos e conselhos de centro	41
5.3 Diretrizes para estrutura superior: órgão colegiado superior, conselhos Reitoria e pró-reitorias	41
5.4 Diretrizes para outros órgãos da estrutura	41
5.5 Diretrizes específicas	41
5.6 Desenho da estrutura aprovada	42
5.7 Diretrizes para composição dos órgãos colegiados	42
5.8 Órgãos colegiados: atribuições principais e composição	43
6. A implementação do Plano	45
Apêndice I – Atividades, lista dos principais produtos e localização para consulta	46
Apêndice II – Bibliografia	49

A Universidade Federal de São Carlos, desde sua criação, em 1968, teve manifesta a intenção de ser pioneira em muitos sentidos, embora não fosse detentora de um projeto de universidade bem definido e orgânico, construído de forma participativa. Ela atendia, à época, a interesses particularmente políticos e empresariais e, além disso, surgia no período ditatorial, sofrendo as marcas daquele tempo. Até 1978, cabia ao Conselho de Curadores, formado por pessoas externas à Universidade, a definição dos rumos da Instituição.

Independentemente das peculiaridades de seu início, muitas das características principais da Universidade hoje, bem como a definição de suas mais importantes linhas de trabalho, originaram-se naquela época. Publicações do final da década de 60, em especial o documento "Termos de Referência para o Projeto de Implantação da Universidade Federal de São Carlos", de 23 de junho de 1969, enfatizavam o papel que a Universidade deveria exercer no campo científico-tecnológico, atuando de forma criadora ao responder à demanda social por uma tecnologia de ponta, autônoma, com o cunho da multidisciplinaridade. Tal resposta poderia ser alcançada pelo desenvolvimento da pesquisa; pela oferta de cursos de extensão, ao interagir com o complexo industrial avançado; e pela formação de profissionais qualificados nos níveis de mestrado e doutorado. Chegou-se a cogitar a implantação somente de cursos de pós-graduação. A outra linha marcante nas diretrizes era a predisposição para atuar, de modo decisivo, na formação de professores dos ensinos Médio e Superior, principalmente na área de ciências básicas.



A competência acadêmica e seriedade profissional dos que assumiram a tarefa de construir uma universidade "pequena, mas de alta qualidade" permitiram a implantação gradual e sucessiva de práticas democráticas de decisão.

No que se refere ao ensino, em diferentes documentos é possível verificar a preocupação em inovar e em evitar a implantação de cursos que se sobrepusessem àqueles existentes na Universidade de São Paulo – *campus* de São Carlos: cursos que se mostrassem importantes e que fossem criados numa mesma área deveriam apresentar enfoques diferentes. A garantia de qualidade do ensino seria diretamente proporcional à qualificação tanto do pessoal docente como técnico-administrativo, visão que se mantém até os dias atuais na Universidade. O alto índice de qualificação acadêmica e a contratação da quase totalidade de seus docentes em regime de tempo integral e dedicação exclusiva são resultado da manutenção das diretrizes estabelecidas para contratação de seu pessoal, desde o começo da Universidade.

A competência acadêmica e seriedade profissional daqueles que assumiram a tarefa de construir uma universidade "pequena, mas de alta qualidade" permitiram, também, a implantação e progressiva ampliação de práticas democráticas de decisão, superando o autoritarismo reinante em uma fase de sua história.

Participação

O cenário de opressão gerou e fortaleceu movimentos de resistência aos padrões e atos autoritários e centralizadores do Estado que, como afirma Sguissardi (1993), ao lograrem êxito permitiram um "renascer da UFSCar" a partir de 1978, quando são implantados efetivamente os órgãos colegiados superiores da Universidade e o Conselho de Curadores passa a ter uma função de fiscalização. Ainda segundo Sguissardi, tal processo de desenvolvimento revela que "a luta pela democracia e autonomia da Universidade não é 'inimiga' da excelência do 'produto' acadêmico. Ao contrário, no caso

da UFSCar, parece ter-lhe sido uma inegável e imprescindível aliada".

Quando, a partir dos desdobramentos desse momento de revitalização da Universidade, os planos de gestão passaram a ser elaborados com a participação da comunidade universitária, incorporaram a perspectiva que foi se delineando ao longo do tempo: a construção de uma Universidade "plurifuncional, competente, democrática, crítica e eficiente". Seus horizontes alargaram-se na busca da atuação em outras áreas que não as escolhidas de início, e na intenção de atingir os vários segmentos da sociedade e não preferencialmente aquele vinculado ao complexo industrial avançado. Transparece nos planos o entendimento de que a produção de conhecimento é a base de sustentação de todas as atividades da Universidade.

A história contada até aqui revela as raízes de um processo que culmina com a elaboração deste PDI, cuja construção será detalhada nesta publicação. Foi a partir do reconhecimento do grande progresso da UFSCar e da consideração de que ela ainda tem muito a avançar, principalmente se considerarmos as grandes transformações do mundo contemporâneo, que, em maio de 2002, a atual administração da Universidade apresentou a proposta de construção coletiva de seu futuro. Tal projeto surge na perspectiva de a comunidade voltar-se à busca constante dos caminhos a serem trilhados e das ações a serem realizadas para que a UFSCar se coloque à frente no contínuo processo de produção de conhecimento e capacitação para atender aos atuais e aos futuros desafios que se apresentam às universidades brasileiras, e para que continue a destacar-se por sua competência acadêmico-científica, seu compromisso social e sua prática a cada dia mais democrática.

A partir do reconhecimento do grande progresso da UFSCar e da consideração de que ela ainda tem muito a avançar, a administração da Universidade apresentou à comunidade universitária a proposta de construção coletiva de seu futuro.

A Universidade Federal de São Carlos hoje



A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) é uma instituição pública de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Criada em 1968, iniciou suas atividades letivas em 1970. Hoje, destaca-se pelo alto nível de qualificação de seu corpo docente, que conta com 99% de doutores ou mestres e com mais de 97% dos seus professores trabalhando em regime de dedicação exclusiva. A Universidade oferece 28 cursos de graduação e 32 opções de pós-graduação *stricto sensu*, sob a responsabilidade de 30 departamentos vinculados a quatro centros acadêmicos. Estudam na UFSCar 7.347 alunos, dos quais 5.822 na graduação e 1.525 na pós-graduação.

O *campus* de São Carlos (distante 235 km da capital do Estado de São Paulo) tem 645 hectares e nele estão concentrados 27 dos 28 cursos de graduação, 27 dos 30 departamentos e todos os programas de pós-graduação, vinculados aos Centros de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET) e de Educação de Ciências Humanas (CECH). O *campus* de Araras, distante 94 km de São Carlos, ocupa uma área física total de 302,8 hectares, na qual está instalado o Centro de Ciências Agrárias (CCA), responsável pelo funcionamento do curso de graduação em Engenharia Agrônoma.

Todos os dias, cerca de dez mil pessoas transitam pela UFSCar. São alunos, professores, funcionários e visitantes. Para atender a todas essas pessoas, a UFSCar mantém a estrutura de uma pequena cidade: possui prefeitura e restaurante universitário, lanchonetes, teatro, auditórios, um sistema de bibliotecas, editora, gráfica, moradia estudantil e postos bancários. A Biblioteca Comunitária da UFSCar, localizada no *campus* de São

Carlos, atende a alunos e professores universitários, além da comunidade de São Carlos e região e, particularmente, alunos de ensino Fundamental e Médio.

Na área esportiva, a UFSCar mantém um parque poliesportivo, com ginásios, quadras, piscinas, campo de futebol, pista de atletismo e a Pista da Saúde, localizada em um bosque pelo qual passam mais de mil usuários diariamente. A UFSCar também coloca à disposição de alunos e servidores docentes e técnico-administrativos serviços como os de atendimento médico e odontológico, assistência social e pré-escolar, limpeza e segurança.

Na área cultural, a Universidade desenvolve diversas atividades como: Orquestra Experimental e Pequena Orquestra da UFSCar, Madrigal UFSCar, Projeto Música na Cidade, Projeto Fórum de Debates e Grupo de Cultura Afro-Brasileira.



Cursos de Graduação

Biblioteconomia e Ciência da Informação
 Ciência da Computação
 Ciências Biológicas
 Ciências Sociais
 Educação Física
 Enfermagem
 Engenharia Agrônoma
 Engenharia Civil
 Engenharia de Computação
 Engenharia de Materiais
 Engenharia de Produção
 Engenharia Física
 Engenharia Química
 Estatística
 Física
 Fisioterapia
 Imagem e Som
 Letras
 Licenciatura em Música
 Matemática
 Pedagogia
 Psicologia
 Química
 Terapia Ocupacional

Programas de Pós-Graduação

Biotecnologia
 Ciência da Computação
 Ciência e Engenharia de Materiais
 Ciências Fisiológicas
 Ciências Sociais
 Construção Civil
 Ecologia e Recursos Naturais
 Educação
 Educação Especial
 Engenharia de Produção
 Engenharia Química
 Engenharia Urbana
 Estatística
 Filosofia
 Física
 Fisioterapia
 Genética e Evolução
 Matemática
 Química

Departamentos Acadêmicos

Artes e Comunicação
 Biotecnologia Vegetal
 Botânica
 Ciências da Informação
 Ciências Fisiológicas
 Ciências Sociais
 Computação
 Ecologia e Biologia Evolutiva
 Educação
 Educação Física e Motricidade Humana
 Enfermagem
 Engenharia Civil
 Engenharia de Materiais
 Engenharia de Produção
 Engenharia Química
 Estatística
 Filosofia e Metodologia das Ciências
 Física
 Fisioterapia
 Genética e Evolução
 Hidrobiologia
 Letras
 Matemática
 Metodologia de Ensino
 Morfologia e Patologia
 Psicologia
 Química
 Recursos Naturais e Proteção Ambiental
 Tecnologia Agroindustrial e Sócio-Economia Rural
 Terapia Ocupacional

A construção do Plano de Desenvolvimento Institucional



A Universidade Federal de São Carlos tem conseguido aliar a busca da alta qualificação e competência acadêmico-profissional com o exercício de importantes níveis de democratização, de crítica interna e social responsável e de comprometimento com o caráter essencialmente público da universidade, tanto pela origem estatal de seus recursos quanto pela destinação social de sua produção.

A consolidação desta Universidade decorre de um processo cumulativo que se desenvolve ao longo de várias gestões. Nele se constitui uma instituição capaz de implementar procedimentos democráticos de decisão e de buscar instrumentos sistemáticos para lidar, de forma qualificada, com suas decisões diárias e com a análise, proposição, acompanhamento e avaliação de suas ações.

Do objetivo de gerir a Universidade de forma planejada, participativa e sustentável nasceu a proposta de construir um Plano de Desenvolvimento Institucional que operasse como um marco orientador das decisões e das principais ações institucionais em um período mais extenso do que o de uma gestão. É necessário ressaltar, antes de descrevermos as etapas e estratégias adotadas na construção do PDI, que o Plano surge de uma demanda concreta, motivada pelo término do Plano Diretor elaborado em 1985, ou seja, pela constatação de que o conjunto de metas então estabelecidas havia sido atingido. Ao se iniciarem as discussões sobre qual processo adotar para a elaboração de um novo plano de desenvolvimento



físico, identificou-se que o Plano Diretor configurava apenas uma parte do planejamento que se pretendia empreender, surgindo o desafio de, simultaneamente, apreender a diversidade que compõe a comunidade UFSCar e identificar convergências para o desenvolvimento da Instituição. Identificou-se também que o crescimento e amadurecimento da UFSCar, somados à complexidade da situação em que vivem atualmente as universidades públicas, configuravam um momento propício e necessário à reflexão aprofundada, realizada de forma integrada e por meio de um amplo processo de discussão participativa, sobre entraves, perspectivas e diretrizes para o desenvolvimento da Instituição. A construção coletiva de um Plano de Desenvolvimento Institucional apresentou-se, então, como oportunidade de se mobilizar a capacidade com que hoje a Universidade conta de formular um projeto inovador no cenário das instituições superiores de ensino, gerando, além dos resultados concretos do processo, experiência e conhecimento em governo, planejamento e gestão.

Apoiada em uma significativa experiência acumulada com o emprego de metodologias e prática de planejamento e de gestão públicas, a atual administração da UFSCar propôs ao Conselho Universitário (ConsUni) da Instituição, em março de 2002, a construção do PDI. Esse processo foi estruturado sobre quatro aspectos – acadêmicos, organizacionais, físicos e ambientais –, que se constituíram em eixos das informações que se entrelaçam no cotidiano da Instituição e que ofereceram os focos de análise e decisão.

Para cada aspecto foi constituído um grupo de trabalho com a responsabilidade de preparar os subsídios necessários à reflexão da comunidade, tais como: informações, parâmetros e fundamentos teóricos, conhecimentos e experiências acumulados na Universidade e fora dela; de propor e conduzir discussões utilizando procedimentos favorecedores da construção coletiva – métodos, instrumentos e ferramentas que permitissem a captação e processamento de diferentes contribuições e de sistematizar as propostas recolhidas nas diferentes estratégias utilizadas.

Os quatro grupos produziram documentos para enriquecer os debates; propuseram procedimentos para apreender as opiniões e contribuições da comunidade; e formularam propostas sistematizadas que, transformadas em diretrizes e aprovadas pelo ConsUni, compõem este documento final. Os procedimentos empregados caracterizaram-se pela ênfase na participação. Entre outros, foram utilizados consultas, entrevistas, questionários, fóruns de discussão e seminários de planejamento, com o objetivo de maximizar o envolvimento efetivo do corpo social da Universidade na elaboração do PDI.

Os coordenadores de cada um dos grupos, em conjunto com assessoria técnica, compuseram o denominado “grupo âncora”, responsável pela integração permanente entre os grupos, pela discussão dos procedimentos e das etapas cumpridas em cada aspecto. Ao longo de todo o processo, foi realizado um trabalho de informação e divulgação das atividades e dos resultados obtidos por meio de um *site* do projeto, de faixas, de cartazes, de *folders* e do boletim interno da Universidade (*Informando*). O trabalho dos grupos, as atividades propostas para o desenvolvimento de cada aspecto e os



momentos de consolidação de resultados foram organizados e divulgados em um cronograma, de forma que o conjunto da Universidade acompanhasse e participasse das discussões e eventos. Houve o cuidado de propor um calendário flexível para atender à dinâmica e à criatividade que se pretendia e para respeitar as interações entre os temas e o ritmo de discussão e formulação da comunidade em cada momento.

A discussão sobre os aspectos acadêmicos¹ começou com um documento-base intitulado “Subsídios para discussão”, elaborado pelo grupo de trabalho responsável. A comunidade manifestou-se a respeito das questões ali apresentadas e enviou sugestões e contribuições, que foram incorporadas ao texto para que subsidiassem as discussões na Conferência de Busca do Futuro, evento realizado de 1 a 3 de dezembro de 2002 e que contou com a participação de cerca de 130 pessoas das comunidades interna e externa. A Conferência de Busca do Futuro constituiu-se, em linhas gerais, em uma estratégia cujo objetivo central é propiciar a identificação de consensos mínimos que um dado grupo, composto por pessoas de diversas inserções e interesses, representativas de diversas posições em relação à instituição, pode chegar quanto ao projeto de futuro.

Finda a Conferência, as sugestões propostas pelos grupos de trabalho que lá aconteceram foram compiladas, tal como apresentadas nas diferentes etapas das atividades realizadas. Parte dos produtos da Conferência ficou em exposição na Biblioteca Comunitária da UFSCar, visando divulgá-los e recolher novas contribuições. Desse material bruto foram extraídas propostas que, integradas ao material obtido em oportunidades anteriores,

foram sistematizadas. O objetivo foi o de elaborar a minuta do PDI, na qual articulavam-se as diretrizes dos quatro aspectos trabalhados, e que foi submetida a nova apreciação da comunidade.

Os aspectos ambientais foram discutidos a partir da apresentação à comunidade de uma proposta-base, para reflexão e debate, e da realização de duas conferências abertas a todos os membros da Universidade. Na “Conferência do Meio Ambiente I” analisaram-se e debateram-se aspectos da política ambiental de universidades a partir de reflexões e experiências trazidas por profissionais das comunidades interna e externa à UFSCar. Os registros dos debates foram sistematizados e as principais discussões e recomendações serviram de ponto de partida para a “Conferência do Meio Ambiente II”, que teve o objetivo de discutir e de formular propostas para as principais questões ambientais da UFSCar. Uma parte do evento foi dedicada ao debate sobre a relação entre o desenvolvimento físico da Universidade e o meio ambiente, a partir da exposição dos trabalhos do grupo que tratou dos aspectos físicos. A síntese da Conferência II expõe as conclusões da comunidade acerca da política ambiental da Universidade, os elementos da gestão ambiental e da expansão urbana compatibilizada com a preservação ambiental. Da síntese obtida foram extraídas as contribuições relativas aos aspectos ambientais que comporiam princípios e diretrizes gerais e específicas do PDI.

O processo de discussão dos aspectos físicos, da mesma forma, foi iniciado pela apresentação de um documento-base que propunha um pré-diagnóstico da situação atual, calcado na história da Universidade e de seus planos físicos anteriores. Em

reuniões realizadas em cada um dos quatro centros acadêmicos, esse documento foi debatido e incorporou novos elementos; nessas reuniões foi também encaminhada uma coleta de dados visando um diagnóstico atualizado.

Em paralelo, pesquisas sobre planejamento urbano em *campi* universitários foram realizadas. Com o objetivo de expor conceitos e experiências relevantes para as discussões da UFSCar, foi promovido o seminário “Arquitetura e planejamento físico de *campi* universitários”, aberto à participação de toda a comunidade. O conjunto dos diferentes aportes recolhidos – parâmetros acadêmicos, ambientais e organizacionais; diagnóstico e diretrizes para desenvolvimento físico – foi sistematizado em um texto final, do qual foram extraídas as contribuições dos aspectos físicos para os princípios e diretrizes do PDI. Orientações específicas de construção e de ocupação do espaço físico compuseram um documento complementar denominado “Diretrizes para o desenvolvimento físico dos *campi* da UFSCar”.

Diferentemente dos outros três grupos de trabalho, o grupo responsável pelos aspectos organizacionais (PDI-org) propôs-se a apontar alternativas que pudessem ser implementadas no curto prazo, para o aperfeiçoamento da estrutura organizacional da Universidade. No início do processo de construção do PDI, o grupo optou por fazer um levantamento dos problemas atuais relacionados à estrutura. A seguir, foram entrevistadas 35 pessoas de diferentes setores da UFSCar, incluindo alunos, servidores técnico-administrativos e servidores docentes, de diversas unidades, áreas e cursos, ocupando diferentes cargos administrativos, com distintas experiências, e, também, representantes das entidades

de alunos e dos sindicatos dos servidores técnico-administrativos e dos docentes.

A seguir, foi realizado um seminário para o qual foram convidados todos os entrevistados e os ocupantes de funções cargos na UFSCar que poderiam auxiliar na elucidação dos problemas previamente levantados. No seminário, os problemas foram rediscutidos à luz das suas possíveis causas e inter-relações e foram então reunidos em quatro temas: estrutura acadêmica, eficiência administrativa, gestão do *campus* de Araras e órgãos colegiados superiores. Tal ordem temática objetivou prosseguir com as discussões em dois grupos que incluíram pessoas das áreas concernidas ou de unidades administrativas responsáveis por processos/atividades relacionados aos problemas identificados: um grupo para discussão dos temas e problemas relacionados à estrutura acadêmica e dos órgãos colegiados e outro grupo encarregado dos temas relativos à eficiência administrativa e integração do *campus* de Araras à estrutura organizacional da UFSCar. Experiências de modificações recentes em estruturas organizacionais de universidades públicas foram examinadas. Buscavam-se subsídios para ampliar as discussões na UFSCar e para isso contribuiu a mesa-redonda que contou com participantes das universidades federais de Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Todas essas etapas contribuíram para formular o documento-base sobre aspectos organizacionais entregue à comunidade. Após a apresentação do documento em reuniões com diversas unidades e segmentos, cada setor conduziu discussões, das quais resultaram novas opiniões, posicionamentos e sugestões. Do material reunido, tal como ocorreu

¹ A descrição detalhada dos trabalhos em cada aspecto está disponível em apêndice no final deste documento.

em relação aos demais aspectos, foram extraídas as contribuições pertinentes aos aspectos organizacionais em relação aos princípios, diretrizes gerais e diretrizes específicas do PDI. Simultaneamente, foi elaborado um documento específico que encaminhava alternativas concretas para alterações na estrutura da Universidade e que após apreciado pela comunidade e pelo ConsUni resultou nas "Diretrizes para aperfeiçoamento da estrutura organizacional" apresentadas neste documento.

A sistematização das contribuições decorrentes do debate sobre cada um dos aspectos e nos diversos momentos de interação entre eles buscou consolidar um raciocínio integrado em relação à Instituição. Juntas, as peças do quebra-cabeça, marca do processo, mais que somar as partes, formaram um quadro articulado, do qual foi possível extrair os princípios, as diretrizes gerais e as específicas para o desenvolvimento da Universidade, decorrentes de um amplo debate na comunidade, aprovados no seu Conselho Universitário e agora apresentados nesta publicação. O envolvimento efetivo da comunidade acadêmica no processo confere qualidade e legitimidade ao PDI e permitirá às futuras administrações desta Universidade e a toda a comunidade acadêmica enfrentar o desafio que se apresenta: a operacionalização e implantação de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a partir do desdobramento das diretrizes aprovadas em ações.



Princípios expressam a **razão de ser da Instituição, seus valores, sua missão.**

Nos dez **Princípios** apresentados a seguir, a **Universidade** expõe suas bases consensualmente compartilhadas, seus compromissos fundamentais.



Excelência acadêmica



Universidade comprometida com a sociedade



Universidade promotora de valores democráticos e da cidadania



Gestão democrática, participativa e transparente



Gratuidade do ensino público de graduação e pós-graduação *stricto sensu*



Universidade ambientalmente responsável e sustentável



Indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão



Valorização da dedicação integral ao ensino, pesquisa e extensão



Livre acesso ao conhecimento



Integração da Universidade no sistema nacional de ensino

2. Diretrizes Gerais

Os Princípios são base e parâmetro para as Diretrizes Gerais propostas para a Instituição e caracterizam os pontos de maior

Os Princípios são base e parâmetro para as Diretrizes Gerais propostas para a Instituição e caracterizam os pontos de maior imbricamento entre os quatro aspectos que nortearam a discussão que resultou neste PDI. As Diretrizes Gerais, em conjunto com as Diretrizes Específicas, concretizam os Princípios e permitem o planejamento das ações.

As Diretrizes Gerais, em conjunto com as Diretrizes Específicas, concretizam os Princípios e permitem o planejamento das ações.

- 2.1 Estabelecer ações de valorização da graduação, pós-graduação e extensão.
- 2.2 Promover a articulação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- 2.3 Promover a interdisciplinaridade, a multidisciplinaridade e a transdisciplinaridade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão e em todos os níveis de formação.
- 2.4 Garantir a qualidade dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão.
- 2.5 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.
- 2.6 Ampliar a diversidade de cursos de graduação e pós-graduação.
- 2.7 Defender a gratuidade dos cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*.
- 2.8 Garantir coerência, consistência e compatibilidade entre as propostas e as normas aprovadas pelos diferentes colegiados, as ações implementadas e os resultados decorrentes.
- 2.9 Garantir livre acesso ao conhecimento produzido e armazenado na UFSCar, ampliando e diversificando os meios disponíveis.
- 2.10 Praticar a gestão democrática, transparente e participativa em todos os níveis da estrutura administrativa da Universidade, garantindo a participação e voto para representantes dos alunos, técnico-administrativos e professores.
- 2.11 Garantir suporte competente, ágil e eficaz às atividades de ensino, pesquisa e extensão, capaz de sustentar o projeto acadêmico da Universidade.
- 2.12 Garantir flexibilidade e agilidade na resposta a novos contextos, demandas e desafios.
- 2.13 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.
- 2.14 Promover processos de sustentabilidade ambiental.
- 2.15 Promover atividades voltadas para uma sociedade sustentável.
- 2.16 Promover a ambientalização das atividades universitárias, incorporando a temática ambiental nas atividades acadêmicas e administrativas, com ênfase na capacitação profissional e na formação acadêmica.
- 2.17 Construir uma política integrada de informação e comunicação (sistemas de bibliotecas, editora, museu, TV e rádio universitários e núcleo de disseminação da ciência, entre outros).
- 2.18 Conceber a educação infantil como um espaço de ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo relações de parceria com centros/unidades de educação no âmbito universitário e com outras instituições de atendimento à infância quando responsáveis pela produção e socialização do conhecimento.
- 2.19 Desenvolver e ampliar a concepção de atendimento e assistência à comunidade universitária, construindo e implementando uma política de gestão social voltada para a qualidade de vida.
- 2.20 Estabelecer ações de valorização do servidor público.
- 2.21 Promover a valorização do serviço público e suas carreiras, como instrumentos básicos do Estado democrático.
- 2.22 Promover e incentivar a inclusão da metodologia digital em todos os níveis da Instituição.
- 2.23 Promover a inserção plena da Universidade no sistema nacional de ciência, cultura e tecnologia.
- 2.24 Promover a inserção do ensino, da pesquisa e da extensão da UFSCar no esforço de compreensão e busca de soluções para problemas nacionais, regionais e locais da realidade brasileira.
- 2.25 Promover o intercâmbio acadêmico nacional e internacional com vistas ao desenvolvimento democrático, com justiça social, nos planos nacional e internacional.
- 2.26 Promover o regime de dedicação exclusiva dos docentes ao ensino, à pesquisa e à extensão, como fundamental aos objetivos da UFSCar.

3. Diretrizes Específicas

As Diretrizes Específicas foram ordenadas em seis temas estruturantes para a organização da Universidade: processos de formação; ampliação, acesso e permanência na Universidade; produção e disseminação do conhecimento; capacitação dos servidores da UFSCar; ambiente adequado; e organização e gestão. A sistematização das contribuições buscou, ao mesmo tempo, superar a divisão metodológica inicial dos quatro aspectos e ultrapassar a fragmentação "operacional" que ocorre tradicionalmente na Instituição, como, por exemplo, entre ensino de graduação, ensino de pós-graduação, pesquisa etc. O objetivo final dessas novas denominações e agrupamentos é cultivar um olhar sobre as atividades da Universidade que acompanhe processos, e não ações estáticas ou áreas isoladas.

3.1 Processos de formação

"Como processo de conhecimento, formação política, manifestação ética, procura da boniteza, capacitação científica e técnica, a educação é uma prática indispensável aos seres humanos e deles específica na História como movimento, como luta."

(Paulo Freire)

As diretrizes relacionadas aos processos de formação assentam-se no compromisso da comunidade universitária em consolidar, aperfeiçoar e aprofundar sua contribuição na formação de profissionais cidadãos capazes de uma ação interativa e responsável na sociedade.

O desafio é grande. Impõe preparar pessoas para atuar em uma sociedade em constante transformação, cujas mudanças têm afetado profundamente a vida dos indivíduos e das organizações, dentre as quais as instituições escolares. Trata-se, pois, de assegurar aos egressos competência técnico-científica-profissional que os capacite para a educação continuada e que seja alicerçada na ética democrática, na responsabilidade social e ambiental, na dignidade humana, na justiça, no respeito mútuo, na participação, no diálogo, na solidariedade, isto é, no contexto dos valores coletivamente assumidos pela Instituição.

As características de alta complexidade, diversidade, desigualdade e ritmo de transformação extremamente rápido têm como primeira repercussão na instituição educacional a necessidade de revisão contínua dos currículos dos cursos, sejam eles de graduação, pós-graduação ou especialização. Estimulam também a oferta de outros cursos e atividades relacionados à disseminação do conhecimento acumulado ou produzido.

A nova dinâmica do conhecimento e da informação tem um reflexo particularmente significativo. A velocidade com que são gerados, difundidos e absorvidos os novos conhecimentos científicos e tecnológicos, e seu armazenamento em volumes fantásticos, modifica o papel das instituições educacionais e lhes aumenta a complexidade das atribuições. Mais do que em qualquer período anterior, a transformação da aprendizagem em um processo autônomo e contínuo para os egressos dos cursos constitui-se em uma de suas grandes responsabilidades. Ele implica o domínio de tecnologias de informação e comunicação, permitindo o acesso aos conhecimentos socialmente acumulados, mas, sobretudo a capa-



cidade de selecioná-los, por critérios de relevância, rigor e ética; de reorganizá-los e de produzi-los.

Na sociedade atual, os conhecimentos ocupam papel central e as pessoas precisam lidar com eles tanto como cidadãos quanto como profissionais. A ciência torna-se além de um bem cultural, a base do desenvolvimento econômico. No mundo do trabalho, a produtividade está diretamente associada aos novos conhecimentos científicos e técnicos, à introdução de inovações, à aplicação de conhecimentos. Os espaços de trabalho transformam-se em espaços de formação e, assim, é cada vez mais imperioso que instituições educacionais os aproximem.

A reorganização do mundo do trabalho e a sua flexibilização implicam, além das mudanças anteriormente especificadas, novas exigências ao processo formativo. Competências ditas sociais, antes desconsideradas no ambiente produtivo, passam a ser valorizadas. Um domínio de conhecimentos gerais adquire maior relevância, acompanhado da desvalorização da especialização excessiva. O empenho em preparar pessoas para

enfrentar problemas da realidade dinâmica e concreta, de forma crítica e transformadora, defronta-se com a constatação de que grande parte deles transcende os limites disciplinares. A grande maioria das questões candentes hoje, na sociedade e na ciência, são inter, multi e transdisciplinares. Isto explica várias das diretrizes aqui estabelecidas, entre as quais as que propõem a busca da interdisciplinaridade.

A UFSCar sempre se comprometeu com mudanças, dispondo-se a um processo contínuo de constituição e superação de si mesma, na perspectiva de desempenhar cada vez melhor seu papel social. No que se refere ao ensino de graduação, esse movimento se traduziu, ao longo de sua história, em ações como: criação de cursos inovadores; diversificação de cursos oferecidos; preocupação em valorizar a responsabilidade das coordenações de curso pela organização didático-pedagógica dos cursos; aperfeiçoamento das normas relacionadas ao funcionamento dos cursos; estabelecimento de um perfil geral para todos os alunos, explicitando qualificações de diferentes naturezas a serem buscadas em seu processo formativo; realização de processos avaliativos institucionalmente coordenados, no âmbito dos cursos e das disciplinas; valorização de programas/atividades especiais, criando a possibilidade de que muitos deles, antes considerados extra-curriculares, se transformem em curriculares; exigência de projetos pedagógicos, orientadores da ação coletiva, para que os cursos, de fato, funcionem como unidades organizacionais, e comprometimento com a melhoria das condições infra-estruturais, entre outras.

No que diz respeito ao ensino de pós-graduação, as ações foram empreendidas no sentido de: propostas de implantação de novos programas, formuladas pelo corpo docente tão logo qualificado; aperfeiçoamento da composição e do funcionamento dos colegiados afetos à área, na perspectiva de tornarem-se fóruns cada vez mais adequados à análise e discussão dos problemas específicos; melhoria das normas para capacitação e progressão na carreira de docentes da Instituição, e para o funcionamento dos cursos; busca de soluções para os problemas detectados pela avaliação da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior); implantação do Programa de Estágio Supervisionado de Capacitação Docente (PESCD), com a preocupação de preparar os pós-graduandos para a docência universitária; realização de gestões institucionais junto a órgãos financiadores e criação de programa próprio de fomento para enfrentar problemas relacionados a recursos materiais, entre outras.

Relacionadas aos cursos de extensão as ações realizadas visaram: a definição da concepção e dos princípios da atuação extensionista (válidos para as demais atividades); o estabelecimento dos objetivos dos diferentes tipos de curso (extensão cultural, extensão universitária, aperfeiçoamento profissional, atualização científica, especialização e outros que possam se constituir em instrumentos para o maior acesso ao conhecimento) e o aperfeiçoamento das normas para encaminhamento de processos relativos a cursos, entre outras.

Para o futuro, como atestam as diretrizes a seguir, o compromisso se mantém com a diversificação e ampliação das oportunidades oferecidas e com a busca incessante da melhoria da qualidade das atividades desenvolvidas. Grande parte dessa melhoria se expressa na concretização cotidiana da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, um dos princípios assumidos pela Universidade desde a sua criação, e na valorização e preparo do corpo docente para o ensino e para a extensão, na mesma proporção da valorização e preparo para a pesquisa.

- 3.1.1** Implantar ações voltadas para a melhoria dos processos de ensinar e aprender.
- 3.1.2** Promover condições para o trabalho interdisciplinar em ensino, pesquisa e extensão na UFSCar, intra e inter cursos, grupos, redes e projetos.
- 3.1.3** Implantar procedimentos facilitadores da integração entre ensino, pesquisa e extensão.
- 3.1.4** Criar oportunidades para que todas as atividades de cunho acadêmico desenvolvidas pelo aluno ao longo de seu curso sejam incorporadas como atividades curriculares.
- 3.1.5** Capacitar os alunos para uso de tecnologias de informação e comunicação e incentivar a disseminação do conhecimento e uso do *software* livre nos *campi*.
- 3.1.6** 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".
- 3.1.7** Estabelecer e implementar uma política de avaliação permanente da formação propiciada pelos cursos de graduação, reformulando seus projetos pedagógicos sempre que necessário.

- 3.1.8** Expandir a oferta de cursos interdisciplinares de graduação e pós-graduação.
- 3.1.9** Definir o perfil do profissional a ser formado pela pós-graduação da UFSCar.
- 3.1.10** Definir e implementar uma política institucional de formação na pós-graduação, considerando todas as modalidades contemporâneas.
- 3.1.11** Expandir, diversificar e inovar a oferta de cursos de pós-graduação.
- 3.1.12** Implantar um processo institucional de avaliação da pós-graduação da UFSCar.
- 3.1.13** Fomentar a integração entre pós-graduação e graduação.
- 3.1.14** Avaliar o impacto das atividades realizadas pela pós-graduação nos cursos de graduação.
- 3.1.15** Promover o equilíbrio entre a formação científica, a formação docente e a formação gerencial nos cursos de pós-graduação.
- 3.1.16** Rever os requisitos para o acesso aos diferentes níveis e os prazos de conclusão da formação na pós-graduação.
- 3.1.17** Definir e implementar uma política de educação continuada na UFSCar.
- 3.1.18** Definir e implementar uma política para ensino a distância na UFSCar.

- 3.1.19** Ampliar a oferta de cursos e o número de vagas nos cursos de extensão.
- 3.1.20** Incentivar, apoiar e priorizar atividades de ensino, pesquisa e extensão voltadas para a sustentabilidade ambiental em seus aspectos mais amplos.
- 3.1.21** Incluir nos currículos conceitos e práticas voltadas para o meio ambiente.
- 3.1.22** 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.
- 3.1.23** Utilizar o conhecimento produzido na Universidade para a geração de material didático destinado ao uso interno e externo.
- 3.1.24** 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.
- 3.1.25** Melhorar as condições físicas e estruturais das salas de aula.
- 3.1.26** Aperfeiçoar os laboratórios de ensino, inclusive os Laboratórios de Informática da Graduação (LIGs), e manter um monitoramento contínuo de suas condições materiais e humanas.
- 3.1.27** Discutir e avaliar, com ampla participação, a política da Biblioteca Comunitária para ampliação e manutenção do acervo.



3.2 Ampliação, acesso e permanência na Universidade



**“Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A mágica presença das estrelas!”
(Mário Quintana)**

Ampliar a capacidade de atendimento a uma demanda crescente da sociedade por uma formação de qualidade, em diferentes níveis, é o atual desafio colocado para todo o sistema público de ensino superior e, particularmente, para as instituições federais. A UFSCar, historicamente, esteve preocupada tanto com a democratização do acesso à Instituição quanto com a garantia de que os alunos oriundos de camadas da população socioeconomicamente desfavorecidas nela permanecessem para obter uma formação de qualidade. Considerando o crescimento atual do contingente de alunos que concluem o Ensino Médio, a qualidade do atendimento a essa população deve ser ainda maior. As diretrizes aqui apresentadas projetam a expansão da Universidade – sempre visando garantir a manutenção da qualidade conquistada –, o desenvolvimento e apoio a ações que ampliem as oportunidades de acesso e permanência dos estudantes na Instituição, contribuindo para o enfrentamento da exclusão social. A importância da educação pública inclusiva é reafirmada pela UFSCar e por todo o sistema de educação nacional, que discute as políticas de ação afirmativa e a definição dos mecanismos (incluindo o debate sobre cotas) a serem utilizados para sua implantação.

Na UFSCar, o acesso aos cursos de graduação se deu, ao longo dos anos, mediante realização de exames vestibulares bastante diversificados, buscando sempre o seu aprimoramento. Uma iniciativa surgida do anseio pela democratização

do acesso foi a implantação do Cursinho Pré-Vestibular da UFSCar, que tem facilitado o ingresso na Universidade de pessoas mais desfavorecidas social e economicamente. Além disso, medidas várias foram tomadas no decorrer do tempo visando evitar a ociosidade de vagas. Entre elas podem ser citadas a transformação do vestibular seletivo em classificatório e a criação de mecanismos mais ágeis para localização e chamada dos vestibulandos em lista de espera para matriculá-los, em tempo hábil, até o preenchimento de todas as vagas.

O acesso aos cursos de pós-graduação e de extensão tem empregado critérios variados e para ampliar o acesso a alguns cursos de pós-graduação, se têm recorrido a experiências frutíferas com a celebração de convênios interinstitucionais.

As medidas visando diminuir a evasão de alunos, tanto dos cursos de graduação como de pós-graduação, por razões de natureza socioeconômica, têm se caracterizado pela oferta de bolsas-alimentação, bolsas-moradia e bolsas-atividade (estas últimas para graduandos apenas). A evasão por motivos acadêmicos tem sido abordada com medidas e ações tais como: análise do perfil socioeconômico dos alunos dos diferentes cursos e orientação de estudo para alunos com dificuldades.

As diretrizes apresentadas a seguir surgiram no contexto descrito acima, e estão orientadas para aprimorar os mecanismos já existentes e implementar novas alternativas.

- 3.2.1** Desenvolver e apoiar ações que ampliem as oportunidades de acesso e permanência dos estudantes na Universidade e contribuam com o enfrentamento da exclusão social.
- 3.2.2** 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.
- 3.2.3** Priorizar a ampliação dos cursos de formação e atualização de professores.
- 3.2.4** Buscar o pleno aproveitamento da capacidade já instalada na UFSCar na ampliação do acesso à Universidade.
- 3.2.5** Garantir o suporte adequado ao funcionamento dos cursos noturnos, considerando aspectos organizacionais e acadêmicos.

- 3.2.6** 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.
- 3.2.7** Ampliar e aperfeiçoar programas de apoio aos alunos de graduação e pós-graduação.
- 3.2.8** Priorizar a ampliação dos cursos noturnos.
- 3.2.9** Manter a Unidade de Educação Infantil da UFSCar (UAC), promovendo esforços para atender a demanda.
- 3.2.10** Buscar a garantia da permanência de estudantes sem condições financeiras na Universidade, através de políticas e infra-estrutura que atendam a toda a demanda.

3.3 Produção e disseminação do conhecimento

**“Numa sociedade cuja quantidade e qualidade de vida assenta em configurações cada vez mais complexas de saberes, a legitimidade da universidade só será cumprida quando as atividades, hoje ditas de extensão, se aprofundarem tanto que desapareçam enquanto tais e passem a ser parte integrante das atividades de investigação e de ensino.”
(Boaventura de Souza Santos)**



As diretrizes relacionadas à produção e disseminação do conhecimento estão fundamentadas na idéia compartilhada pela comunidade universitária de que a produção de conhecimento é a base de todas as atividades de sustentação da Universidade e, estando articulada ao ensino e à extensão, garante a qualidade diferenciada do fazer acadêmico. Assim, o ensino, a pesquisa e a extensão não são entendidos como objetivos ou funções da Universidade, mas como atividades indissociáveis por meio das quais a Universidade

concretiza os seus objetivos últimos: produzir o conhecimento e torná-lo acessível. Além disso, a disseminação do conhecimento produzido e do saber acumulado na UFSCar é um princípio de ação e expressa o compromisso desta Universidade com a sociedade e com o desenvolvimento do país.

No quadro atual da pesquisa realizada na UFSCar são perceptíveis os reflexos do processo de desenvolvimento da Instituição, aqui referido em

suas linhas gerais. A qualidade e a produtividade da pesquisa vinculam-se a decisões que foram tomadas no decorrer do tempo, tais como: construir uma universidade singular; priorizar o campo científico-tecnológico no princípio da Universidade; criar cursos de graduação inovadores; adotar uma política permanente de qualificação docente, no país e no exterior, visando, sempre que possível, o nível de pós-doutorado; vincular estritamente a progressão na carreira docente à titulação formal e abrir espaços democráticos para facultar à comunidade a participação na definição dos rumos institucionais.

A implantação de determinadas linhas de pesquisa é resultante de uma série de fatores, alguns deles atuando desde o início da Universidade, como, por exemplo, a criação de cursos de graduação. A opção institucional pela implantação de cursos predominantemente vinculados a certas áreas de conhecimento delineou o estabelecimento de linhas de pesquisa na Universidade e vice-versa: os cursos de graduação instigaram e instigam o avanço institucional de determinadas áreas do conhecimento em uma importante interação entre a pesquisa e a formação de profissionais.

As atividades de pesquisa foram também influenciadas pelas de extensão que, num primeiro momento, estiveram associadas às necessidades da comunidade vinculada ao complexo industrial avançado e à prática profissional dos alunos de graduação, por meio dos estágios curriculares. A influência dessa relação com a sociedade sobre a pesquisa, que decorre da interação com os futuros campos de atuação profissional dos alunos, não deixa de ser uma maneira adicional de interação entre os cursos de graduação e a pesquisa desenvolvida na Universidade.

A partir da década de 90, com a criação das pró-reitorias, toma corpo o processo de fortalecimento, intensificação e institucionalização das atividades de extensão, sendo implantados mecanismos organizacionais (programas e núcleos de extensão) que, ao estimular a formação de equipes multidisciplinares para abordar problemas da sociedade, abandonam a concepção de extensão como prestação de serviço e passam a entendê-la em uma perspectiva de atividade que deve permear o ensino e a pesquisa. Essas atividades passam então a ser referências importantes para a definição de linhas de pesquisa e para a criação de novas áreas interdisciplinares de produção de conhecimento.

Não obstante todos esses fatores, são as agências de fomento, pela sua capacidade de financiamento, que desde a década de 80 influenciam fortemente as decisões dos docentes e grupos de pesquisa da UFSCar. Esta é uma questão que vem sendo abordada recentemente por alguns intelectuais e que merece reflexão e discussão cuidadosas.

Para além desse debate, a qualidade e a produtividade da pesquisa na UFSCar aferida pelos diferentes indicadores, particularmente aqueles de caráter quantitativo adotados pelos órgãos governamentais, a situam entre as melhores do país. Uma análise pormenorizada dos indicadores de produção mostra, entretanto, desníveis entre as diferentes áreas de conhecimento, consequência de suas especificidades, do tempo de implantação e das prioridades diferenciadas atribuídas pelas agências de fomento. Esses desníveis são encarados como desafios a serem vencidos. Fica claro, então, que mesmo sem a ampliação do número de áreas de atuação, a UFSCar tem um grande potencial de crescimento na produção de conhecimento e necessita de definir e implantar uma política institucional de pesquisa, necessidade esta declarada pelos pesquisadores da Universidade e consolidada em uma das diretrizes específicas.

Em relação à disseminação do conhecimento produzido, podemos destacar que já se observa, na UFSCar, um grau razoavelmente efetivo e diversificado de interação com a sociedade, refletindo a percepção que gradativamente vem se estabelecendo de que a extensão só faz sentido como parte da pesquisa e do ensino. Assim, além dos ganhos no processo de ensino-aprendizagem, já abordados, ganha também a pesquisa, não só porque é através da extensão que se testa a adequação dos conhecimentos produzidos às necessidades sociais, dando seqüência ao processo interminável de construção e reconstrução do conhecimento, mas também porque é a extensão que potencializa a identificação de temas de pesquisa novos, emergentes e socialmente relevantes.

Consciente do grande desafio que requer uma revisão profunda da estrutura da Universidade para facilitar, ao mesmo tempo, a especialização, entendida aqui como a produção de conhecimento novo e contribuição para a ciência, e a interdisciplinariedade, vista na perspectiva da estruturação dos problemas sociais e da contribuição ao desenvolvimento local e regional, a UFSCar veio ao longo da última década se preparando para enfrentá-lo.

A necessidade de incremento da pesquisa e da extensão em determinadas áreas está explicitada em várias das diretrizes aprovadas, como aquelas referentes a temas ambientais, a problemas de gestão e administração, à geração de emprego e renda etc. Naturalmente, no entanto, o que se espera é que a perspectiva da extensão esteja presente em todas as áreas nas quais a UFSCar faz pesquisa.

A visão contemporânea da indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão acima delineada compromete a Universidade não só com a produção de conhecimentos, mas com criação e recriação de conhecimentos que potencializem transformações sociais tal como expresso nessas diretrizes. Nelas se esboça uma universidade na qual os conceitos de qualidade e de excelência acadêmica não se esgotam na produção científica de seus pesquisadores (entendida aqui na sua forma restrita – artigos científicos), mas dependem também da gênese e do destino desse conhecimento.

- 3.3.1** Definir e implementar uma política institucional de pesquisa.
- 3.3.2** Incentivar a geração de pesquisas socialmente referenciadas e autônomas.
- 3.3.3** Incrementar a política de incentivo e apoio aos grupos de pesquisa emergentes.
- 3.3.4** Implementar uma política institucional de captação de recursos externos destinados à pesquisa.
- 3.3.5** Incentivar a produção e disseminação de conhecimentos sobre o meio ambiente.
- 3.3.6** Incentivar o desenvolvimento de pesquisa e extensão nas áreas de recursos naturais renováveis e não renováveis, que contribuam para a utilização de forma racional e sustentável dos mesmos.
- 3.3.7** Incentivar o desenvolvimento de pesquisas em práticas agrícolas de conservação e minimização de impactos ambientais nas áreas agrícolas dos *campi*.
- 3.3.8** Criar um fórum permanente de discussão de grandes temas ambientais, que potencialize, articule e integre as pesquisas realizadas na UFSCar.

- 3.3.9** Fomentar a cooperação institucional, inter-institucional, nacional e internacional em redes de alta complexidade.
- 3.3.10** Utilizar o conhecimento produzido na própria Universidade para oferecer soluções e alternativas para os problemas de gestão e administração enfrentados pela instituição.
- 3.3.11** Consolidar a política de extensão vigente e expandir as atividades extensionistas.
- 3.3.12** Intensificar a formação de parcerias com a sociedade e entre os diferentes setores da UFSCar.
- 3.3.13** Apoiar a divulgação da produção da UFSCar.
- 3.3.14** Incentivar a proposição de projetos que contribuam para a geração de emprego e renda.
- 3.3.15** 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.
- 3.3.16** Valorizar, consolidar e ampliar os núcleos de extensão e suas respectivas atividades.
- 3.3.17** Promover infra-estrutura, equipamentos e pessoal para os programas de extensão, núcleos e unidades já existentes e a serem criados.
- 3.3.18** Avaliar o impacto dos programas e projetos de extensão.
- 3.3.19** Aprimorar a política de avaliação dos programas e projetos de extensão.
- 3.3.20** Avaliar a regulamentação vigente para as atividades de extensão.
- 3.3.21** Garantir e intensificar o caráter inovador da Biblioteca Comunitária, considerando seu interesse social para a cidade de São Carlos e região.
- 3.3.22** Aprimorar o papel da Editora da UFSCar como canal efetivo para a divulgação do conhecimento produzido na instituição.
- 3.3.23** Valorizar a produção artística como atividade acadêmica.

3.4 Capacitação dos servidores da UFSCar

“O senhor... Mire e veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam. Verdade maior. É o que a vida me ensinou. Isso que me alegra, montão.”

(Guimarães Rosa)



O contexto atual é, sem dúvida, de grandes e profundas transformações da sociedade. Tais mudanças se expressam no grande progresso tecnológico, na intensificação da globalização econômica, no crescimento da urbanização, no aprofundamento da polarização entre ricos e pobres e na mudança do papel do Estado. Novas concepções de limites, distâncias e tempo se estabelecem. Toma-se consciência da multidimensionalidade humana. Aguça-se o sentimento de responsabilidade em relação aos recursos naturais. Busca-se melhor qualidade de vida...

Na UFSCar, desde seus primórdios, considerou-se que a garantia de qualidade de ensino é diretamente proporcional à qualificação tanto do pessoal docente como técnico-administrativo, uma visão que se mantém até os dias atuais na Universidade. A imposição de um novo perfil de profissional desdobra-se nos desafios colocados para a realização do processo de ensino e aprendizagem e, em consequência, nas exigências postas para o docente responsável por esse processo. Parte das diretrizes aqui apresentadas reflete a preocupação com uma capacitação didático-pedagógica contínua dos docentes da UFSCar, que lhes permita novas concepções e novas estratégias para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Nessa capacitação, tem particular importância o emprego, no ensino, do rico instrumental que a informática e a tecnologia renovam incessantemente.

Com igual prioridade, a valorização dos servidores técnico-administrativos tem sido considerada um grande desafio nos últimos anos. Frente às novas exigências apresentadas ao setor público, de imprimir maior agilidade e flexibilidade nos serviços oferecidos, e da melhor utilização dos recursos oferecidos, tornam-se imprescindíveis competências de diversas naturezas: de educabilidade, relacionadas ao aprender a aprender; relacionais, afetas ao “aprender a conviver”; e técnicas básicas, vinculadas a diferentes campos de atuação. Considerando tais transformações e os desafios delas decorrentes, foram aprovadas as diretrizes relacionadas a seguir.

- 3.4.1** 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.
- 3.4.2** Incentivar a qualificação do corpo docente.
- 3.4.3** Aprimorar e ampliar o processo de avaliação do desempenho docente, tendo como referência o perfil do profissional que a Universidade quer formar.
- 3.4.4** Definir o perfil do servidor técnico-administrativo que a UFSCar deseja e necessita.
- 3.4.5** Orientar os processos de seleção e ingresso, capacitação e de avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos tendo como referência o perfil definido e as novas demandas da universidade contemporânea.
- 3.4.6** Implantar uma política de capacitação continuada interna e integrada para os servidores técnico-administrativos.
- 3.4.7** Capacitar os servidores docentes e técnico-administrativos para uso de tecnologias de informação e comunicação.
- 3.4.8** Desenvolver processos de capacitação para gestão institucional e de projetos.
- 3.4.9** Aperfeiçoar políticas que promovam a qualidade de vida do ser.

3.5. Ambiente adequado



“Eu sei que a gente se acostuma. Mas não devia.

A gente se acostuma à poluição. Às salas fechadas de ar condicionado e cheiro de cigarro. À luz artificial de ligeiro tremor. Ao choque que os olhos levam na luz natural. Às bactérias da água potável. À contaminação da água do mar. À lenta morte dos rios. Se acostuma a não ouvir passarinhos, a não ter galo de manhã, a não colher frutas no pé, a não ter sequer uma planta.”

(Marina Colasanti)

Os *campi* da UFSCar são marcados pela beleza da sua paisagem, tanto nas áreas urbanizadas quanto nas extensas áreas de preservação. O *campus* de São Carlos foi implantado em uma região de vegetação de cerrado nativa. Desde o início das atividades da Universidade, essas áreas foram bastante utilizadas para atividades de ensino, extensão e produção de conhecimento. A Universidade sempre esteve preocupada em empreender ações de preservação ambiental realizando a recomposição da vegetação nativa e mantendo áreas de reserva para além das determinações legais.

As diretrizes relacionadas à garantia de um ambiente adequado para todas as atividades desenvolvidas na e pela Universidade buscam relacionar os aspectos de preservação ambiental com a expansão da área construída da Instituição, por sua vez motivada pelas diretrizes acadêmicas estabelecidas, visando ao mesmo tempo uma atuação consciente, o oferecimento da infra-estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades previstas e a promoção da qualidade de vida da comunidade universitária.

- 3.5.1** Expandir a área urbana dos *campi*, garantindo espaço adequado para as atividades desenvolvidas e a serem criadas.
- 3.5.2** 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.
- 3.5.3** 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*.
- 3.5.4** Gerenciar a ocupação e o uso das edificações, de acordo com normas previamente estabelecidas.

- 3.5.5** Promover o uso, a ocupação e o manejo ambientalmente adequados dos *campi*, em suas áreas urbanizadas, agrícolas e de preservação.
- 3.5.6** 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.
- 3.5.7** Criar espaços urbanos com maiores possibilidades de interação e convívio.
- 3.5.8** Promover o adensamento dos *campi*, aproveitando melhor as áreas urbanas, respeitando as especificidades das áreas de conhecimento, sem comprometer a estética, a qualidade de vida e integrando edificações à natureza.
- 3.5.9** Promover a ambientalização dos espaços coletivos de convivência.
- 3.5.10** Manter um elevado índice *per capita* de área verde nas áreas urbanas.
- 3.5.11** Investir na valorização do pedestre, do uso de bicicletas e de transporte coletivo.
- 3.5.12** Garantir plenas condições de acessibilidade nos *campi* a pessoas portadoras de necessidades especiais.
- 3.5.13** Buscar ambiente adequado e qualidade de vida nos *campi* durante todo o horário de funcionamento.
- 3.5.14** Aprimorar sistemas de acesso aos *campi*, facilitando e organizando o fluxo da comunidade e promovendo a segurança patrimonial e pessoal.
- 3.5.14** Propiciar condições adequadas de conforto, qualidade de trabalho, convivência e lazer de toda a comunidade universitária.

3.6. Organização e gestão



Antônio Tadeu da Silva

“Um galo sozinho não tece uma manhã: ele precisará sempre de outros galos. De um que apanhe esse grito que ele e o lance a outro; de um outro galo que apanhe o grito que um galo antes e o lance a outro; e de outros galos que com muitos outros galos se cruzem os fios de sol de seus gritos de galo, para que a manhã, desde uma teia tênue, se vá tecendo, entre todos os galos.”
(João Cabral de Mello Neto)

Reformulações substantivas da estrutura organizacional da UFSCar haviam ocorrido há 15 anos, com a implantação das pró-reitorias, em 1989, e com a reforma administrativa estabelecida em 1991. Desde então, a Universidade expandiu sua atuação significativamente e passou a se confrontar com necessidades de adequação de seus mecanismos de organização e gestão, não só devido às mudanças nas exigências a ela apresentadas, mas sobretudo para aprimorar seus fóruns de discussão e decisão democráticas e o desenvolvimento de suas atividades finalísticas e de apoio.

As diretrizes aqui apresentadas trazem as orientações mais gerais para o tema, relacionadas principalmente à política de pessoal, à tramitação de processos administrativos, aos sistemas de informação, à informatização dos processos e à comunicação na UFSCar. Os debates ao longo do processo de construção do PDI envolveram a discussão de problemas de naturezas distintas. Para preservar a organicidade das diretrizes relacionadas a mudanças na estrutura organizacional da UFSCar, a seus órgãos colegiados e unidades acadêmicas e administrativas, elas serão apresentadas em um tópico específico deste documento: “Diretrizes para o aperfeiçoamento da estrutura organizacional”.

- 3.6.1** Incentivar a participação e o compromisso da comunidade na definição e implementação de políticas institucionais.
- 3.6.2** Gerir de forma integrada as atividades acadêmicas e de apoio como parte dos processos de formação profissional, construção e difusão do conhecimento.
- 3.6.3** Estimular, valorizar e fortalecer as funções administrativas de modo a promover a qualidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- 3.6.4** Garantir a clareza das atribuições das funções de apoio e permitir a descentralização da capacidade de decisão.
- 3.6.5** Aperfeiçoar processos administrativos buscando agilidade, eficiência e economia de recursos.

- 3.6.6** Assegurar ampla participação nas decisões e transparência no manejo dos recursos da Universidade (orçamento, captação, distribuição e execução).
- 3.6.7** Reavaliar o papel da FAI no apoio às atividades da UFSCar.
- 3.6.8** Buscar novas formas de captação de recursos para a Universidade, em consonância com seu caráter público e com a democratização do acesso.
- 3.6.9** Aprimorar os critérios de distribuição de recursos, visando o aperfeiçoamento de políticas institucionais de apoio a programas, cursos e áreas de conhecimento.
- 3.6.10** 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.
- 3.6.11** Aperfeiçoar critérios para a alocação de vagas de docentes, permitindo a implementação de políticas institucionais de apoio a cursos e áreas do conhecimento.
- 3.6.12** Gerir os *campi* de forma integrada e equilibrada nas áreas acadêmica e administrativa.
- 3.6.13** Planejar e garantir a infra-estrutura física, material e de pessoal de apoio às atividades de gestão.
- 3.6.14** Promover a segurança no trabalho e a saúde ocupacional dos servidores da UFSCar.
- 3.6.15** Avaliar constantemente a política de informática da Universidade, com ampla participação da comunidade.
- 3.6.16** Promover a ambientalização da gestão institucional.
- 3.6.17** Dotar de estrutura adequada a gestão ambiental dos *campi*, com órgãos aparelhados e profissionais capacitados.
- 3.6.18** Reavaliar o papel da Coordenadoria Especial para o Meio Ambiente (CEMA).
- 3.6.19** Ampliar e aprimorar a utilização racional e sustentável dos recursos naturais renováveis e não renováveis, buscando implementar inovações.
- 3.6.20** Elaborar procedimentos ambientais que orientem licitações e concessões, visando a redução da utilização de recursos e da geração de resíduos.
- 3.6.21** Consolidar política de redução, destinação e tratamento adequado de resíduos potencialmente perigosos.
- 3.6.22** Planejar e buscar a garantia de infra-estrutura física, material e humana necessária à implementação da gestão social.
- 3.6.23** Aprimorar o gerenciamento dos serviços prestados na área de alimentação no interior dos *campi* – autogeridos e terceirizados – atuando de forma integrada na garantia da qualidade nutricional, sanitária e ambiental.
- 3.6.24** Aprimorar o gerenciamento dos serviços de limpeza e de destinação de resíduos sólidos dos *campi* – autogeridos e terceirizados – atuando de forma integrada para garantir a qualidade social e ambiental.
- 3.6.25** Promover a integração e a melhoria da qualidade de vida da comunidade universitária.
- 3.6.26** Garantir condições para o desenvolvimento de atividades que otimizem o atendimento social da comunidade universitária, por meio da integração com os departamentos afins.



4. Diretrizes para o desenvolvimento físico

“Eu sei que a gente se acostuma. Mas não devia. A gente se acostuma a morar em apartamento de fundos e a não ter outra vista que não as janelas ao redor. E por que não tem outra vista, logo se acostuma a não abrir de todo as cortinas, logo se acostuma a acender mais cedo a luz. E à medida que se acostuma, esquece o sol, esquece o ar, esquece a amplitude”

(Marina Colasanti)



A expansão física da UFSCar decorreu das diretrizes estabelecidas em planos diretores elaborados em 1977 e 1985, e todas as ações para a definição de prioridades de expansão do espaço físico pautaram-se nesses planos.

Desde o final da década de 90, a Universidade Federal de São Carlos preparava-se para incluir em sua pauta de necessidades urgentes a elaboração de um plano diretor de desenvolvimento físico que definisse as principais linhas para a sua expansão física futura. Essa necessidade tornava-se premente, visto que as diretrizes e prioridades estabelecidas nos planos diretores de 1977 e 1985 estavam sendo cumpridas e, sem novas diretrizes, as aplicações de recursos estariam sujeitas a decisões caso a caso. A importância de se definir diretrizes para um desenvolvimento físico consequente e articulado aos objetivos da Universidade tornou-se imperativa com a possibilidade da

Universidade disputar recursos oriundos do Fundo Setorial de Infra-Estrutura (CT-Infra), o que pressupunha a apresentação de um programa de obras vinculado a um planejamento institucional.

A construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, a partir de 2002, possibilitou que se estabelecessem as discussões sobre o Plano Diretor de Desenvolvimento Físico tendo por marco de referência a filosofia, os objetivos e as políticas educativas, demográficas e administrativas da Universidade.

A comunidade universitária, tal como apresentado, analisou subsídios diversos, elaborou diagnósticos e formulou propostas que resultaram neste Plano Diretor de Desenvolvimento Físico, no qual são propostas as diretrizes para ocupação dos *campi*, as diretrizes de desenvolvimento físico-ambiental, as diretrizes gerais de urbanização e infra-estrutura, as diretrizes gerais de edificação e as diretrizes operacionais.

■ 4.1 Diretrizes de ocupação dos *campi*

- 4.1.1 Compatibilizar a necessidade de destinar áreas para a expansão urbana dos *campi*, em função das demandas acadêmicas de médio e longo prazos, com a preservação das áreas existentes com vegetação nativa ou em regeneração e aquelas com potencial paisagístico.
- 4.1.2 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.
- 4.1.3 Garantir áreas reservadas para o crescimento das unidades e para a implantação de parques e jardins.
- 4.1.4 Compatibilizar a expansão urbana com a preservação de área para expansão das Áreas de Reserva Legal (ARL).
- 4.1.5 Proporcionar um ambiente urbano rico e diversificado em suas edificações.
- 4.1.6 Implantar zoneamento do *campus* de São Carlos, com as seguintes medidas:
 - a) implantação de ações de expansão física em São Carlos no sentido Norte, com ocupação do extremo norte do *campus*;
 - b) criação do “corredor de 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);
 - c) implantação, a médio e longo prazos, de todas as áreas acadêmicas na área Norte do *campus*, para possibilitar uma maior interação entre elas e facilitar deslocamentos;
 - d) transferência, no curto prazo, de todos os setores da área de Saúde para a área Norte, mantendo o CCET e os setores ligados à área de Ciências Biológicas do CCBS nos locais atuais, preservando condições de crescimento; e mantendo a Educação Física na área Sul, enquanto não estiverem estabelecidas, na área de expansão, as condições necessárias para suas atividades didáticas.

■ 4.2 Diretrizes de desenvolvimento físico-ambiental

- 4.2.1 Manter um índice mínimo de área verde de 30 m² por habitante (mais que o dobro do recomendado pela ONU para áreas urbanas).
- 4.2.2 Preservar os fragmentos de vegetação nativa, ainda que as áreas urbanizadas possam ter vegetação exótica.
- 4.2.3 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.
- 4.2.4 Incentivar o uso de 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.
- 4.2.5 Implantar sistema de gestão eficiente de resíduos urbanos, encaminhando os resíduos sólidos para reciclagem e, futuramente, as águas residuárias a uma estação de tratamento própria, caso necessário.
- 4.2.6 Manter a remoção de resíduos sólidos e varrição adequadas nas áreas urbanizadas.
- 4.2.7 Implementar programas de racionalização/redução do uso de energia, de água e de demais insumos/materiais, principalmente os não renováveis.
- 4.2.8 Criar “parques urbanos”, que serão ocupados predominantemente por áreas verdes, mas que poderão abrigar equipamentos urbanos de lazer e esportivos, prevendo-se medidas claras de segurança, particularmente em finais de semana.

■ 4.3 Diretrizes gerais de urbanização e infraestrutura

- 4.3.1 Incorporar o conceito de execução “plena”, com implantação de edifícios e sua infraestrutura de redes elétricas, água, esgoto, águas pluviais, lógica e telefonia, sistemas de segurança, entornos, acessos principal e secundários, indispensáveis para o funcionamento de todo o conjunto edificado.
- 4.3.2 Incorporar padrões de acessibilidade, conforme a legislação atual, desde a infra-estrutura viária até as edificações.

UFSCar - *campus* de São Carlos: área existente e área de expansão Norte

- 4.3.3 Incorporar uma perspectiva ambiental que compatibilize edificações e a vegetação.
- 4.3.4 Implantar equipamentos urbanos (passarelas, estacionamentos de bicicletas e motos, pequenas praças e ambientes de vivência).
- 4.3.5 Determinar áreas de expansão para os serviços já existentes – lanchonetes, livraria/papelaria e restaurante – junto aos principais eixos de circulação de pedestres.
- 4.3.6 Adequar equipamentos urbanos não-conformes.
- 4.3.7 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.
- 4.3.8 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.

Aprimorar o sistema viário principal, com as seguintes medidas:

- aprimoramento do acesso aos *campi*, monitorando demanda, capacidade e segurança;
 - utilização, no *campus* de São Carlos, no curto prazo, dos acessos à Universidade pela rodovia Washington Luís, pela rodovia de Ribeirão Preto e pela rodovia Guilherme Scatena (Babilônia);
 - viabilização, no *campus* de São Carlos, no médio e longo prazo, do acesso nas proximidades do Parque Ecológico.
- 4.3.10 Aprimorar o sistema viário interno, com as seguintes medidas:
- implantação de vias perimetrais e vias em anéis de circulação interna, para diminuir o trânsito de veículos no interior dos *campi*;
 - implantação de circulações de pedestres tratadas paisagisticamente, com pequenas praças e equipamentos urbanos e, quando for o caso, com cobertura;
 - implantação de ciclovias ao longo das vias.

■ 4.4 Diretrizes gerais de edificação

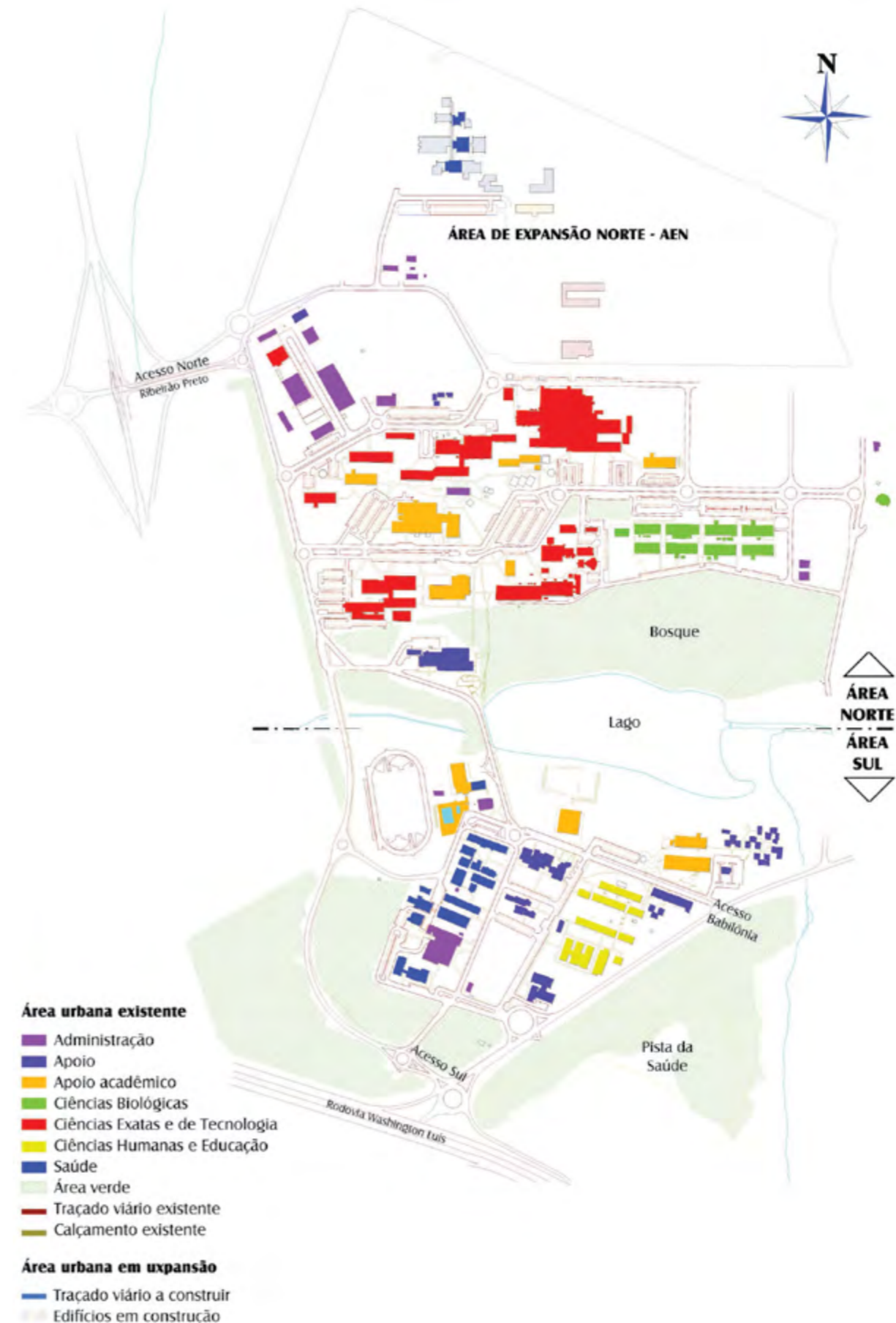
- 4.4.1 Planejar ou adaptar as edificações segundo a qualificação das atividades desenvolvidas

na Universidade (desde as convencionais até as mais especializadas), possibilitando harmonizar os requerimentos da especialização do espaço com alternativas arquitetônicas e custos.

- 4.4.2 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.).
- 4.4.3 Promover adensamento vertical das edificações. Para as áreas de ensino e pesquisa, o número de pavimentos deverá ser limitado a três, enquanto que, para as áreas administrativas, poderá ser maior, de acordo com as normas a serem estabelecidas.
- 4.4.4 Integrar edifícios com sistema de circulação de pedestres.
- 4.4.5 Otimizar o uso dos edifícios com relação a seus espaços, infra-estrutura e todos os tipos de instalações.
- 4.4.6 Padronizar o dimensionamento de ambientes equivalentes comuns a todas as áreas.
- 4.4.7 Padronizar as edificações complementares (como cabines para botijões de gases, ar comprimido etc.).

■ 4.5 Diretrizes operacionais

- 4.5.1 Tratar de forma vinculada, quando da implantação de edificações, as diretrizes gerais para edificações com as diretrizes gerais para urbanização e infra-estrutura.
- 4.5.2 Implantar sistema de avaliação e aprovação prévia pelos órgãos responsáveis pelo planejamento físico e manutenção dos projetos que impliquem reformas, adaptações nos espaços físicos e instalação de equipamentos, bem como das edificações novas.
- 4.5.3 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 institucional, quando indispensável, deve ser detalhada e aprovada previamente pelos órgãos competentes.
- 4.5.4 Garantir o conforto higrotérmico na urbanização e nas edificações, priorizando a adoção dos princípios e diretrizes de sustentabilidade ambiental.



5. Diretrizes para aperfeiçoamento da estrutura organizacional



“(...) a revelação do que somos implica na denúncia do que nos impede de ser o que podemos ser. Nos definimos a partir do desafio e por oposição ao obstáculo.”
(Eduardo Galeano)

O desenvolvimento de processos decisórios e administrativos democráticos e eficazes foi o desafio que pautou o esforço de aperfeiçoamento da estrutura organizacional da UFSCar. Essa estrutura sofreu poucas modificações ao longo do tempo e as últimas ocorreram em 1989 e 1991, com a implantação das pró-reitorias e com uma reforma administrativa, respectivamente.

Desde então, o funcionamento da UFSCar suscita questões sobre a adequação da sua estrutura atual e expõe a necessidade de discuti-la. Nesse período, entretanto, a Universidade orientou suas ações e utilizou sua estrutura de modo a superar as dificuldades e maximizar a combinação de excelência acadêmica, compromisso social e gestão universitária democrática. Na discussão do PDI buscou-se, assim, os entraves e as possibilidades de aperfeiçoamento da estrutura vigente, respeitando e dialogando com a história e a cultura que a Instituição conformou.

As diretrizes aqui apresentadas têm por objetivo aprimorar a estrutura acadêmica e de gestão, a relação entre os níveis e partes da estrutura, a representação e participação da comunidade universitária nas diferentes instâncias de decisão e execução e a flexibilidade para novos arranjos demandados pela dinâmica do fazer universitário. A eficácia e a eficiência de uma estrutura institucional que apóie os processos de construção e difusão de conheci-

mento, apta a suportar as diretrizes do PDI, foi o parâmetro maior das proposições para a estrutura da Universidade.

As deliberações orientaram-se pela busca de **descentralização** e **integração**: **descentralização** da capacidade de propor e decidir e **integração** buscando coerência e convergência da política institucional.

A **descentralização** está substanciada:

- no aprimoramento dos órgãos da estrutura básica para desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão;
- no acolhimento de unidades especiais e multidisciplinares;
- no fortalecimento da capacidade de articulação e deliberação dos centros acadêmicos;
- no fortalecimento da capacidade de proposição e deliberação dos conselhos constitutivos do órgão colegiado superior;
- e no aperfeiçoamento da estrutura administrativa do *campus* de Araras.

A orientação da **integração** se concretiza:

- nos conselhos de centro que reunirão chefes de departamento, coordenadores de graduação e pós-graduação e representações;

- e no órgão colegiado superior único, com atribuição de discutir a política institucional ampla e os grandes temas de interesse da Instituição.

Além dessas, a orientação para a democracia perpassa todas as diretrizes e a estrutura aprovada. Mais fortemente, o aperfeiçoamento da participação da comunidade universitária nas decisões está presente nas diretrizes para composição dos órgãos colegiados e na composição final aprovada para cada um deles.

■ 5.1 Diretrizes para estrutura básica: departamentos, coordenações de curso de graduação e programas de pós-graduação e conselhos

5.1.1 Manter a estrutura básica composta por departamentos, coordenações de curso de graduação e de programas de pós-graduação.

■ 5.2 Diretrizes para estrutura intermediária: centros e conselhos de centro

5.2.1 Manter a estrutura intermediária composta por centros acadêmicos, com maior capacidade para deliberação e articulação.

5.2.2 Criar conselhos de centro (substituindo os CIDs – conselhos interdepartamentais) com presença de chefes de departamento, coordenadores de curso de graduação e de programas de pós-graduação, além das representações da comunidade.

■ 5.3 Diretrizes para estrutura superior: órgão colegiado superior, conselhos Reitoria e pró-reitorias

5.3.1 Estabelecer um órgão colegiado superior único em substituição aos atuais ConsUni (Conselho Universitário) e CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão).

5.3.2 Substituir as atuais câmaras, criando os seguintes conselhos, com maior poder deliberativo: Conselho de Graduação; Conselho de Pós-Graduação; Conselho de Pesquisa; Conselho de Extensão e Conselho de Administração.

5.3.3 Viabilizar que, para cada conselho corresponda uma pró-reitoria (a implementação dessa decisão se dará na medida da viabilidade e a transição será definida pelo órgão colegiado superior).

■ 5.4 Diretrizes para outros órgãos da estrutura

5.4.1 Criar prefeitura para o *campus* de Araras (a implementação dessa decisão se dará na medida da viabilidade. No curto prazo, criar estrutura com autonomia técnica e dotação orçamentária própria).

5.4.2 Possibilitar a criação de unidades especiais e/ou multidisciplinares, desde que pautadas em projetos substanciados. Tais propostas devem ser apresentadas pela comunidade envolvida e submetidas à apreciação do órgão colegiado superior.

■ 5.5 Diretrizes específicas

As diretrizes aqui denominadas específicas constituem-se no detalhamento de algumas das diretrizes anteriormente apresentadas. Tais diretrizes surgiram e foram discutidas e aprovadas durante os trabalhos do Conselho Universitário mas não esgotam o detalhamento. Isto acontecerá em momento futuro, durante a implementação do PDI.

5.5.1 Rever a composição dos conselhos de cursos de graduação.

5.5.2 Rever as diretrizes gerais/condições para criação de departamentos.

5.5.3 Aprimorar a definição de atribuições e relacionamento entre departamentos e coordenações, particularmente a competência dos conselhos de demandarem as disciplinas e a responsabilidade dos departamentos de ofertá-las segundo definição das coordenações, referenciadas nos projetos de curso.

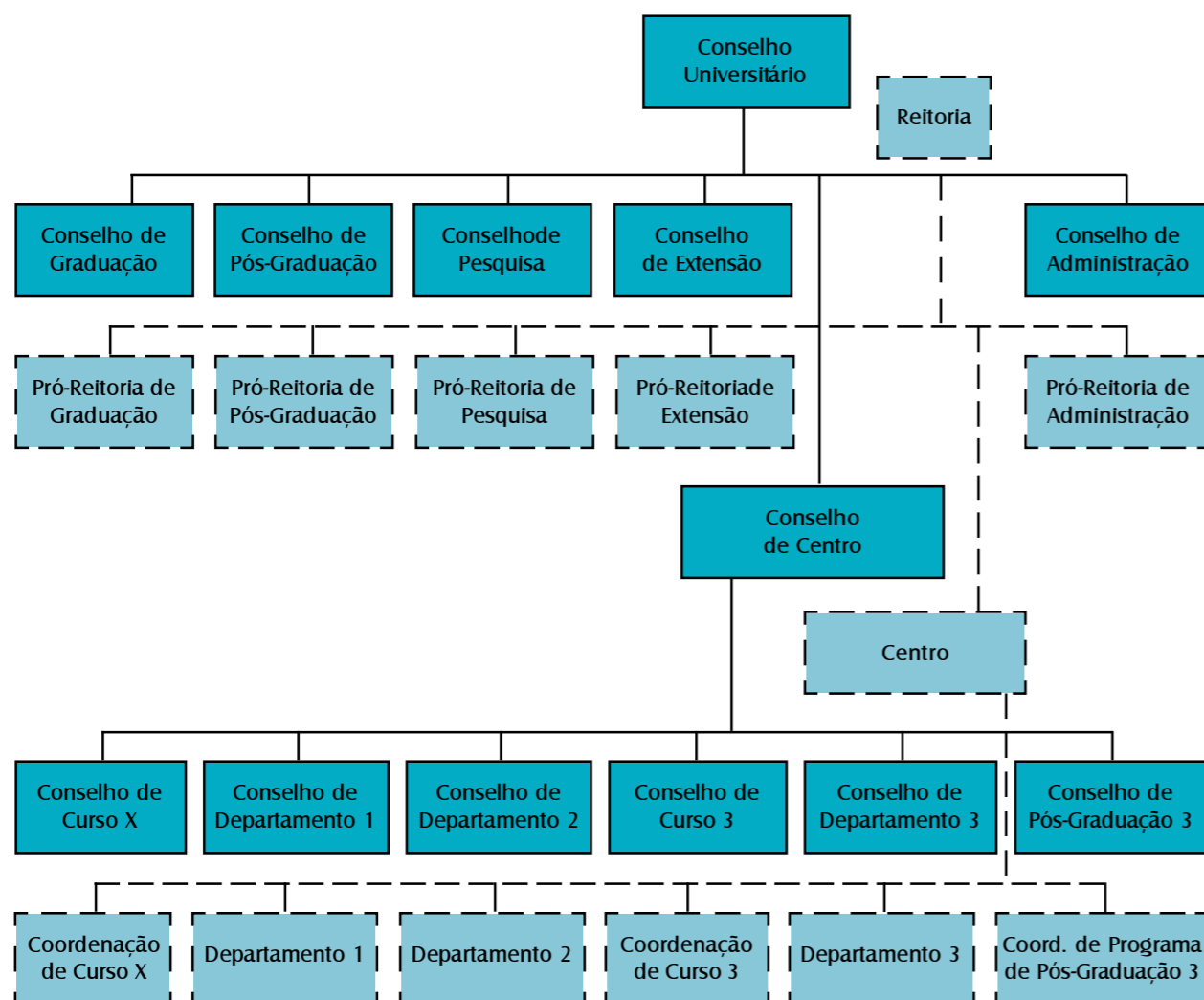
5.5.4 Estabelecer a vinculação das unidades especiais e/ou multidisciplinares considerando a abrangência do projeto e as unidades envolvidas.

5.5.5 Estabelecer, para as unidades especiais e/ou multidisciplinares criadas, um colegiado correspondente.

5.5.6 Definir as atribuições dos centros, bem como as diretrizes gerais/condições para criação de novos centros, garantindo flexibilidade para essa criação, a partir de proposição feita pela comunidade envolvida e análise/aprovação pelo órgão colegiado superior da Universidade.

5.5.7 Definir as atribuições do Conselho Superior e dos seus conselhos.

5.6 Desenho da estrutura aprovada



Observação: Os órgãos executivos (caixas tracejadas) estão subordinados aos órgãos colegiados (caixas cheias).

5.7 Diretrizes para composição dos órgãos colegiados

- 5.7.1 Reunir em cada órgão colegiado os responsáveis pelas atividades acadêmicas e administrativas desenvolvidas no seu âmbito, considerando o papel do órgão (*exemplos: chefes de departamento e coordenadores de curso no Conselho de Centro; diretores de centro nos conselhos de Graduação, Administração etc.*).
- 5.7.2 Reunir nos órgãos colegiados representantes dos órgãos colegiados a ele subordinados (*exemplo: representantes dos conselhos de Graduação, Pesquisa etc. no Conselho Superior*).
- 5.7.3 Reunir nos órgãos colegiados representantes da comunidade interna (alunos, docentes e técnico-administrativos), considerando os papéis de cada órgão.
- 5.7.4 Garantir representação da comunidade externa no órgão colegiado superior.
- 5.7.5 Ocupar mais do que 50% do órgão colegiado superior com representação da comunidade (interna e externa).
- 5.7.6 Estabelecer a representação docente do órgão colegiado superior por classe (assistentes, auxiliares, adjuntos e titulares), em número proporcional ao número total de docentes de cada classe.
- 5.7.7 Calcular o número mínimo de docentes da classe para garantir representação somando uma unidade a 50% do coeficiente eleitoral (coeficiente eleitoral = nº de docentes na ativa/nº de representantes docentes no órgão colegiado superior).

5.7.8 Entidades sindicais são membros convidados do órgão colegiado superior, com direito a voz.

5.7.9 Procurar manter a representação igualitária entre as categorias na representação da comunidade (alunos de graduação e pós-graduação e servidores técnico-administrativos) nos conselhos de Centro e nos conselhos de Pesquisa, de Extensão e de Administração. Com a modificação (aumento ou diminuição) do número de seus membros, cada conselho

definirá a representação a ser modificada (acrescida ou diminuída), até ser possível representação igualitária.

5.7.10 Para o Conselho de Administração, quando houver necessidade para atender a legislação vigente, o próprio Conselho definirá pela inclusão de docentes de forma a atender a proporcionalidade de 70% de docentes e 30% de representação da comunidade (alunos e servidores TAs).

5.8 Órgãos colegiados: atribuições principais e composição

Conselho Universitário (órgão colegiado superior)

Atribuições principais: Formular, aprovar, acompanhar e avaliar a Política Institucional (de formação, produção e disseminação de conhecimento, pessoal, recursos financeiros, infra-estrutura e gestão) da UFSCar

Composição:	UFSCar hoje
Reitor e Vice-Reitor	2
Pró-Reitores	5
1 representante de cada conselho do Conselho Universitário	5
Diretores de Centro	4
1 representante de cada conselho de centro	4
Representantes de servidores docentes	11
Representantes de alunos de graduação	4
Representantes de alunos de pós-graduação	4
Representantes de servidores técnico-administrativos	4
1 representante da comunidade externa	1
Total de membros	44

Conselho de Centro

Atribuições principais: Formular, acompanhar e avaliar os planos de ações para ensino, pesquisa, extensão e administração no âmbito do centro, a partir da política institucional. Deliberar sobre atribuições específicas

Composição:	CCET hoje	CCBS hoje	CECH hoje	CCA hoje
Diretor e Vice-Diretor	2	2	2	2
Chefes de Departamentos	9	10	8	3
Coordenadores de Cursos de Graduação	15	4	8	1
Coord. de Programas de Pós	10	4	4	0
Representantes de alunos de graduação - 10% do número total de membros do Conselho	5	3	3	1
Representantes de alunos de pós-graduação - 10% do número total de membros do Conselho	5	3	3	1
Representantes de servidores técnico-administrativos - 10% do número total de membros do Conselho	5	3	3	1
Total de membros	51	29	31	9

Conselho de Graduação

Atribuições principais: Formular, acompanhar e avaliar a Política Institucional de Graduação a partir da Política Institucional definida pelo Conselho Universitário. Deliberar sobre atividades no seu âmbito, com base nas atribuições específicas que lhe forem conferidas

Composição:	UFSCar hoje
Pró-Reitor	1
Coordenadores de Cursos de Graduação	28
1 representante de cada conselho de centro	4
Representantes de alunos de graduação - 25% do número total de membros do Conselho	10
Representantes de servidores técnico-administrativos - 10% do número total de membros do Conselho	4
Total de membros	47

Conselho de Pós-Graduação

Atribuições principais: Formular, acompanhar e avaliar a Política Institucional de Pós-Graduação a partir da Política Institucional definida pelo Conselho Universitário. Deliberar sobre atividades no seu âmbito, com base nas atribuições específicas que lhe forem conferidas

Composição:	UFSCar hoje
Pró-Reitor	1
1 representante de cada conselho de centro	4
Todos os coordenadores de Programas de Pós-Graduação	18
Representantes de alunos de pós-graduação – 25% do número total de membros do Conselho	7
Representantes de servidores técnico-administrativos – 5% do número total de membros do Conselho	2
Total de membros	32

Conselho de Pesquisa

Atribuições principais: Formular, acompanhar e avaliar a Política Institucional de Pesquisa a partir da Política Institucional definida pelo Conselho Universitário. Deliberar sobre atividades no seu âmbito, com base nas atribuições específicas que lhe forem conferidas

Composição:	UFSCar hoje
Pró-Reitor	1
1 representante de cada conselho de centro	4
1 representante de cada departamento	30
Representantes de alunos de graduação – 10% do número total de membros do Conselho	5
Representantes de alunos de pós-graduação – 10% do número total de membros do Conselho	5
Representantes de servidores técnico-administrativos – 10% do número total de membros do Conselho	5
Total de membros	50

Conselho de Extensão

Atribuições principais: Formular, acompanhar e avaliar a Política Institucional de Extensão a partir da Política Institucional definida pelo Conselho Universitário. Deliberar sobre atividades no seu âmbito, com base nas atribuições específicas que lhe forem conferidas

Composição:	UFSCar hoje
Pró-Reitor	1
1 representante de cada conselho de centro	4
1 representante de cada departamento,	30
Representantes de alunos de graduação – 10% do número total de membros do Conselho	5
Representantes de alunos de pós-graduação – 10% do número total de membros do Conselho	5
Representantes de servidores técnico-administrativos – 10% do número total de membros do Conselho	5
Total de membros	50

Conselho de Administração

Atribuições principais: Formular, acompanhar e avaliar a Política Institucional de Administração (recursos humanos, financeiros, infra-estrutura e desenvolvimento físico) a partir da Política Institucional definida pelo Conselho Universitário. Deliberar sobre atividades no seu âmbito, com base nas atribuições específicas que lhe forem conferidas

Composição:	UFSCar hoje
Reitor ou Vice-Reitor	1
Pró-Reitores	5
1 representante de cada conselho de acadêmico (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão)	4
Prefeitos, secretários (SPDI, SAC, SRH e Sin)	6
Diretor de Centro ou Vice-Diretores	4
1 representante de cada conselho de centro	4
Representantes de alunos de graduação – 10% do número total de membros do Conselho	3
Representantes de alunos de pós-graduação – 10% do número total de membros do Conselho	3
Representantes de alunos de servidores técnico-administrativos – 10% do número total de membros do Conselho*	4
Total de Membros	34

O Plano de Desenvolvimento Institucional resulta de um esforço que mobilizou informações, reflexões, capacidade de análise e proposição. Mais que produto, o PDI mostra a maturidade e acúmulo de experiência e determinação da Universidade em relação ao trabalho compartilhado e à construção de consensos.

A partir da aprovação do PDI, a comunidade da UFSCar – interna e externa – firma o compromisso de implementar as Diretrizes aprovadas e acompanhar seus desdobramentos, à luz dos Princípios que defende. Isto significa que a dinâmica que animou a construção do Plano se afirma em prática permanente na Universidade de pensar coletivamente a Instituição, propor seus rumos e avaliar seus resultados.

Os Princípios são, desde já, base e parâmetros para as decisões e condutas da UFSCar em todos os níveis.

As Diretrizes Gerais e Diretrizes Específicas apontam objetivos para o desenvolvimento institucional em uma situação complexa, na qual inúmeras variáveis interagem entre si e a Universidade consegue controlar, ou até mesmo enumerar, apenas algumas delas. É no dia-a-dia que o PDI se completará, a partir da análise dos diferentes recursos (cognitivos, financeiros, políticos organizativos etc.) necessários e disponíveis, do enfrentamento dos problemas e obstáculos e do trabalho permanente para dar viabilidade às propostas.

Ao longo da construção do PDI, a comunidade envolvida utilizou e, em muitos momentos, desenvolveu ferramentas adequadas para estimular e sistematizar contribuições marcadas pela diversidade. Para a implantação do Plano a UFSCar poderá contar com essa capacidade acumulada de usar com qualidade o tempo e o foco conjunto de atenção.

São tarefas do coletivo – órgãos, setores ou mesmo grupos mobilizados por esse fim – aprofundar e detalhar as Diretrizes, analisar os recursos e propor prazos, selecionando as prioridades frente às oportunidades ou dificuldades da conjuntura.

No momento do planejamento, imbrica-se a ação. E, a partir da ação, a Universidade, por meio de suas unidades acadêmicas e administrativas e das entidades representativas, assume o acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados, de forma que reflexão e atuação se alimentem e se complementem.

A definição de prazos e a atribuição precisa de responsabilidades permitem acompanhar as ações. Além disso, deve haver a preocupação sistemática com a circulação de informações, por meio de instrumentos como relatórios, fóruns de discussão, seminários e publicações no Portal da UFSCar e no boletim interno da Universidade (*Informando*).

Cumprida a tarefa de elaborar um plano de todos, o novo desafio é orientar-se por ele, mantendo a coerência e o espírito institucional em interação com uma realidade multifacetada e em constante mudança.

Apêndice I – Atividades, lista dos principais produtos e localização para consulta

1. Processo geral

Atividades realizadas

- Lançamento do processo de construção do PDI, em 16/5/2002, no Teatro Universitário Florestan Fernandes.
- Apresentação do processo de construção do PDI no Centro de Ciências Agrárias, em Araras, em 27/5/2002, no Teatro do CCA. Apresentação realizada por Romeu Cardozo Rocha Filho, Vice-Reitor da UFSCar e coordenador geral do PDI.
- Palestra “A questão informacional nas universidades – subsídios para a discussão dos aspectos informacionais do PDI-UFSCar”, proferida por Michel Thiollent, da COPPE/UFRJ, em 22/11/2002, no Anfiteatro da Reitoria.
- Apresentação do processo PDI-UFSCar no Forplad (Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração), na UNESP, Unicamp e Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro.
- Divulgação para a Universidade do processo e suas atividades.
- Sistematização das contribuições dos diferentes aspectos.
- Discussões da versão preliminar do PDI nos setores: de setembro a dezembro de 2003.
- Debates e aprovação do PDI no ConsUni, a partir da absorção das contribuições da comunidade: outubro a dezembro de 2003 e abril de 2004.
- Elaboração de projeto editorial, textos e projeto gráfico para publicação do PDI: maio e junho de 2004.

Produtos

- Site www.ufscar.br/pdi (no qual estão disponíveis os documentos eletrônicos citados)
- Apresentação de lançamento do PDI, em PowerPoint
- Projeto PDI completo, em pdf
- Documento “Política informacional de universidades”, em pdf
- Informandos de 11/3 a 17/3, 13/5 a 19/5, 20/5 a 26/5, 3/6 a 9/6, 19/8 a 25/8, 26/8 a 1/9, 2/9 a 8/9, 28/10 a 3/11, 2/12 a 8/12, 16/12 a 22/12 (edições de 2002); 8/9 a 14/9, 3/11 a 9/11 (edições de 2003); Edição Especial (2004)
- Documentos de sistematização: memória do processo (disponível nos arquivos da SPDI)
- Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Versão preliminar para apreciação da comunidade universitária
- Pautas e sinopses das reuniões do ConsUni, no endereço www.ufscar.br/~soc

Grupo Âncora

Romeu Cardozo Rocha Filho (Coordenador geral)
Alceu G. Alves Filho (Coord. do GT Aspectos Organizacionais)
Francisco Alexandre S. Martins (Coord. do GT Aspectos Físicos)
Nancy V. F. de Almeida (Coord. do GT Aspectos Acadêmicos)
Nemésio Neves B. Salvador (Coord. do GT Aspectos Ambientais)
Ângela F. Gomes (Assessora da Reitoria)
Marco Antonio C. Zabotto (SPDI)
Michel Thiollent (UFRJ – consultor)

Equipe de sistematização

Ângela F. Gomes, Itacy Salgado Basso, Mariana R. Pezzo, Maria Helena A. de O. e Souza, Maria Stella C. de A. Gil e Nancy V. F. de Almeida

2. Aspectos acadêmicos

Atividades realizadas

- Elaboração do documento-base para subsidiar os debates nos *campi*.
- Reuniões do GT Aspectos Acadêmicos, para apresentação e distribuição do documento-base e desencadeamento das discussões nos *campi*: diretores de Centro e chefes de departamentos acadêmicos (20/8/2002, no Anfiteatro da Reitoria); coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação (21/8/2002, no Anfiteatro da Reitoria); representantes de centros acadêmicos, de pós-graduandos, DCE e APG (22/8/2002, no Anfiteatro da Reitoria).
- Segunda reunião do GT, com servidores técnico-administrativos (18/10/2002, no Anfiteatro da Reitoria).
- Reunião do GT com CAs, DCE, APG e representantes de cursos de graduação e pós-graduação (22/10/2002, no Anfiteatro da Reitoria).
- Discussões do documento-base nas unidades: setembro a novembro de 2002.
- Reunião do GT com os chefes de departamentos e diretores de centro (21/10/2002).
- Elucidações sobre a Conferência de Busca de Futuro, com a participação de Sérgio Salazar (assessor).
- Encontro de alunos de graduação: preparação para a Conferência de Busca do Futuro da UFSCar (28/11/2002, no Ginásio).
- Conferência de Busca do Futuro da UFSCar (1, 2 e 3 de dezembro de 2002).

- Exposição de produtos da Conferência de Busca do Futuro (BCo, de 23/1/2003 a 14/2/2003).

Produtos

- Documento-base, em pdf
- Contribuição das unidades – relato das discussões (disponível nos arquivos da SPDI)
- Relatório da Conferência de Busca do Futuro, em pdf
- Vídeo – Conferência de Busca do Futuro
- Diretrizes preliminares: memória do processo de sistematização das contribuições das unidades e segmentos e relato da Conferência de Busca do Futuro (disponível nos arquivos da SPDI).
- Princípios, diretrizes gerais e específicas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar.

Grupo de trabalho

Nancy V. F. de Almeida (coordenadora)
Itacy Salgado Basso
Maria Helena A. de O. e Souza
Maria Stella C. de A. Gil
Carlos Alberto Olivieri
Pedro Ferreira Filho
Pedro Manoel Galetti Junior
Roberto Tomasi
Targino de Araújo Filho

Comitê organizador e grupo de apoio da Conferência

Nancy V. F. de Almeida, Maria Helena A. de O. e Souza, Itacy Salgado Basso, Mariana R. Pezzo, Ângela F. Gomes, Roberto Tomasi, Douglas Verrangia C. da Silva, Leonília Cabó Q. Passos, Alda Maria N. Sanchez, Luciano Silva Lima, Ulisses Sypriani, Marcelo Spadaro

Agnes Ap. Luiz (Secretaria), Antônio de Pádua Blanco (Secretaria), Luciano Silva Lima (Secretaria), Ulisses Sypriani (Secretaria), Salvador Marques Junior (Som), Flávio Szanzerla (Foto)

Sérgio Salazar e Fátima Lisboa (Consultores)

3. Aspectos organizacionais

Atividades realizadas

- Levantamento de problemas – entrevistas e sistematização (março a junho de 2002)
- Seminário para processamento de problemas (6/8/2002, no DEP)
- Subgrupos temáticos (setembro a outubro de 2002)

- Mesa-redonda: “Experiências recentes em mudanças de estruturas organizacionais em Ifes” (22/4/2003, no Teatro Universitário Florestan Fernandes)
- Seminário “Nova estrutura organizacional da UFSCar: subsídios para análise” (7/5/2003, no Teatro Universitário Florestan Fernandes)
- Debates nas unidades e apresentação das contribuições (maio a julho de 2003)
- 1ª reunião para esclarecimento e debate sobre as propostas para aperfeiçoamento da estrutura organizacional. Participantes: Grupo PDI-Org, dirigentes de setores e unidades e entidades representativas da UFSCar (30/9/2003, no Teatro Universitário Florestan Fernandes)
- 2ª reunião para esclarecimento e debate sobre as propostas para aperfeiçoamento da estrutura organizacional. Participantes: Grupo PDI-Org, dirigentes de setores e unidades e entidades representativas da UFSCar (6/10/2003, no Teatro Universitário Florestan Fernandes)
- Debates nas unidades e apresentação das contribuições (outubro de 2003)
- Reuniões do ConsUni para análise e deliberação sobre Estrutura Organizacional (novembro e dezembro de 2003)
- Debates nas unidades das diretrizes aprovadas pelo ConsUni e de alternativas para composição dos órgãos colegiados e apresentação das contribuições (fevereiro a março de 2004)
- Reuniões do ConsUni para análise e deliberação sobre composição dos órgãos colegiados (abril de 2004)

Produtos

- Roteiro das entrevistas e relação de entrevistados
- Sistematização das entrevistas
- Síntese do seminário para processamento de problemas: Quadro situacional
- Relação dos participantes dos subgrupos de discussão temáticos
- Apresentação do Seminário Aspectos Organizacionais, em PDF
- Documento-base Aspectos Organizacionais, em pdf
- Diretrizes preliminares: memória do processo de sistematização (disponível nos arquivos da SPDI)
- Princípios, diretrizes gerais e específicas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar
- Documento “Propostas para aperfeiçoamento da Estrutura Organizacional da UFSCar”

- Documento “Aspectos Organizacionais: síntese das contribuições”, em pdf
- Pautas e sinopses das reuniões do ConsUni, no endereço www.ufscar.br/~soc
- Documento “Estrutura Organizacional: diretrizes aprovadas pelo Conselho Universitário para apreciação da comunidade”
- Diretrizes para aperfeiçoamento da Estrutura Organizacional, no PDI

Grupo de trabalho

Alceu Gomes A. Filho (DEP) (coordenador)
 Alice Pierson (ProGrad)
 Anna Lúcia de Souza Sentanin (CCBS)
 Antônio Carlos Lopes Silva (SPDI)
 Clóvis Wesley Oliveira de Souza (DMP)
 Emília Freitas de Lima (DME)
 Ernesto Urquieta (CCET)
 Eveli Mhirdauí Sanches (DME)
 Francisco Martins (EDF)
 Jorge Oishi (DEs)
 José Luiz Carvalho (Eng. de Produção – aluno de doutorado)
 Karina Araújo Mariano (Ciências Sociais – aluna de graduação)
 Lourdes Moraes (BCo)
 Marcelo Spadaro (Eng. de Produção – aluno de graduação)
 Maria de Lourdes Tasso Martins (SRH)
 Mauro Rocha Côrtes (DEP)
 Murilo Fattore (Eng. de Produção – aluno de graduação)
 Paulo Rogério Politano (DC/SIn)
 Roque Nivaldo Sentanin (DeCom)
 Rosana Mattioli (CCBS)
 Roselene Paschoalino (Ciências Sociais – aluna de mestrado)
 Targino de Araújo Filho (ProEx)

Comissão de sistematização do documento “Propostas para aperfeiçoamento da estrutura organizacional da UFSCar”

Alceu G. Alves Filho, Alice Pierson, Clóvis Wesley O. de Souza, Ernesto Urquieta, José Luiz Carvalho, Karina Araújo Mariano, Mauro Rocha Côrtes, Murilo Fattore, Rosana Mattioli e Targino de Araújo Filho

4. Aspectos ambientais

Atividades realizadas

- Conferência do Meio Ambiente I (30 e 31 de julho, no Anfiteatro da Reitoria)
- Conferência do Meio Ambiente II: Políticas de meio ambiente para a UFSCar (13/11/2002, no Anfiteatro da Área Norte)

Produtos

- Documento-base para Conferência do Meio Ambiente I, em pdf
- Documento-base para Conferência do Meio Ambiente II, em pdf

- Síntese da Conferência do Meio Ambiente II
- Diretrizes preliminares: memória do processo de sistematização (disponível nos arquivos da SPDI)
- Princípios, diretrizes gerais e específicas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar

Grupo de trabalho

Nemésio Neves B. Salvador (coordenador)
 Bernardo Arantes do Nascimento Teixeira
 Haydée T. de Oliveira
 Maria Zanin
 Maria Inês S. Lima
 Amadeu Logarezzi
 João Baumgartner
 Luzia Costa
 Norma Felicidade Valêncio

5. Aspectos físicos

Atividades realizadas

- Reuniões “PDI – Aspectos Físicos: diagnósticos e principais questões” (dias 3/6/2002 – no CCBS; 4/6/2002 – no CECH; 5/6/2002 – no CCET; e 24/6/2002 – no CCA)
- Montagem de planilha e coleta de dados para diagnóstico
- Seminário “Planejamento Físico de *Campi* Universitários” (12/11/2002, no Anfiteatro da Reitoria)
- Participação na Conferência do Meio Ambiente II: políticas de meio ambiente para a UFSCar (13/11/2002, no Anfiteatro da Área Norte)

Produtos

- Documentos-base para as reuniões de aspectos físicos, em pdf, e apresentação em PowerPoint
- Diagnóstico de condições físicas (contribuição do CCA)
 Planilhas – diagnóstico por departamento e unidade
- Documento-base para o seminário “Arquitetura e Planejamento Físico de *Campi* Universitários”, em pdf
- Síntese da Conferência do Meio Ambiente II: quadro com conclusões do debate sobre a expansão urbana e compromissos ambientais
- Diretrizes preliminares: memória do processo de sistematização (disponível nos arquivos da SPDI)
- Princípios, diretrizes gerais e específicas do Plano de Desenvolvimento Institucional
- Diretrizes para o Desenvolvimento Físico da UFSCar, no PDI

Grupo de trabalho

Francisco Alexandre S. Martins (coordenador)
 Ana Cristina de Almeida Fernandes
 Elizabeth Valdetaro Salvador
 José Francisco
 Marcos Antônio Garcia Ferreira

BALDI, M. *Estruturação de estrutura e cultura organizacional: um estudo na UNIJUÍ*. URL: <http://read.adm.ufrgs.br/read11/artigo/artigo1.htm>

BARBIER, J.M. *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Porto: Porto Editora, 1996.

BLANC, G.; CREMATEZ, M. *Aplicação da abordagem estratégica no desenvolvimento das universidades*. Programa de Cooperação Técnica Interinstitucional.

BODINI, V.L. *Planejamento estratégico em universidades*. URL: <http://members.tripod.co.uk/Dablium/artigo22.htm>

BROSE, M. *Introdução à moderação e ao método ZOPP*. Recife: GTZ, 1993.

CATANI, Afrânio Mendes e DOURADO, Luiz Fernandes (orgs.). *Universidade Pública: políticas e identidade institucional*. Campinas: Editora Autores Associados, 1999.

DAGNINO, Renato e outros. *Gestão estratégica da inovação*. Taubaté: Editora Cabral Universitária, 2002.

DAGNINO, Renato. *Uma contribuição à Conferência de Busca do Futuro da UFSCar*. mimeo, 2002.

GALINON-MÉLÉNEC, B. *Projet et communication dans les universités*. Paris: Éditions d’Organisation, 1991.

GUEISSAZ, Albert. *Les mondes universitaires et leur informatisation. Pratiques de rationalisation*. Paris: Ed.CNRS, 1999.

HARDY, Cynthia; FOCHIN, Roberto. *Gestão estratégica da universidade brasileira*. Porto Alegre: Editora da Universidade (UFRGS), 2000.

HUERTAS, F. *Entrevista com Carlos Matus. O método PES*. São Paulo: FUNDAP, 1995.

MAAR, W.L. A universidade no processo de reprodução da sociedade brasileira. *Educação e Sociedade*, 27, junho, 2002.

MATUS, C. *Adeus senhor presidente*. São Paulo: FUNDAP, 1997.

MATUS, C. *O plano como aposta*. São Paulo: ILDES, s/d.

MATUS, C. *Política, planejamento e governo*. 2 volumes. Brasília: IPEA, 1992.

MOTA, S. *Urbanização e meio ambiente*. Rio de Janeiro: ABES, 1999.

RIVERA, F.J.U. *Agir comunicativo e planejamento social*. Uma crítica ao enfoque estratégico. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1995.

SGUISSARDI, Valdemar. *Educação superior. Velhos e novos desafios*. São Paulo: Editora Xamã, 2000.

SGUISSARDI, Valdemar. *Universidade, fundação e autoritarismo: o caso da UFSCar*. São Carlos: Editora da Universidade Federal de São Carlos, 1993.

THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, M., ARAÚJO, T. de, SOARES, R.L.S. (coord.) *Metodologia e experiências em projetos de extensão*. Niterói: EDUFF, 2000.

WEISBORD, M.R et al. *Descobrendo uma base comum*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1996.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. *Planejamento, universidade e modernidade*. Curitiba: All-Graf Editora, 1998.