



**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**Comissão Permanente de Avaliação**

**Avaliação sobre a Gestão da USP**

**Marilza Vieira Cunha Rudge**

**(Vice-Reitora da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho)**

São Paulo  
2010 - 2014

## **1-INTRODUÇÃO**

A avaliação institucional consiste num processo que engloba aspectos do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão das instituições (critério da globalidade) e o respeito à identidade institucional (perfil, missões, condições, necessidades, apurações). Sua legitimidade se baseia no envolvimento e na participação das instituições, fortalecendo sua autonomia (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, 1990). Avaliar significa determinar o valor, apreciar o merecimento e se constitui numa ferramenta para auxiliar no planejamento e na gestão compartilhada da instituição como processo de prestação de contas à sociedade.

A Universidade de São Paulo definiu sua avaliação institucional em 3 etapas: 1- autoavaliação das suas unidades universitárias (UU), institutos, museus, hospitais, e outros; 2- avaliação externa da Universidade com participação de docentes nacionais e internacionais; 3- avaliação das diferentes dimensões da Universidade: graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, internacionalização e gestão sendo a avaliação desta etapa realizada por professores seniores de diferentes universidades brasileiras. Recebemos e aceitamos o convite do vice-reitor da USP Prof. Vahan Agopyan para fazer parte, desta etapa, na dimensão "gestão" da USP.

## **2-OBJETIVO**

O objetivo do nosso trabalho foi fazer a avaliação da dimensão gestão da USP envolvendo todas as suas unidades universitárias, com estruturas administrativas e acadêmicas nem sempre similares.

## **3-MATERIAL E MÉTODOS**

**MATERIAL:** O material analisado foi enviado pela CPA da USP e constou de 54 arquivos correspondentes a todas as UU a serem analisadas e em cada um delas estavam incluídos os seguintes sub-arquivos:

- 1- de autoavaliação de cada UU, institutos, museus, hospitais, e outros;
- 2- de autoavaliação de cada departamento das UU e Institutos;
- 3- Plano Institucional de cada UU e ou Instituto;
- 4- Plano Institucional dos departamentos;

5- conjunto de intenções de cada departamento das UU e Institutos;

6- Parecer da Avaliação Institucional da USP feita por pareceristas externos à USP de cada UU, institutos, museus, hospitais que corresponde à etapa 2 do processo de Avaliação da USP .

**MÉTODO** Foram considerados como "Método" as etapas envolvidas nesta avaliação da gestão da USP.

**ETAPA 1:** leitura pormenorizada de todos os documentos recebidos;

**ETAPA 2:** elaboração de um formulário específico de preenchimento das avaliações com a finalidade de padronização das avaliações a serem realizadas, atendendo aos questionamentos feitos pela CPA-USP;

**ETAPA 3:** preenchimento de 54 formulários que compõem o item "resultado";

**ETAPA 4:** discussão e conclusões dos resultados.

#### **4-RESULTADOS**

**1- Formulário específico elaborado para avaliação institucional das atividades da GESTÃO de cada UU, instituto, hospital, museu da USP :**

NOME DA UU/ CENTRO:

1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS

B-PONTOS DESTAQUE

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:

2-PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

A-ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

B-RH

C-MATERIAIS

D-BIBLIOTECA

E-TIC E INOVAÇÃO

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

**2-Preenchimento dos formulários específicos de cada um dos 54 UU, institutos, museus , hospitais:**

**NOME DA UU/ CENTRO:**

**CEBIMar – Centro de Biologia Marinha**

1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: a-existência de organização acadêmica administrativa bem estruturada com resultados positivos na integração e desenvolvimento de fluxos de trabalho que se inter-relacionam. O aumento do quadro de docentes e, principalmente, de servidores técnico-administrativos melhorou o desempenho de diversas áreas. A organização administrativa foi trabalhada intensivamente e, com isso, os setores funcionam de forma mais descentralizada e integrada. Os recursos financeiros também foram tratados nas ações de melhorias e o orçamento foi controlado.

B-PONTOS DESTAQUE: a-A visão sistêmica identificou as necessidades de melhorias de infraestrutura, a ocupação otimizada do espaço físico e a reformulação de organograma. O fato de a unidade ser pequena permitiu um trabalho de acompanhamento muito próximo.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Foi fundamental uma boa coordenação entre os diferentes setores do Centro. A chefia administrativa, juntamente com a Diretoria, foi o pivô dessa articulação com interação diária entre os diversos setores e reuniões mensais, com todos os chefes de seção e outras lideranças. Essa atitude foi importante para discutir metas, priorizar demandas e integrar as diferentes áreas melhorando o relacionamento pessoal entre servidores. Também

auxiliou na difusão da missão e das metas a serem alcançadas a curto e longo prazo. A Diretoria proporcionou ambiente aberto ao diálogo e ao relacionamento entre os setores nos vários níveis. Entretanto a inexistência de indicadores institucionais foi justificada por se tratar de unidade de pequeno porte, mas, relatam que houve acompanhamento de perto. Outro aspecto que merece ser citado é a avaliação do grau de satisfação de usuários internos e externos à unidade.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: A organização administrativa foi trabalhada intensivamente e, com isso, os setores funcionam de forma mais descentralizada e integrada. . Os recursos financeiros foram usados nas ações de melhorias e o orçamento é controlado com planejamento anual de despesas, acompanhamento diário dos gastos de cada dotação, e revisão mensal das metas de planejamento. As demandas são levantadas pela administração e o planejamento é feito em conjunto com as chefias das áreas. A pesquisa de preço é focada no menor custo pela melhor qualidade e os quesitos de sustentabilidade permeiam as compras.

b-RH: houve aumento do quadro de docentes e, principalmente, servidores técnico-administrativos que proporcionou melhor desempenho em diversas áreas.

c-materiais: Relatam que são cuidadosos nos processos de compras de equipamento, de materiais e na contratação de serviços bem como no atendimento de solicitações de manutenção de equipamentos e infraestrutura.

d-biblioteca

e-TIC e inovação

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa com equipe que entende de gestão acadêmica e administrativa. Esta comissão salienta a importância para o centro da liberação de recursos orçamentários contingenciados para a construção do novo prédio que comportará atividades acadêmicas em médio e longo prazo. No nosso ponto de vista

essa indicação deve levar em conta a situação orçamentário-financeira da universidade.

### **CENA – Centro de Energia Nuclear na Agricultura**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: O CENA é caracterizado como o local onde o ensino, a pesquisa e a extensão são realizados de modo indissociável, e o apoio e coordenação da gestão administrativa para a consolidação das atividades relacionadas com ensino, pesquisa e extensão.

B-PONTOS DESTAQUE: informatização do CENA que agilizou uma série de procedimentos administrativos

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: necessidade de modernização da gestão com a elaboração de um plano de desenvolvimento com olhar no futuro mais longo. É de certa forma um pouco frustrante que uma estrutura acadêmica com o porte do CENA mostre que a informatização do sistema administrativo está iniciando neste período analisado.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Planejamento das ações, objetivando otimizar e priorizar os investimentos (obras, equipamentos, reformas na central de aulas, entre outros) e custeio a partir de recursos próprios e do tesouro; - Procura por alternativas para a redução, quanto possível, de contratos de serviços (e.g. limpeza de telhados, manutenção de áreas externas e aquisição de passagens aéreas) e aquisição de produtos.

#### **3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:**

a-organização administrativa - Houve alteração do regimento do CENA (composição do Conselho Deliberativo (CD)), na aprovação de concursos e bancas no CD do CENA; nas normas e diretrizes para concursos públicos, entre outros.

b-RH: é relatado um envelhecimento do corpo docente com previsão de inúmeras aposentadorias para os próximos 5 anos a necessidade de contratações (3 a 5 anos) de docentes porque a carga didática é elevada na graduação e na pós.

Tem havido treinamento de técnicos administrativos.

c-materiais: a informatização facilitou a aquisição de materiais e simplificou passos importantes da administração.

d-biblioteca

e-TIC e inovação: é salientado na AUTOAVALIAÇÃO que a área de Informática desenvolveu hardware, software, aquisição de dados e instrumentação. Foram também desenvolvidas ferramentas para auxiliar a execução de projetos de pesquisa, funcionamento dos laboratórios, ensino e pesquisa, além de serem mantidos os serviços de apoio a usuários já oferecidos. Houve aquisição de "storage" IBM (armazenamento de 8 TB), "Access point" para cobertura de todo CENA e equipamentos para melhoria de rede de dados. Também o desenvolvimento de vários sistemas operacionais que agilizaram a administração.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- O próprio CENA indica a necessidade de modernização da sua estrutura de gestão com o qual concordo. O CENA deverá intensificar as ações de gestão Acadêmica e Administrativa voltadas as questões de sustentabilidade financeira, ambiental, pessoal de apoio e ações e propostas direcionadas ao ensino de Graduação e Pós-Graduação. Nas questões administrativas precisa aprimorar a sustentabilidade financeira da Instituição com ações voltadas na gestão dos projetos, contratos e aquisição de materiais de qualidade com economicidade. Nas questões ambientais é imprescindível manter as metas e ações exemplares e modelo de gestão, em relação ao gerenciamento de resíduos químicos, radioativos e biológicos, bem como o programa de economia de recursos naturais como água e energia. Com relação às ações na área de informática é importante manter a qualidade da rede e do atendimento aos usuários, ampliar a rede estruturada, modernizar a infraestrutura de cabeamento e interligação entre os prédios e atualizar/modernizar o site da Instituição.

b- Necessidade elaboração de um plano de desenvolvimento estratégico com olhar no futuro a longo prazo. Uma estrutura acadêmica com o porte do CENA, com todos os resultados que já fez e que vem fazendo precisa de um plano estratégico forte com olhar no futuro.

c- Corpo docente sênior deve atuar na orientação dos mais jovens e aí o plano estratégico mais uma vez mostra sua importância.

### **EACH - Escola de Artes, Ciência e Humanidades**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: A Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), foi fundada em 28 de fevereiro de 2005 e está localizada em uma das regiões menos urbanizadas da cidade de São Paulo: Zona Leste da cidade de São Paulo. O projeto acadêmico-pedagógico é sem sombra de dúvida o grande desafio da unidade, inclusive do ponto de vista da gestão universitária. O fato da estrutura organizacional ser pensada e construída sem a “figura” do departamento de ensino indica a coragem do corpo docente, de servidores administrativos e dos discentes da unidade em enfrentar um modelo universitário da década de 60. Há necessidade de dar continuidade ao projeto e enfrentar as barreiras que a burocracia universitária impõe. Reforma administrativa com base em novos processos de trabalho, recursos humanos com qualificação profissional e mudanças nas relações hierárquicas devem ser enfrentadas para consolidar o novo modelo acadêmico-pedagógico.

B-PONTOS DESTAQUE: O fato da EACH ter menos de 15 anos e estar instalada em um campus universitário com deficiência de equipamentos urbanos, infraestrutura predial e de tecnologia - que de uma certa forma, influencia nas taxas de evasão na graduação – simultaneamente, a uma produção científica elevada e de qualidade, de uma interação crescente com a comunidade da região da Zona Leste da cidade de São Paulo por meio dos projetos de extensão demonstra o compromisso das pessoas envolvidas. Se houver mais investimento, de uma maneira geral, os indicadores de qualidade e de eficiência deverão superar várias unidades mais antigas dado a juventude da unidade e do corpo dirigente.



C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Definição de indicadores administrativos com perspectiva de consolidação do projeto político-pedagógico, além de maior objetividade no estabelecimento de prioridades. Com apoio de um plano estratégico e a adoção de uma gestão por processos, os resultados deverão contribuir nos indicadores acadêmicos.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: O planejamento estratégico deve ser feito através do desdobramento dos objetivos e estratégias da unidade (EACH). Com a missão e visão de futuro já definidos, os processos administrativos e acadêmicos deverão estar intimamente relacionados ao plano com o propósito de se alcançar os indicadores pretendidos.

Uma missão “genérica demais” e uma visão de futuro tímida não poderão alavancar novos recursos humanos e materiais na consolidação do modelo interdisciplinar e não-departamental. O fato do registro de uma visão de futuro não garante que os atores envolvidos se proponham a trabalhar em consonância com o projeto.

*A visão, como elemento de gestão estratégica, é pouco percebida em meio a rotina acadêmica que marca o cotidiano de docentes, servidores e estudantes na EACH. A oportunidade e o potencial existente na unidade para transformar práticas acadêmicas correntes, sejam elas pedagógicas ou de gestão administrativa, não estão difundidos com a intensidade esperada. (Conjunto de Intenções: avaliação institucional USP 2010-2014)*

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: necessidade de reforma/adequação dado a inexistência da figura dos departamentos de ensino.

b-RH: corpo docente ainda com baixa titulação, se comparado com a média da USP e um conjunto de funcionários administrativos antigos e com pouca/ nenhuma experiência em estrutura administrativa sem departamento. Necessidade de novas contratações.

c-materiais: orçamento de custeio insuficiente em decorrência dos contratos e serviços empenhados.

d-biblioteca: acervo físico adequado e assinaturas on-line adequadas.

e-TIC e inovação: estrutura de rede (WiFi) está com sua capacidade instalada comprometida. A falta de recursos de informática (computadores e impressoras) impacta a realização das atividades acadêmicas.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: o projeto inovador somente terá resultados sólidos e profícuos se os órgãos da administração central estiverem envolvidos com os programas e ações da EACH

Importância da avaliação externa: determinante na melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos.

#### **ECA - Escola de Comunicação e Artes**

##### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: Fundada em 16 de junho de 1966 como Escola de Comunicações Culturais, foi constituída como Escola de Comunicações e Artes em 1969. Compõe-se hoje de oito departamentos: Artes Cênicas; Artes Plásticas; Biblioteconomia e Documentação; Cinema, Rádio e Televisão; Comunicações e Artes; Jornalismo e Editoração; Música; Relações Públicas, Propaganda e Turismo, além da Escola de Arte Dramática. Recentemente (2012) foi implantado novo organograma da Escola, que consolidou os serviços de Pesquisa, de Apoio Acadêmico e de Relações Internacionais e as seções de estágio e de convênios. Tal iniciativa denota preocupação com a dinâmica organizacional da ECA. Outro aspecto a ser destacado é quanto ao acervo bibliográfico, a qualidade do corpo docente e dos laboratórios.

B-PONTOS DESTAQUE: não há gestão de processos na unidade, muito menos gestão de pessoas. Isso poderá dificultar a manutenção da qualidade das atividades acadêmicas e administrativas. A qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação são resultantes

do plano estratégico desenvolvido pela unidade: não foi apresentado um plano estratégico.

Os destaques apresentados no parecer externo demonstra a força de vontade individual e/ou de grupos do que exatamente institucional; exceção a gestão orçamentária que pareceu ter um controle interno (CTA e Direção) e externo (Administração Central e TCE) que leva a uma organização processual.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Necessidade de integrar as atividades administrativas a gestão acadêmica com a finalidade de adequar os projetos e atividade acadêmicas aos recursos humanos e materiais, assim garantindo a qualidade. Melhorar a distribuição do espaço físico interno, e após a readequação verificar a necessidade de ampliação. Dar apoio institucional aos centros, seções e unidades de apoio ao ensino e a pesquisa da unidade, da mesma forma que ocorreu com Comissão de Relações Internacionais da ECA (CRInt) e o Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador (EAIP).

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Um plano estratégico é fundamental para colocar a ECA no centro da produção acadêmica e científica nacional e internacional. Um dos pontos fundamentais deste plano são as relações de causa e efeito entre os objetivos e as medidas estratégicas a serem adotadas. A ausência de indicadores denota a necessidade de planejar e alinhar estratégias aos cursos de graduação e pós-graduação, por exemplo. Os problemas de curto prazo apontados são fundamentais (infraestrutura inadequada) e precisam ser resolvidos, mas identificar as chances que o futuro pode vir a proporcionar, e estar conectado com elas levanta a necessidade das mudanças de imediato.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Recentemente (2012) foi implantado novo organograma da Escola, que consolidou os serviços de Pesquisa, de Apoio Acadêmico e de Relações Internacionais e as seções de estágio e de convênios. À principio, adequada para as demandas existentes.

b-RH: necessidade de pessoal administrativo (aposentadorias e demissões) e novos processos de aprendizado

c-materiais: não há problemas significativos com materiais e fornecimento de bens de consumo, por exemplo. O grande problema da ECA é adequação do espaço físico.

d-biblioteca: livros e periódicos estão em condições satisfatórias

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação acadêmicos e administrativos tem sido imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades da Escola, e oferecem o suporte tanto para a comunidade interna como externa. Não apresentam grandes deficiências nesta área.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: determinante na melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos.

#### **EE – Escola de Enfermagem**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: a- A gestão da Unidade é orientada por metas administrativas e acadêmicas, em consonância com a missão da Universidade e com o fortalecimento da Enfermagem como ciência e profissão; b- os cursos de gestão de projetos visando a racionalização de esforços e recursos e a habilidade de comunicação às demandas institucionais. Outro aspecto importante é a preocupação com a identidade visual e processos de comunicação social institucional

Quanto às práticas locais de gestão, a EEUSP buscou criar ambientes e implementar procedimentos favoráveis a uma visão integrada dos processos que dão apoio às atividades-fim. Foram realizadas reuniões periódicas com os presidentes dos colegiados com a finalidade de identificar projetos, ações e desafios que pudessem ser tratados em conjunto. Essa prática foi avaliada de modo positivo e há a expectativa de que, assim que o novo regimento da Unidade for aprovado, a integração dos

presidentes dos colegiados ao CTA favoreça a articulação entre os projetos dos diferentes colegiados e entre a gestão acadêmica e administrativa da Unidade. Reuniões semanais dos assistentes com a diretoria são realizadas para relato de andamento de assuntos específicos e identificação de soluções para novas demandas e distribuição de tarefas entre as grandes áreas. Mensalmente, em dia que antecede a reunião do CTA, são feitas reuniões com os responsáveis por todas as áreas administrativas subordinadas à diretoria. Essas são oportunidades especiais para incentivar a visão contextual dos processos e projetos que ficam sob a responsabilidade de cada área, favorecendo a interlocução entre as potencialmente envolvidas em processos, projetos ou ações. Essa estratégia favoreceu a comunicação mais clara e eficaz entre as áreas, facilitando o trabalho em colaboração. Os próprios participantes já têm iniciativa de assumir o gerenciamento de um determinado assunto e solicitar o apoio de outras áreas de forma mais organizada. Nessas reuniões mensais com as áreas administrativas, a secretária da diretoria também participa, com a finalidade de conhecer os assuntos em andamento para apoiar todo o grupo no monitoramento dos assuntos e ter elementos para julgar a relevância das solicitações à diretoria. Os responsáveis pelas áreas administrativas subordinadas à diretoria têm sido incentivados a replicar esse modelo de reuniões com seus subordinados e algumas áreas já realizam reuniões com seus grupos, mas poucas o fazem como atividade periódica, de forma que tendem a ocorrer apenas em situações problemáticas ou frente a demandas específicas.

B-PONTOS DESTAQUE: a-elogio da Comissão de Avaliação Institucional que denomina a Escola de Enfermagem como “Escola de Classe Mundial”; b-existência de práticas locais de gestão criando ambientes e implementando procedimentos favoráveis para uma visão integrada de processos de apoio às atividades fim da UU com inúmeras reuniões que levaram à proposta do novo regimento da UU; c- existência de projetos, ações e desafios procurando integrar os presidentes de diferentes colegiados numa articulação dos projetos desses colegiados e a gestão acadêmica e administrativa da UU; d-a conscientização da UU que o aumento da complexidade dos processos relacionados à formação de enfermeiros qualificados e à produção de conhecimento relevante para a disciplina de Enfermagem e para as práticas em saúde fez crescer os

desafios para a gestão é um ponto de destaque interessante por colocar num mesmo patamar a gestão acadêmica e a administrativa; e- que as principais barreiras à plena realização do potencial da EE estão relacionadas ao contexto de gestão: processos de trabalho de ensino, pesquisa e de gestão fragmentados e pouco eficientes; falta de autonomia para resolução de déficits de infraestrutura; baixa articulação política interna-externa; estrutura administrativa da USP conservadora; oferta reduzida de espaços institucionais de decisão para a Enfermagem, descontinuidade política e falta de regulação e regulamentação das políticas públicas; f-todos os departamentos acadêmicos estão alinhados à Missão da UU que demonstra uma unidade coesa. Este aspecto é muito importante: pensar único com foco nas atividades fim da UU.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- a Comissão de Avaliadores externos recomenda e me associa a ela de que a UU deve rever seus objetivos e programas afim de se alinhar aos recursos orçamentários- financeiros que interferem nas expectativas e na produção. Infelizmente, por conta das dificuldades orçamentário- financeira que passa o país, o Estado de SP e as universidades públicas paulistas esta sugestão é um indicativo de pensar menor. Muito ruim, muito difícil, mas é a realidade.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: houve mudanças administrativas com criação da: a- AT financeira para racionalizar o trabalho e aumentar a qualidade dos serviços; b-seção de Comunicação e Publicações; c-seção de Apoio laboratórios; e a função de Assistente técnico de direção II.

b-RH: há um envolvimento muito interessante dos gestores maiores da UU com toda a equipe administrativa levando que a UU, por conta das dificuldades orçamentário- financeira tenha trabalhado na priorização de projetos, identificando as necessidades, estimando custos e executando o orçamento de forma racional.

c-materiais: a) participa de processos de compras com outras Unidades, especialmente com as do Quadrilátero Saúde e Direito; b) aprimora os procedimentos de gestão operacional dos contratos, identificando riscos de desperdícios e necessidades de ajustes; c) participa dos programas voltados à sustentabilidade e d) dissemina a racionalização/otimização de recursos como princípio em todas as áreas. A geração de recursos pela Unidade ocorre quase que exclusivamente pelos financiamentos de pesquisa e taxas recolhidas por atividades de formação no âmbito de cultura e extensão universitária.

d-biblioteca: não relatada

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação acadêmicos e administrativos da EE necessitam de aperfeiçoamento. Relatada a dificuldade para obtenção de relatórios gerenciais para a gestão acadêmica e administrativa da aUU. Também é relatada que as barreiras são agravadas pelo interesse incipiente dos gestores na demanda por refinamento dos componentes existentes e/ou novas soluções para suprir as necessidades de informação confiável e prontamente acessíveis para orientar a gestão da UU.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: saliento que o documento da avaliação externa da EE foi produzido em inglês o que é uma inovação e merece os cumprimentos desta relatora.

Considerando a elevada qualidade acadêmica da UU, do trabalho na gestão que é moderno e dentro dos conceitos atuais de administração pública, sugiro uma revisão dos indicadores do Plano de Desenvolvimento da UU que são apenas numéricos e deveriam ser de resultados.

Numa UU com esse padrão acadêmico e administrativo, o aperfeiçoamento dos sistemas corporativos de informática facilitarão o trabalho do gestor mais direcionado e balizado por relatórios gerenciais seguros e adequados.

## **EEFE - Escola de Educação Física e Esportes.**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: Há reuniões anuais de Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física e Esporte (EEFE) de 2004. Docentes e servidores técnico-administrativos devem se sentir representados nessas reuniões com o propósito de colaborar nos processos de gestão acadêmico-administrativas. O programa de pós-graduação que passou de conceito 6 para 7 na última avaliação CAPES deve ser copiado, no que tange a estratégia do programa utilizado.

B-PONTOS DESTAQUE: A construção de um prédio de laboratórios para ajudar no trabalho acadêmico e científico possibilitou a redistribuição do espaço físico antigo entre os laboratórios. Este prédio e a adequação interna foi determinante na realização das tarefas da escola.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: A necessidade de indicadores e planos de gestão de processos e de pessoas, já que anualmente são realizadas reuniões de planejamento. Não foi apontado nenhum trabalho sistêmico sobre gestão de processos e gestão de pessoas: o desenvolvimento da EEFE será duradouro e persistente se o emprego de indicadores, a definição de metas e a melhoria contínua nos processos críticos (burocracia) forem apontados e enfrentados.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Uma instituição, mesmo que não seja gerenciada enquanto um sistema, seu comportamento é parecido. Se a unidade está funcionando sem essa perspectiva com o tempo os programas e projetos acadêmicos deixaram de ser atraentes. Assim como um sistema, o seu funcionamento depende medições e estabelecimento de prioridades. A dependência com a administração central (reitoria) em projetos de TI, em obtenção de recursos financeiros próprios (espaço físico) e na identificação de melhorias administrativas, compromete a missão da EEFE.



### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: a estrutura organizacional não foi mencionada o que sugere um baixo nível de correlação entre os planos anuais e a função das diretorias, seções e departamentos. O equilíbrio entre as funções de cada uma das áreas permite ao sistema um funcionamento eficiente e eficaz. Necessidade de considerar relevante a estrutura administrativa, inclusive para novas adequações.

b-RH: pouca menção sobre o quadro de docentes e funcionários técnico-administrativos, tanto na dimensão desempenho quanto na dimensão quantidade.

c-materiais: necessidade de prédio, mas com pouca ênfase.

d-biblioteca: livros e periódicos estão em condições satisfatórias.

e-TIC e inovação: a unidade dispõe de sistemas desenvolvidos pela administração central (JupiterWeb; Janus; Apolo e outros). Desenvolvimento próprio, comparativamente à média das unidades, são poucos como, por exemplo: *Ocomon* para chamadas e gestão de serviços da área de informática e audiovisual; *Open Computer and Software Inventory* utilizado para inventário de *software* em equipamentos; Servidor de armazenamento de ferramentas atuais de uso do setor de informática; Servidor antivírus que permite proteção em tempo real contra vírus, *spywares* e *riskwares* nos computadores, com gerenciamento centralizado e Sistema de inscrição online com geração automática do boleto bancário com o Sistema Mercúrio Web.

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: a revisão anual do plano, bem como a elaboração de um plano estratégico somente terá resultados sólidos e profícuos se a direção da escola, com apoio da Reitoria passar a adotar de forma permanente um modelo de gestão que compreenda: plano + avaliação de desempenho + gestão de processos.

## **EEFERP - Escola de Educação Física e Esportes de Ribeirão Preto**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

**A-PONTOS ADEQUADOS:** A EEFERP foi criada em 23/11/2007 e as atividades administrativas e acadêmicas iniciaram em 2009, quando a primeira turma de alunos de graduação foi criada. A Congregação conta com cinco professores titulares e três associados de outras Unidades da USP. O modelo de gestão tem como base a gestão colegiada: Congregação, o Conselho Técnico Administrativo (CTA) e duas comissões estatutárias: Graduação (CG) e a Pesquisa, Cultura e Extensão (CPqCEX). O Plano de Gestão é a base do planejamento da EEFERP, composto por 4 colegiados, a infraestrutura administrativa, financeira e acadêmica. Aspecto orçamentário importante que deve ser ressaltado: “Os recursos de projetos de pesquisa provenientes de agências de fomento e coordenados por docentes são gerenciados pelos próprios docentes com o suporte do Centro de Apoio à Pesquisa (CAP). Todavia, os recursos de reserva técnica de projetos, especialmente os da FAPESP – Reserva Técnica Institucional, são gerenciados pela Congregação da Unidade, sendo de sua responsabilidade a elaboração do plano de aplicação”.

**B-PONTOS DESTAQUE:** A inexistência de Departamento Acadêmico, apesar das reivindicações locais esse aspecto merece destaque. A estrutura organizacional sem departamentos, força a um novo modelo de gestão administrativa e acadêmica. O reflexo positivo será sentido na medida que a estrutura vigente for pensada de forma diferente da EEFE, por exemplo. O planejamento da escola se confunde com o Plano de Gestão da Diretoria anterior (2009-2013). Os modelos deveriam ser diferentes já que o segundo tem um tempo limitado, e o primeiro deveria ser estratégico. Aspecto importante é a interação entre os segmentos, destacado pelos pareceristas externos, o que fortalece a ideia de um plano estratégico que tenha claro um módulo de avaliação de desempenho.

**C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:** Unidades novas (menos de dez anos) precisam de apoio no trabalho da gestão acadêmica e administrativa, de uma forma geral. Esse apoio para ser eficaz,

deve ser realizado por profissionais da própria universidade com experiência nas diferentes áreas, particularmente, na gestão acadêmica e administrativa. A proposta sugerida (que serve para as demais unidades novas) são treinamentos e cursos específicos, com especialistas nas diferentes áreas administrativas (compras, gestão de contratos, orçamento público) e acadêmicas (legislação, planejamento acadêmico, gestão de processos) a fim de transformar e consolidar a EEFERP.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: O planejamento estratégico, caso existisse, estaria fundamentado no plano de ação da direção da EEFERP já que é decorrência da Direção a iniciativa de elaborar um plano de governança. A presença da direção é muito forte nesses primeiros anos de construção de uma estrutura acadêmica e científica plural. Por esse motivo, seria necessário o envolvimento de todos os atores da escola na construção de um Plano de Desenvolvimento Institucional que per passa o período de mandato da direção, pois apresenta um caráter dinâmico e estratégico na gestão dos recursos humanos, materiais e intelectuais. O sucesso desta proposta se encontra muito mais no envolvimento de todos os formadores de opinião da unidade, do que o modelo a ser adotado. Unidades de Ensino Nova tem dois caminhos que não são excludentes: aprender com a experiência das mais antigas (velocidade depende de terceiros) e/ou criar o seu próprio modelo, respeitando os limites legais.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: exceto a inexistência do departamento, a estrutura é muito parecida com as demais unidades (Congregação, CTA, Comissões, Diretoria, Seções e unidades auxiliares).

b-RH: destaque à necessidade de contratação de novos docentes e concurso para professores titulares. Nenhum destaque a novas contratações para funcionários administrativos, tampouco, ações de gestão de pessoas.

c-materiais: recursos orçamentários e materiais advindos na sua maior parte do orçamento global da universidade, que com certeza deve estar aquém das

necessidades locais. Isso remete à captação de receita própria e a formalização de convênios federais, estaduais e municipais.

d-biblioteca: livros e títulos específicos em pequena quantidade, e necessidade um espaço próprio para os alunos da EEFERP.

e-TIC e inovação: A Escola possui infraestrutura atual e compatível com as normas nos mais alto padrão de conectividade, bem como a replicação das bases de dados para acesso local, podendo assim utilizá-las em sistemas locais e dedicados. Todas as Seções Administrativas, Acadêmicas e Financeiras, assim como os docentes, contam com pontos de acesso à rede e a computadores com configuração adequada para a utilização dos sistemas corporativos, os quais fornecem relatórios que auxiliam a direção e os assistentes na gestão administrativa, financeira e acadêmica da Escola. Além dos sistemas corporativos, a Escola criou alguns sistemas internos com o objetivo de otimizar as atividades dessas três áreas, nos quais docentes e funcionários têm acesso.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: fundamental para o processo de gestão do desempenho da unidade de ensino, em todos os aspectos.

#### **EEL - Escola de Engenharia de Lorena**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: A comissão de pareceristas externos da EEL aponta o elevado nível de comprometimento dos colaboradores da instituição, mesmo com os problemas organizacionais existentes. Esse compromisso é uma característica de servidores e docentes que ao mesmo tempo que desenvolvem suas tarefas com dificuldades, percebem a importância do trabalho realizado. Existem diversos aspectos de infraestrutura apontados como adequados (bons) principalmente prédios da biblioteca e do restaurante universitário.

B-PONTOS DESTAQUE: A quantidade de funcionários técnico-administrativos (TAD) com relação ao corpo docente, e com relação ao número de alunos é elevado. Talvez a origem deste indicador possa ser a quantidade já existente que está sob a coordenação da SDECTI. A dupla carreira é um problema na gestão de pessoas (TAD e docentes na mesma instituição com dois planos de carreira).

Outro aspecto relevante, que não pode deixar de ser mencionado é a existência de um colégio técnico de ensino médio, sob a responsabilidade da Direção EEL que administra mais de 100 alunos/ ano na área química.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: A Diretoria da EEL deveria implantar processos de medição de desempenho, desenvolver indicadores de qualidade partindo de definições estratégicas. Para tal, há necessidade de uma estrutura organizacional que favoreça tal indução e liderança na gestão. A dificuldade dos diretores por não fazer parte do corpo docente, pode ser superada se o trabalho de proximidade entre gestores e colaboradores ocorrer de sistematicamente. Às vezes, em instituições com corporativismo grande um gestor “de fora” poderá vir a romper com certos hábitos que não ajuda no crescimento da escola. No entanto, o papel do gestor passa a ser duplo: de conquista e de gerente, simultaneamente.

Os recursos orçamentários de custeio para o colégio técnico devem ser consignados de acordo com a LOA, já que foi definido desta forma no poder legislativo. Por fim, a implantação de um plano estratégico que responda a pergunta: Qual o futuro que queremos para EEL? deve ser elaborado e apresentado ao Conselho Universitário da USP.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: A preocupação com relação a duas situações funcionais na unidade é significativa, não deve ser deixado de lado as tentativas legais para solucionar o problema, mas também não pode ser um impedimento a gestão e ao desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho das atividades acadêmicas e administrativas. Existe uma interdependência entre a gestão acadêmica e administrativa, que somente com uma

análise dos processos desenvolvidos e implantação de equipes executivas é que será possível garantir de forma permanente a qualidade das atividades desenvolvidas na EEL. A descrição dos processos, a análise de cada um deles, a sua melhoria e avaliação fazem parte de uma das tecnologias adotadas mundialmente em instituições de ensino. Alguns dos problemas apontados pela comissão, são mais sentimentos e percepções do que resultado de um modelo de medição de desempenho, por exemplo.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: São Comissões de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, e de Cultura e Extensão, além dos Departamentos de Biotecnologia, Ciências Básicas e Ambientais, Materiais e Química e mais recentemente, a criação das Comissões Coordenações de Cursos de Graduação. No aspecto administrativo existe a ATA (Assistência Técnica Acadêmica). A Diretoria e a Congregação devem estar acima das áreas apontadas. Não há um organograma oficial, portanto, a impressão que fica é de uma grande quantidade de comissões.

b-RH: O grande problema é a duplicidade na carreira profissional. De um lado docentes e TAD da USP, e de outro, docentes e TAD da Secretaria Estadual. Qualquer política de cargos e salários na USP gera reclamação trabalhista na EEL por parte dos servidores da antiga FAENQUIL. Isso impacta de forma negativa na gestão acadêmica e administrativa, portanto, “seria importante criar uma possibilidade de ascensão na carreira aos servidores lotados na Secretaria”.

c-materiais: recursos orçamentários e materiais advindos na sua maior parte do orçamento global da universidade, que com certeza deve estar aquém das necessidades locais. Destaque aos recursos orçamentários do colégio técnico, que estão aquém da lei. Necessidade de reforma e adequação nos edifícios existentes.

d-biblioteca: livros e periódicos estão em condições satisfatórias.

e-TIC e inovação: a unidade dispõe de sistemas desenvolvidos pela administração central (JupiterWeb; Janus; Apolo e outros).

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: o processo de avaliação externa permite a USP e a EEL identificar os problemas e demonstrar os pontos positivos da instituição, com a finalidade de corrigir e garantir a permanência de cada dos pontos levantados.

#### **EERP - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: a-Preocupação com meio ambiente e com ações de sustentabilidade; b-Acompanha as políticas de racionalização e sustentabilidade da USP, com ações para otimizar e potencializar os recursos institucionais existentes; b- Esforço para melhorias na infraestrutura física e de equipamentos, captação de recursos para expansão da Unidade, qualificação de pessoal docente e não docente e atendimento dos objetivos institucionais. ; c-Acompanhamento do Plano Estratégico da Unidade e incentivo para a integração de ações de ensino, pesquisa e extensão junto aos departamentos e ampliação de espaços de diálogo com a comunidade acadêmica interna e externa.

B-PONTOS DESTAQUE: a-Construção coletiva do Planejamento Estratégico (PDI da UU), contando com assessoria externa e participação de professores, servidores técnicos e administrativos, alunos, parceiros dos serviços de saúde e de instituições da área de educação, nos quais são realizadas atividades de ensino, pesquisa e extensão; b-nesse PDI da UU foram definidos oito projetos e um deles é o de gestão por processos; c-a Comissão de Segurança e Espaço Físico criada após o estabelecimento do PDI da UU discute e dá as diretrizes para a segurança e utilização de espaços institucionais destinados às atividades acadêmicas e de apoio. d-implantação do Colegiado com Instituições Parceiras - área Saúde (CIPS), formado por professores, especialistas de laboratório, membros da Comissão de Graduação e representantes dos serviços de saúde, com a finalidade de aprimorar as relações ensino-serviços e oferecer elementos para qualificação das ações de ensino e da prática de enfermagem; e-Revisão do regimento da EERP para alinhamento com o processo de descentralização em curso na Universidade; f-Instalação de um Colegiado, não regimental, denominado Colegiado

Integrado, composto pela Direção, Chefias de Departamento, Presidentes das Comissões Permanentes (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Cultura e Extensão), Presidente da Comissão de Relações Internacionais, e mais recentemente, da Ouvidora da EERP que se reúne mensalmente; g-Este conjunto de estratégias tem favorecido a ampliação da participação do corpo docente e de funcionários técnico-administrativos, por meio de suas representações nos processos institucionais; h-Modernização da área de ensino, pesquisa e rede de informática; i-entre os docentes e servidores há forte sentimento de gratidão pela Unidade, pelo alto investimento no seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como de reconhecimento da importância da missão institucional e do cumprimento dos três pilares da universidade. Dos servidores, a Comissão de Avaliação Institucional detectou o reconhecimento do impacto do seu trabalho nos resultados finais alcançados pelos projetos da escola, indicando que sentem-se parte de uma grande família.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: A UU deve ampliar a participação de alunos nos processos decisórios, em especial no Colegiado Integrado. Importante que a UU estabeleça indicadores que evidenciem os resultados nos diferentes programas do seu PDI, nas suas metas e ações.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: A forma de gestão procura incluir os diferentes segmentos e pessoas que compõem a EERP desde a discussão de problemas; definição de prioridades; estabelecimento de objetivos e metas; definição, execução e avaliação de ações para a manutenção de padrões de excelência nas atividades fim, eficiência e efetividade de resultados nas atividades meio. Esta forma participativa de gestão é importante, em especial, em momentos de crise porque envolve toda a comunidade em atitudes como contenção de gastos e não reposição imediata de docentes permanentes e leva a comunidade a entender e refletir mais sobre as repercussões do sistema de financiamento da universidade e do PIVD.



### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: Destacam-se três aspectos muito potentes da gestão da Unidade, que parecem fundamentos da cultura organizacional: visão de futuro e pró-atividade; foco na internacionalização e provimento das melhores condições possíveis de trabalho aos docentes e técnicos para garantir a melhor qualidade no ensino, na produção intelectual e no atendimento às necessidades da sociedade.

b-RH houve diminuição progressiva do número de docentes e TA com certeza decorrente das condições orçamentário-financeiras da USP. Entre os docentes e servidores há um forte sentimento de gratidão pela Unidade, pelo alto investimento no seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como de reconhecimento da importância da missão institucional e do cumprimento dos três pilares da universidade. Dos servidores, em particular, percebe-se o reconhecimento do impacto do seu trabalho nos resultados finais alcançados pelos projetos da escola, indicando que sentem-se parte de uma grande família comercial. Além disso, destacam-se três aspectos muito potentes da gestão da Unidade, que parecem fundamentos da cultura organizacional: visão de futuro e pró-atividade; foco na internacionalização e provimento das melhores condições possíveis de trabalho aos docentes e técnicos para garantir a melhor qualidade no ensino, na produção intelectual e no atendimento às necessidades da sociedade.

c-materiais: A reforma do cabeamento da rede de informática gerou o descarte de mais de 500 kg de cabos CAT5e, compostos de plástico, ferro e cobre que foram enviados à empresa Furukawa Industrial S/A Produtos Elétricos, que atua nas áreas de telecomunicações, eletrônica, sistemas automotivos, energia, metais, serviços a qual faz um trabalho de reaproveitamento desse material. Em troca, a empresa enviou a EERP cinco caixas de novos cabos CAT6, com 305 metros cada uma, que foram utilizadas no cabeamento dos pontos das câmeras de segurança, gerando economia financeira aos cofres da Unidade e da USP.

d-biblioteca

e-TIC e inovação: a reforma e estruturação da rede de dados com a substituição de toda a estrutura e cabeamento, com a ampliação dos pontos de rede e a integração da rede telefônica com a rede de dados, preparando a rede para telefonia IP e serviços multimídias. A reforma e ampliação aconteceram em toda a estrutura interna da rede da EERPA EERP foi a 1ª Unidade da USP a estar 100% da rede com estrutura e cabeada em CAT6. A EERP aplicou recursos para garantir a segurança de dados e continuidade de suas ações com a instalação de dois geradores, para garantir a segurança de amostras e de dados nos laboratórios de ensino e pesquisa, e nos espaços coletivos de desenvolvimento do ensino (laboratórios de prática de enfermagem, salas de aula).

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

##### Importância da avaliação externa

A preocupação com o descarte de resíduos químicos, de cabeamento e de equipamentos de ensino para que sejam reutilizados em outras empresas, faculdades e estruturas afins é bastante interessante.

A cultura da integração e inter departamentalização estimulada pela USP deve ser considerada na construção do novo instrumento de avaliação institucional. Isto porque cada departamento é obrigado a trabalhar de forma isolada no seu relatório e depois há compilação dos dados para elaboração da AUTOAVALIAÇÃO da UU. Nos parece retrabalho e estímulo a continuação de uma UU compartimentalizada.

#### **EESC - Escola de Engenharia de São Carlos.**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: 1) a recomendação da CEA sobre a criação de um Conselho Consultivo Industrial que, à luz das experiências internacionais, discutiria em conjunto com o grupo empresarial local ou regional as políticas e os programas de ensino e pesquisa da escola. 2) outro aspecto a ser destacado, no quesito gestão seria a reativação da Comissão Assessora para a Gestão da Qualidade e Produtividade, a qual,

entre outros objetivos, pretende rever e analisar o modelo de gestão da Escola e promover a racionalização da utilização dos recursos da Escola, por fim; 3) a internacionalização tem sido muito bem sucedida nos últimos 5 anos. Neste período, a EESC celebrou mais de 40 acordos internacionais relativos a atividades de ensino e pesquisa com universidades e parceiros externos.

**B-PONTOS DESTAQUE:** A EESC apresenta 10 programas de pós-graduação de excelente qualidade no seu conjunto: (3) programas com classificação 7 da CAPES e (1) com classificação 6; (3) programas com nota 5 e (3) com nota 4. Outro aspecto a ser destacado seria o conhecimento de todos da missão e visão de futuro da EESC; os docentes e TAD mantêm forte os princípios que norteiam a escola, visando garantir a excelência; ponto central, inclusive diagnosticado pela CAE.

**C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:** Não ficou evidenciado indicadores e formas de medição das metas estabelecidas no decorrer de cada ano. A interligação entre as estratégias dos departamentos com a estratégia geral da EESC deveriam estar evidentes. Tal clareza, prejudica na avaliação: até que ponto não se trata de retórica? A grande quantidade de disciplinas oferecidas (apontado pela CAE) se passar por uma análise de mérito, poderá resolver parcialmente a deficiência de docentes.

## 2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA

A criação da Comissão Assessora para a Gestão da Qualidade e Produtividade, deverá propor alterações na estrutura administrativa da escola, na repetição de processos e tarefas que os departamentos de ensino desenvolvem e na consolidação de modelos de gestão eficazes, característico das engenharias. Gestão de processos, medição de resultados e estratégias de negócios.

## 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: A governança da EESC é constituída por uma Direção, pelos Chefes de Departamento, e por cinco Comissões. Além disso, dispõe de dois órgãos colegiados, a Congregação da EESC e o Conselho Técnico Administrativo.

b-RH: necessidade de reposição de docentes e funcionários técnico-administrativos (TAD) que estão se aposentando ou em véspera de aposentadoria.

c-materiais: recursos orçamentários na dependência dos repasses da reitoria, e recursos materiais suficientes para desempenho da pesquisa e da atividade de ensino/extensão.

- Recuperação dos Blocos B, D e E;

- Novo prédio para instalação do Departamento de Engenharia de Materiais;

- Ampliação da área da Engenharia Ambiental;

- Ampliação do prédio do curso de Engenharia de Computação;

- Criação de novos laboratórios e salas para a Engenharia Aeronáutica e Centro de Ciências Aplicada ao Meio Ambiente;

- Construção do prédio do Laboratório de Escoamentos Multifásicos Industriais.

d-biblioteca: A biblioteca é um serviço bem organizado, que satisfaz plenamente as necessidades dos estudantes e dos pesquisadores. Para além da excelência das instalações, as possibilidades de acesso eletrônico a periódicos de todo o mundo são um elemento muito competitivo do campus de São Carlos.

e-TIC e inovação: Os sistemas corporativos de informação acadêmicos e os administrativos desenvolvidos pela USP é a base principal das TICs locais. A ideia central é melhorar e agilizar os serviços administrativos. Foram, também, desenvolvidos sistemas informatizados específicos para atender às necessidades da EESC, como por exemplo, para solicitações de serviços de manutenção predial, informática e divulgação, que já estão em funcionamento.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: essencial não apenas para resolver problemas presentes, mas tão importante, na reflexão sobre os caminhos do futuro.

## **EP – Escola Politécnica**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

**A-PONTOS ADEQUADOS:** Em 2005 a POLI desenvolveu um projeto denominado: APA - "Aperfeiçoamento dos Processos Administrativos" da Escola Politécnica da USP. Foi um estudo que mais tarde se transformou em método de trabalho diagnósticos sobre: melhoria dos processos críticos; planejamento da implantação dos processos estudados, incluindo plano de recursos materiais (equipamentos, "softwares", etc.), de recursos humanos (capacitação e treinamento); implantação dos processos-piloto aperfeiçoados. Desde então, a administração central e departamental, tem buscado constantemente a melhoria e otimização de seus processos, com o uso de ferramentas de gestão e de computação, de forma a atingir resultados cada vez melhores. A comissão de avaliação externa (CAE) não apontou grandes problemas na área de planejamento e gestão acadêmica. No entanto, deu destaque ao elevado número de aposentadorias nos departamentos da POLI e a necessidade da reposição.

**B-PONTOS DESTAQUE:** A comissão faz destaque ao nível de comprometimento dos servidores técnicos e administrativos e do corpo docente que atuam na POLI. Na reunião realizada com parcela representativa dos servidores da POLI discutiu-se o problema da reposição do quadro técnico, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. Tomando por base as informações obtidas, inexistiu uma política explícita de reposição do quadro técnico que permita a passagem da experiência acumulada dos servidores técnicos que se aposentarão em breve. Sugere-se que a POLI junto à Administração Central da USP conceba e implemente uma política de reposição do corpo de servidores técnicos e administrativos, incluindo o treinamento dos novos funcionários pelos funcionários existentes. Outro ponto importante a ser destacado seria a falta de indicadores e métricas que possam sustentar a qualidade inerente a POLI e a estratégia da instituição para os próximos anos.

**C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:** Do ponto de vista da gestão o maior problema a ser apontado é com relação a reposição das aposentadorias de docentes e TAD (técnico-administrativos).

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: A comissão não aponta grandes problemas com a gestão acadêmica/ administrativa, mas considera relevante ressaltar o problema do Departamento de Engenharia Naval com numero grande de aposentadorias e transferências, e conseqüentemente, as dificuldades na condução dos cursos com a mesma grade horária. Por outro lado, é importante ressaltar que a POLI não apresentou uma estratégia de reposição de quadros.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: Há como meta de gestão a agilização dos processos relativos ao fluxo de informação, às compras e às obras. No entanto, na avaliação interna é feita uma critica ao modelo de centralização da Reitoria.

b-RH: problema com aposentadorias tanto de docentes como servidores técnico-administrativos.

c-materiais: recursos orçamentários e recursos materiais, como toda a universidade vem da distribuição feita pela administração central. Exceto recursos próprios e de convênios, que são gerenciados pela Direção da POLI e os respectivos departamentos.

d-biblioteca: são 9 bibliotecas sobre a gestão da Poli com serviços centralizados de aquisição, comutação bibliográfica, tratamento da informação e automação. A comissão não apontou nenhuma deficiência nas bibliotecas.

e-TIC e inovação: a unidade dispõe de sistemas desenvolvidos pela administração central (JupiterWeb; Janus; Apolo e outros).

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: a revisão anual do plano, bem como a elaboração de um plano estratégico somente terá resultados sólidos e profícuos se a direção da escola, com apoio da Reitoria passar a adotar de forma permanente um modelo de gestão que compreenda: plano + avaliação de desempenho + gestão de processos.

## **ESALQ – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”**

### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: A ESALQ tem seu PDI bem estruturado com metas, ações, indicadores interessantes inclusive de avaliação docente. Também vale a pena considerar que a nova estrutura organizacional da ESALQ que é bem delineada porque facilita a mobilidade interna dos servidores técnico-administrativos. A assistência técnica financeira com atribuições de planejar, executar e controlar os recursos financeiros da própria UU criada dentro da própria ESALQ também auxilia os pesquisadores no controle de recursos extra-orçamentários decorrente de captação em agências de fomento, governamentais e com a iniciativa privada.

B-PONTOS DESTAQUE: É uma UU bastante antiga mas que se mostra com gestão atualizada ao evidenciar sua organização e suas preocupações de forma clara e concisa. Tem seu próprio PDI e trabalha com metas, ações e indicadores. O Plano Diretor "Sócio Ambiental Participativo" envolvendo áreas de resíduos, uso do solo, fauna, percepção, educação ambiental, emissão de gases, água é bastante interessante e avançado. Está inclusive servindo de base para as Políticas Ambientais da USP e sua construção participativa leva ao maior engajamento da comunidade.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: dada a enorme complexidade da UU, a relativa falta de autonomia que impede a agilidade e flexibilidade de processos, o fato do prédio ser tombado que dificulta a otimização, manutenção e expansão de espaço físico, as aposentadorias sem reposição imediata, entre outros torna muito interessante a sugestão do Grupo Externo de Avaliação de criação de um "GT Permanente de Inteligência Estratégica". Este Grupo de Trabalho (GT) pode ser uma solução para aprimorar a qualidade da gestão. É necessário que haja um planejamento de médio e longo prazo que no momento atual esbarra nas dificuldades orçamentário-financeira impostas pelo modelo de financiamento da Universidade. A cooperação interdepartamental precisa ser estimulada bem como o uso compartilhado de equipamentos práticos difíceis de

serem implementadas em UU mais conservadoras. Finalmente entendo que há necessidade de formar novas lideranças tanto acadêmicas como administrativas

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: A falta de autonomia da ESALQ dificulta a agilidade e flexibilidade de várias ações tão necessárias nos dias atuais. A parceria com o setor privada esbarra em entraves burocráticos e em princípios ideológicos que levam à perda de oportunidades e cooperação importantes para que mais recursos extra orçamentários entrem na universidade e que esse espaço extra universidade seja usado também na formação de recursos humanos que é uma das atividades fins da universidade.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: A estrutura acadêmico-administrativa foi aprovada em 2012 e facilitou a economia em escala, o uso de R\$ e o maior compartilhamento acadêmico administrativo que é algo desejável dentro de universidade estadual paulista. É necessária Implementar a reestruturação organizacional do campus

b-RH são bastante relatadas nos documentos analisados que as restrições orçamentário-financeira e administrativas atuais estão comprometendo a posição de excelência da Esalq. Isto porque há um natural envelhecimento especialmente do docentes com perspectivas não muito promissoras de reposição imediata das aposentadorias.

c-materiais: preocupação com solução para aquisição dos melhores materiais com o menor preço

d-biblioteca

e-TIC e inovação: construção do novo site; uso do sistema corporativo da USP e desenvolvimento de vários sistemas de apoio. A administração centralizada de TI é relatada como um dificultador, mas no meu ponto de vista tem que ser assim para que as diferentes áreas e UU comuniquem entre si de forma eficiente.



4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: Importância do formato usado pela USP na avaliação institucional analisando cada uma das suas UU e com a participação de avaliadores externos. Há a sugestão desse grupo de avaliadores externos de que é necessário a reestruturação organizacional do campus que é grande, tombado e que tem problemas na gestão como, por exemplo, um problema ambiental decorrente do número elevado de capivaras. Outro aspecto a ser considerado é a falta de acessibilidade e de modernização dos laboratórios para atender às normativas legais de segurança. Mesmo tendo conhecimento das dificuldades orçamentário-financeira da USP entendo ser necessária a construção de estratégias para viabilizar a reposição do quadro docente para atendimento aos cursos em implantação e/ou com carência de pessoal. Esta é uma preocupação recorrente porque compromete as metas acadêmicas e a posição de excelência da ESALQ. Finalmente é importante que sejam induzidas ações e indicadores que valorizem a colaboração interdepartamental e o uso compartilhado de equipamentos.

#### **FAU - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo**

1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS:

B-PONTOS DESTAQUE: A falta de um documento, ou mesmo uma análise sobre o futuro da FAU (plano estratégico) seria um aspecto a destacar. A extrapolação dos problemas presentes reforçaria a necessidade de demandas apontadas nos relatórios e pareceres. Por exemplo: necessidade de reposição do corpo de docentes e TAD (técnico-administrativos) com base no que é hoje!? A FAU de 2020 será a mesma de 10 anos atrás? No entanto, fica registrado que a necessidade de contratação parece ser urgente, dado a velocidade das aposentadorias. Outro ponto que merece destaque, do ponto de vista da gestão, seria a necessidade de segurança entorno do prédio da FAU, principalmente por conta dos cursos noturnos.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: A sugestão dada, em função da sua importância histórica seria inserir a FAU nas mudanças sociais que o país, e o mundo vem passando; particularmente

(apontado pela comissão avaliação externa) no “incentivo à democratização das formas de acesso aos cursos de graduação oferecidos, que ainda reproduzem os procedimentos estabelecidos há décadas”. Discutir, internamente, na Congregação ou mesmo em comitês específicos sobre o posicionamento da FAU no ambiente externo é importante e renovador.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Há necessidade de um delineamento das estratégias da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP. Na etapa de AUTOAVALIAÇÃO, as novas práticas de gestão apontadas foram relacionadas reuniões de rotina. A sugestão seria dar um caráter estratégico as reuniões da Direção com a equipe da escola, inclusive departamentos, com o propósito de monitorar e melhorar continuamente os processos de trabalho – gerenciamento de processos auxilia na maneira de administrar a instituição.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: São três Assistências Técnicas, dois serviços técnicos, duas seções técnicas e nove comissões, além dos 3 departamentos de ensino e a Direção da FAU. Destaque para o número elevado de comissões.

b-RH: O número de aposentadorias de funcionários TAD (Técnico-administrativos) e docentes é uma preocupação em todos os documentos, mas nenhum deles apresenta de forma detalhada a real insuficiência (análise comparativa com o que seria ideal; indicadores de pessoal).

c-materiais: O orçamento da FAU são recursos utilizados dentro de cada dotação (distribuídos pela Reitoria) dividido em cotas mensais correspondentes a 1/12 (um doze avos) do orçamento anual. Os recursos extra-orçamentários são utilizados em regime de exceção, cobrindo despesas que não estavam previstas no cronograma orçamentário/financeiro. Com relação a infraestrutura destaque para

d-biblioteca: A Biblioteca da FAU possui um acervo de excelente qualidade, com mais de 220 mil itens, considerando o acervo da biblioteca do edifício Vilanova Artigas. O setor de recuperação e higienização é excelente. O sistema de busca e consulta

também; completo e pode ser acessado em terminais disponibilizados na própria biblioteca.

e-TIC e inovação: Os diversos sistemas de informação da Universidade - Júpiter, Janus, Mundus, Apolo, Atena, Proteos, MercúrioWeb, MarteWeb e Thyco são os sistemas desenvolvidos Reitoria e utilizados por todas as unidades da USP. A FAU não possui um sistema próprio. Foi apontado problemas na insuficiência de computadores e de softwares com versões atualizadas, além da baixa velocidade da internet e da má qualidade do sinal de wifi.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação é fundamental na elaboração de um plano estratégico. A percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria, somente serão revelados se a unidade tiver como pratica as reuniões de gestão: caminho mais adequado para alcançar os objetivos pretendidos no Plano Institucional.

#### **FCF – Faculdade de Ciências Farmacêuticas**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: a-está bem claro para a UU a necessidade urgente de investimento em infraestrutura predial (elétrica e hidráulica água e esgoto) e operacional (laboratórios didáticos e de pesquisa), para revitalizar as áreas cuja construção, da década de 1960, não atende de forma plena à demanda atual. b-Incentivo da participação dos docentes em atividades administrativas, equilibrando a distribuição dessas atividades entre todos docentes evitando dessa maneira o prejuízo das suas atividades de docência e pesquisa; c-desburocratização dos processos e procedimentos administrativos, implementando e melhorando processos virtuais de arquivamento e geração de documentos para fortalecer a transparência das ações financeiras;

B-PONTOS DESTAQUE: a-descrição do Planejamento Estratégico da UU, a atividade da Comissão de Atividade Acadêmica (CAA), transparência das decisões dos colegiados, filosofia do consenso para uso de recursos, priorização do uso coletivo com diminuição da burocracia e agilizando procedimentos internos e dando autonomia aos TA nos procedimentos com jurisprudência estabelecida; b-Investimento para contratação e formação de TA com fluência em inglês; c-parcerias da UU com empresas públicas e privadas que, em meio à atual crise financeira, tem o intuito de garantir a continuidade dos projetos de natureza científica, educacional e social desenvolvidos na Unidade; d-modelo de governança e gestão da FCF/USP foca o crescimento sustentado de longo prazo, amparado por três pilares estratégicos: 1) Autonomia e Liberdade Acadêmica, valores centrais e imutáveis da Unidade, com foco na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, valorizando o mérito, a qualidade e a excelência em todas as instâncias e atividades; 2) Busca Contínua da Qualidade, pautada no constante reexame e esforço permanente para manter e consolidar a excelência da Unidade; 3) Desenvolvimento de Pessoas: uma vez que quem faz da USP o que ela é são as pessoas que nela trabalham ou estudam, é importante promover o permanente aprimoramento profissional e o desenvolvimento de competências individuais; e-As ações de gestão e controle de riscos ocupacionais permitiram a consolidação do SGA e sua expansão para a gestão integrada de resíduos, preservação da segurança do trabalhador e do meio ambiente. O envolvimento e o comportamento participativo do corpo docente, discente e técnicos nas Comissões de Biossegurança, Descartes Laboratoriais, Farma Recicla, CIPA e a recém-criada Comissão de Segurança Química e Biológica evidenciam resultados positivos na minimização dos riscos de acidentes, doenças ocupacionais e preservação do meio ambiente.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a-necessidade de estabelecer indicadores de gestão apesar da qualidade do planejamento estratégico descrito. b-manter treinamentos semestrais de segurança em laboratório para os alunos ingressantes; c-necessidade de adequar a infraestrutura da UU em especial a instalação adequada de equipamentos; d-A Comissão externa de Avaliação considera preocupante o estado das instalações da FCF/USP, subdimensionado para o nível de atividade de Ensino e Investigação aí desenvolvidas.

Salienta ser necessário proceder a um programa de segurança em Laboratórios, desde aspectos básicos, incluindo procedimentos de segurança e respectivos manuais, assim como a instalação de extintores de incêndio, equipamentos de segurança e de proteção individual, lavaolhos e chuveiros nos locais apropriados, principalmente nos laboratórios didáticos e de pesquisa. Outro aspecto associado à segurança está relacionado com os ambientes reduzidos da maioria dos laboratórios de pesquisa, corredores extremamente estreitos que não permitem uma evacuação rápida na presença de incidentes e falta de saídas de emergências das edificações. A acessibilidade de pessoas com necessidades especiais à UU deixa muito a desejar. De forma geral, não há instalações que permitam essa circulação e ela deve ser providenciada.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: A longo prazo, estabelecem a necessidade de antecipar algumas das demandas de infraestrutura, contemplada com a otimização do espaço físico destinado às atividades didáticas e de pesquisa e com sua expansão, segundo critérios de segurança e produtividade.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: Tendo como modelo a administração participativa, a FCF/USP procura aproximar a gestão das pessoas envolvidas nos processos de ensino, pesquisa e extensão. Na FCF/USP, este trabalho é realizado através das Comissões Assessoras da Diretoria, compostas por representantes do corpo docente, discente e funcional, que contribuem com ideias, planos e ações para consecução dos objetivos institucionais. Para tanto, a Unidade adota a prática de atribuir responsabilidades ao corpo docente e técnico-administrativo, representado nas Comissões Permanentes, Estatutárias e Comissões Assessoras. Adicionalmente e de forma integrada, para o planejamento de suas atividades e ações, a Diretoria recebe o suporte da Comissão de Planejamento Estratégico da FCF/USP, da Comissão de Atividades Acadêmicas nos níveis da Unidade e da Universidade e Permanente de Avaliação da USP, cuja atuação interativa tem se apresentado como ferramenta essencial no auxílio à Direção para condução da política de gestão na evolução institucional, alinhada à Administração Central, aos anseios da comunidade e conceitos éticos. Este modelo permitiu elaborar

os consensos sobre missão, visão de futuro e valores centrais da Instituição, colaborando no avanço para definição de metas, diretrizes, ações e indicadores de desempenho. Os desafios coletivos da Unidade, dentro do padrão de busca da qualidade, focam-se, entre outros não menos relevantes, na ampliação e no aprimoramento da segurança dos colaboradores docente, discente e funcional; segurança das instalações; adequação dos edifícios no quesito acessibilidade; ampliação da visibilidade com a criação de novo portal virtual; aprimoramento da comunicação visual; elaboração de catálogo de informações institucionais; melhoria na infraestrutura de salas e laboratórios didáticos.

b-RH: a-é muito grande a necessidade de reposição de docentes e funcionários que se aposentaram por tempo de trabalho ou por adesão aos programas de demissão voluntária (PIDV), além de implantação de processos e sistemas otimizados; b-necessidade de ao menos dois funcionários administrativos com fluência no idioma inglês; c-a ampliação de pessoal técnico especializado para operar as unidades analíticas e os equipamentos multiusuários. d-aumentar os técnicos especialistas de nível médio

c-materiais; a-atividades e padronização de procedimentos para a adequada manipulação de materiais químicos e biológicos, operação de equipamentos e descarte dos resíduos gerados durante estes processos estão bem implementados. Estabeleceram política de equipamentos multiusuários

d-biblioteca: não relatada

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação acadêmico e administrativo utilizados na Unidade são os Sistemas Corporativos da USP. O site da Unidade foi reestruturado e ampliado, configurado na forma de Portal esta ferramenta para dar maior visibilidade às informações e atividades acadêmicas e administrativas, aumentando a comunicação com a comunidade da FCF/USP e externa. Além dos sistemas da USP, o Setor Técnico de Informática, subordinado à Diretoria, desenvolve programas internos. Relativamente à infraestrutura, está em andamento a instalação de salas de racks nos prédios, para ampliar a capacidade e distribuição de pontos de rede com maior

agilidade. Este trabalho dá continuidade ao Programa de Implantação da Rede IPV6 instituído pela USP em 2013.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

1- Necessidade de ampliação do quadro geral de funcionários técnico-administrativos, repondo funcionários que se aposentaram pelos mais diversos motivos, e o investimento em sua qualificação constante. Claro que é necessário considerar a atual situação orçamentário-financeira da USP

2- Necessidade de criar indicadores de qualidade da gestão relacionados às atividades fim da universidade.

3- A comissão de Avaliação Externa elencou preocupações com a infraestrutura da UU que precisam ser avaliadas pela Administração Geral da USP pois algumas colocam em risco a própria UU. Elenquei algumas sugeridas pela Comissão

a) As instalações da Faculdade, sobretudo no que concerne à sua área laboratorial, estão subdimensionadas e não oferecem condições de segurança para os seus utilizadores;

b) O incremento do parque de equipamentos necessário para o ensino, pesquisa e extensão foi positivo para desenvolvimento da Unidade e para a formação dos seus docentes e alunos, mas, agravou a situação, já precária, de espaço nas instalações;

c) Em caso de incêndio, a lage colocada na frente do edifício pode limitar o livre acesso de carros de bombeiros;

d) A instalação elétrica em alguns laboratórios não comporta a sobrecarga gerada pelos equipamentos. Esse fato implica quedas de corrente, com prejuízo da integridade dos equipamentos e da segurança dos seus usuários;

e) As áreas de circulação, na maioria dos corredores e laboratórios, está muito abaixo do nível exigido pelas normas de segurança;

f) Os sistemas de segurança, tais como extintores de incêndio, chuveiros e lava-olhos, mostram-se insuficientes em parte dos laboratórios;

g) Deve ser repensada a reorganização dos espaços multiusuários para melhorar o aproveitamento das áreas existentes e facilitar a circulação dos usuários;

h) As áreas destinadas a salas de docentes, zonas de apoio a estudantes de Doutorado e Mestrado, áreas de lazer ou espaços de armazenamento de materiais são muito limitadas ou mesmo inexistentes;

i) É imprescindível que seja estudada, com caráter de urgência, a situação existente e que sejam tomadas as medidas adequadas para ampliar as instalações permitindo a sua expansão, sobretudo das áreas laboratoriais.

#### **FCFRP – Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto**

##### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a-Missão e Visão estão bem estabelecidas que são divulgadas e analisadas em conjunto com a comunidade; sempre que novos assuntos são discutidos procuram analisar em conjunto sua importância para a UU; b-administração eficiente, participativa e desburocratizada; c-agilidade para assinatura de convênios;

B-PONTOS DESTAQUE: a-administração participativa e desburocratizada com metas institucionais direcionadas às atividades fim e com olhar nas necessidades do país; b-indicador da gestão baseado no envolvimento "quase unânime" do corpo docente e discente; c-a meta administrativa propondo otimização das atividades administrativas nos diferentes setores visando garantia dos serviços frente à diminuição do quadro de servidores devido às aposentadorias, demissões e transferências é interessante porque ao invés de reclamar da administração central, a própria UU assume seu papel de participante e de auxiliar na solução da grave crise que compromete as universidades estaduais paulistas; d-preocupação com os danos ambientais em especial com o gerenciamento de resíduos; e-existência de um Centro de Apoio à projetos para auxiliar os docentes na execução dos recursos externos captados; f-homepage da UU



em português e inglês; d-o Sistema Administrativo informatizado desburocratizou procedimentos e economia de papel; g-Qualificação de docentes e servidores em processos de gestão de recursos financeiros, de recursos humanos, sustentabilidade, internacionalização e aspectos jurídicos da administração universitária; h-Viabilização dos projetos e metas dos departamentos, comissões e outros setores; i-Divulgação da excelência das atividades de ensino, pesquisa e extensão da FCFRP que é muito importante para que a comunidade entenda o papel de cada um nessa construção da UU e da USP; j-importância do Centro de Apoio a Projetos (CAP) para ampliar o suporte ao gerenciamento financeiro de projetos de pesquisa e também nas etapas pré-projeto (busca e divulgação de Editais, montagem de propostas, submissão de propostas nas Plataformas das Agências de Fomento); l- "International Office" criado como um local com secretária bilíngue para atender a comunidade estrangeira da FCFRP; m- a presença de uma farmácia dentro do campus é importante para a prática de ensino e também de gestão que o estudante desenvolve ainda na graduação; n-a avaliação externa da UU salienta que a FCFRP está operando no maior nível de qualidade e profissionalismo.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a-aprimorar e quantificar o indicador de gestão de modo a permitir analisar o patamar atingido;

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: é l de forma participativa (Já relatada) e há um avanço relacionado à preocupação com gerenciamento de resíduos com a criação de uma central de tratamento de resíduos químicos, com os projetos de novos prédios com captação de água fluvial e a construção de composteiras.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a-organização administrativa: a-implantação do Sistema Administrativo de Serviços "on line", para as Seções de Informática e de Apoio Institucional e para o Setor de Conservação e Restauração, que agiliza o atendimento das solicitações e dá transparência aos procedimentos.

b-RH preocupação com segurança do trabalhador. O Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), registrado no Ministério do Trabalho, dá suporte à FCFRP no gerenciamento dos riscos da exposição permanente do trabalhador a radioatividade, inflamáveis, explosivos ou energia elétrica, dentre outros, visando a promoção da saúde, prevenção de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais; a Comissão Interna de Biossegurança (CiBio), cadastrou os projetos que utilizam organismos geneticamente modificados (OGMs), e vem atuando na divulgação e cumprimento das normas de biossegurança. A Direção da FCFRP, emprega recursos orçamentários da USP e de Agências de Fomento, na adequação de laboratórios para atendimento da legislação e, em caso de dúvidas, encaminhando projetos de pesquisa para CiBio para avaliação do risco biológico.

c-materiais: o uso de pregões compartilhados com outras UU da própria universidade e a racionalização dos recursos orçamentários devem ser salientados.

d-biblioteca

e-TIC e inovação: a-uso dos sistemas corporativos da USP e tem sub-páginas da homepage para atender as especificidades da UU; b-Sistema de videoconferência instalado e muito usado na realização de bancas facilitando a participação de pesquisadores de outra UU e do exterior com custo muito baixo; c-Seção de Informática que dá suporte na implementação da política de informática e de seu plano diretor, gerenciando e configurando a infraestrutura de rede interna; dá suporte e orientação a seus usuários no uso racional e adequado dos recursos e ferramentas de informática; suporte técnico em hardware e software; executa a gerência e manutenção do serviço WEB; gerencia a telefonia estruturada e compras relacionadas à área de informática; implantação do cabeamento estruturado de informática, categoria 6, aumentando a capacidade de transmissão de 100 Mbps para 01 Gbps, em 15 dos 19 Blocos da FCFRP, aumentando a eficiência na transmissão de dados em rede e telefonia; O uso rotineiro dos Sistemas Corporativos da USP tem contribuído para agilidade na divulgação e anexação de documentos, evitando-se o uso excessivo de papel.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: O relatório da Avaliação Externa foi feita em inglês e salienta a qualidade excepcional da UU que trabalha num nível de alto profissionalismo, mais uma vez evidenciando a importância da forma como é realizada a avaliação da USP com a participação de avaliadores nacionais e internacionais.

Do ponto de vista da gestão, minha sugestão é que a UU trabalhe com indicadores de gestão mais robustos e que sejam suficientes para evidenciar que a gestão administrativa caminha lado a lado com a acadêmica. Uma assessoria de gestão poderia auxiliar essa grande UU da USP modernizando conceitos, projetos, metas e ações e auxiliando no estabelecimento de indicadores.

#### **FD - Faculdade de Direito**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: A qualidade do corpo docente, conseqüentemente, a produção científica e os trabalhos desenvolvidos na área da extensão universitária per si demonstra a importância da Faculdade de Direito da USP (Faculdade de Direito do Largo São Francisco). Mas outros pontos sobre gestão merecem destaque: a reforma curricular de 2008 permitiu a redução do número de alunos por turma, criou a oportunidade de disciplinas optativas e equilibrou as turmas do diurno e do noturno.

B-PONTOS DESTAQUE: Como consequência da reforma, a necessidade de mais docentes fez-se premente, e trata-se de um ponto ressaltado pela Comissão de Avaliação Externa. Há um ponto a ser destacado, que aparece nos relatórios de auto-avaliação e da comissão externa: a Faculdade de Direito não dispõe de recursos extra-orçamentários significativos o que gera uma grande dependência dos repasses da administração central. Portanto, ao contrário do que encontramos no relatório de AUTOAVALIAÇÃO, são nos tempos de crise financeira e orçamentária que é fundamental elaborar políticas e metas para os próximos anos.

C-PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: O relatório de auto-avaliação, no que tange a gestão foi demasiado sucinto, principalmente em questões tão importantes como políticas e modelos de gestão.

Com certeza a qualidade de uma instituição é resultado do trabalho dos seus colaboradores, mas mesmo as grandes instituições se não estiverem atentas ao aperfeiçoamento contínuo e a medição dos processos poderá no futuro perder essa posição vantajosa.

Não foi objeto de análise e avaliação dos pareceristas externos, nem tampouco da AUTOAVALIAÇÃO, os processos e as atividades desenvolvidas na pelo corpo TAD (técnico-administrativo) portanto, fica a sugestão de mapeamento/ diagnóstico das necessidades deste segmento, e do poder de ação dentro da estrutura administrativa.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Não foi objeto de análise e avaliação dos pareceristas externos, nem tampouco da AUTOAVALIAÇÃO, os processos e as atividades desenvolvidas pelo corpo TAD (técnico- administrativo). Fica a sugestão para os próximos relatórios de uma análise mais detalhada. A implantação estratégica do plano institucional deverá apresentar maior detalhamento com objetivos, ações e metas a serem alcançadas. Existe uma interdependência entre a gestão acadêmica e administrativa, que somente com uma análise dos processos desenvolvidos e implantação de equipes executivas é que será possível garantir de forma permanente a qualidade das atividades desenvolvidas.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: são nove departamentos, quatro comissões (graduação, pós-graduação, pesquisa e cultura e extensão universitária), além da diretoria e as seções técnicas.

b-RH: São 175 docentes permanentes e 45 colaboradores. Não há em nenhuma parte da análise da comissão, nem tampouco, na AUTOAVALIAÇÃO destaque para os servidores técnico- administrativos. Não há também nenhum destaque para plano de reposição de pessoal, ou de gestão de pessoas.

c-materiais: Apesar das adequações recentes no espaço físico da Faculdade, os docentes ainda necessitam de melhoria nos departamentos quanto a equipamentos de informática e funcionários administrativos.

d-biblioteca: A Biblioteca está em processo de mudanças. A primeira delas diz respeito à conservação do acervo não acessível ao público que está sendo higienizado. Há ainda a questão referente ao espaço físico, já que além da sala central de leitura e atendimento no 2º andar, algumas das bibliotecas especializadas estão no 1º. andar, e as demais em prédio fora da Unidade. As seções especializadas, que se encontram no primeiro andar do prédio principal, estão em situação precária e é patente a necessidade de um maior cuidado com o acervo e com o atendimento ao público. A situação só será remediada quando houver a mudança de todo o acervo para o prédio exclusivo.

e-TIC e inovação: Os sistemas desenvolvidos pela Administração Central (Reitoria) são suficientes para gestão da faculdade. Não foi demonstrado nenhum interesse em inovações tecnológicas.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa O processo de avaliação é fundamental na elaboração de um plano estratégico. A percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria, somente serão revelados se a unidade tiver como pratica as reuniões de gestão: caminho mais adequado para alcançar os objetivos pretendidos no Plano Institucional.

#### **FDRP - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: Trata-se de uma unidade de ensino nova (7 anos) em fase de consolidação, mas que apresenta bons resultados acadêmicos e administrativos. No que se refere a gestão administrativa é destacado a estrutura física como adequada, principalmente as salas dos docentes; no que tange a gestão acadêmica, o destaque são os convênios internacionais firmados e elevado grau da pesquisa desenvolvida pelos grupos formalizados junto ao CNPQ. A estrutura curricular parece adequada, contemplando atividades de cultura e extensão, as quais concretizam a interdisciplinaridade, podendo inclusive substituir disciplinas optativas. A destacar é a

existência do turno integral, vez que, nos dois primeiros anos do curso, as aulas compreendem os turnos matutino e vespertino, em um total de oito horas-aula por dia. A partir daí, nos terceiro, quarto e quinto anos, as atividades escolares concentram-se em um só turno, mas com a obrigatoriedade de estágio curricular durante um ano, dentro do triênio e fora do turno de aulas. Nesse ponto, tanto alunos como professores elogiam o turno integral, um dos responsáveis pela excelência dos resultados.

**B-PONTOS DESTAQUE:** Internacionalização e o curso integral são pontos relevantes a serem destacados. A existência do turno integral as aulas compreendem os turnos matutino e vespertino, em um total de oito horas-aula por dia. A partir daí, nos terceiro, quarto e quinto anos, as atividades escolares concentram-se em um só turno, mas com a obrigatoriedade de estágio curricular durante um ano, dentro do triênio e fora do turno de aulas.

**C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:** Há necessidade de um plano de desenvolvimento de longo prazo de caráter estratégico. Que pense a FDRP para os próximos 20 anos. As demandas constantes no relatório de autoavaliação trabalham com a hipótese de um modelo de ensino tradicional: aulas expositivas e carga horária em sala de aula igual ou superior. Foi pensando desta forma que os problemas apontados de falta de infraestrutura, falta de docentes e servidores foi registrado.

**2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:** Fica notório que o exercício do planejamento e da avaliação não é parte integrante das atividades da FDRP. Metas, padrões de gestão e indicadores não fizeram parte dos relatórios, o que sugere de uma forma geral a importância secundária dada ao planejamento. Portanto, consideramos de suma importância, principalmente para uma unidade nova – a princípio, sem vícios do passado administrativo nacional e com propostas inovadoras – um modelo de planejamento e a gestão que identifique processos, pontos de melhoria e o futuro da instituição.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: a mesma estrutura das demais unidades da USP, sem ressalvas dos avaliadores externos. São 3 departamentos de ensino: (i) Direito Público, (ii) Direito Privado e de Processo Civil e (iii) Filosofia do Direito e Disciplinas Básicas.

b-RH: por ser uma unidade nova (2008) o corpo docente está relativamente adequado, assim como o corpo de funcionários técnico-administrativos (TDA). Há necessidade de cargos de titulares e de capacitação dos TDA.

c-materiais: os recursos orçamentários são na sua maioria, recursos do tesouro estadual (cota- parte da USP), além da receita própria e convênios. Os recursos do tesouro são repassados pela Reitoria e os demais recursos gerenciados pela unidade. As despesas com material de consumo, serviços e outras despesas correntes são de responsabilidade da gestão administrativa/ acadêmica.

d-biblioteca: espaço e acervo da biblioteca é satisfatório, de acordo com a análise da comissão externa.

e-TIC e inovação: Além dos sistema corporativos, foi desenvolvido o Sistema de Controle de Salas, o sistema de chamadas técnicas para a área de informática permite gerenciar todas as atividades e necessidades de usuários, como instalação de equipamentos de áudio visual, informática, gravação e demais insumos. Outro sistema da Unidade é o de chamadas técnicas de manutenção predial, que auxilia no gerenciamento das atividades da Seção de Manutenção e Conservação.

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação é fundamental na elaboração de um plano estratégico. A percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria, somente serão revelados se a unidade tiver como pratica as reuniões de gestão: caminho mais adequado para alcançar os objetivos pretendidos no Plano Institucional.

## **FE – Faculdade de Educação.**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: elaboração com docentes e funcionários de um plano de ação cujo resultado mais expressivo foi a criação do Plano de Gestão de Processos, com capacitação dos servidores por meio de cursos oferecidos durante os dois próximos anos. O objetivo é que estes cursos, construídos na modalidade de workshops, permitam a reflexão sobre o processo de trabalho por parte dos funcionários e consequente a reorganização dos processos e do organograma.

B-PONTOS DESTAQUE: a gestão administrativa ficou durante um período de 4 anos focada nas adequações físicas dos prédios da FE, o que demonstra a limitação dos respectivos responsáveis em gerenciar diferentes programas e projetos. O Plano Diretor, a princípio deveria ser reflexo de um Plano Estratégico que projeta a FE para as próximas décadas.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Dar continuidade ao projeto de gestão de processos e elaborar um plano estratégico para os próximos 10 anos da FE.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Foi relatado pela comissão externa na conclusão questões referentes a novas funções da escola pública e da universidade pública”. Perguntas como: Que lugar é dado nessas estruturas da Faculdade à formação do educador que garanta não apenas o direito ao ensino aprendizagem mas, a formação humana plena dos novos educandos que pressionam pelo direito à sua formação? Devem ser motivo para inovar no planejamento curricular, na prática pedagógica, na gestão da escola e na forma de olhar o futuro.

### **3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:**

a- organização administrativa: Três Departamentos de Ensino responsáveis pela gestão acadêmica do quadro docente; quatro Comissões Estatutárias (Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão) e uma Comissão Interna de Cooperação



Internacional. Ligadas à Direção, as Assistências Técnicas Acadêmica e Administrativa fazem a gestão do quadro funcional, associado às Comissões, garantindo a realização das atividades-meio, suporte necessário à consecução das finalidades de uma Unidade de ensino. A articulação dessas esferas faz-se por meio de reuniões mensais de dois órgãos colegiados: a Congregação e o Conselho Técnico Administrativo, ambos constituídos por representação docente, discente e funcional.

b-RH: não existe nenhuma manifestação sobre o quadro funcional de docentes e servidores administrativos nos relatórios. Portanto, não é possível descrever a relação funcionário/docente ou mesmo número de aposentadorias.

c-materiais: dotação orçamentária anual, distribuída pela USP entre as Unidades Universitárias, de acordo com suas estruturas, sendo que a dotação FEUSP deve suprir as necessidades da Unidade e da Escola de Aplicação; receita própria, auxílios fornecidos pelas Pró-Reitorias e CCIInt da Universidade, que apoiam projetos acadêmicos e programas de internacionalização; taxa da Fundação de Apoio à Faculdade de Educação referente a projetos e convênios firmados por docentes FEUSP e por ela administrados; verbas captadas através de projetos de docentes junto a agências de fomento (FAPESP, CAPES, CNPQ); verbas CAPES - PROAP/PROEX. Os recursos orçamentários e de receita são gerenciados pela direção e assistência financeira, com discussão e aprovação do CTA.

d-biblioteca: as condições da biblioteca são boas, prédio novo, acervo de livros, revistas, periódicos nacionais e internacionais significativo.

e-TIC e inovação: os sistemas utilizados são os corporativos da USP para todas as atividades da Graduação (Júpiter, Jupiterweb), Pós graduação (Janus e DataUSP-PosGrad - Serviços Analíticos para Tomada de Decisões da Pró-Reitoria de Pós-Graduação), Pesquisa (Atena), Cultura e Extensão universitária (Apolo), bem como, o Mercúrio, Marte, Proteos, Tyco, Nereu, Mundus, Ccad - Apoio a Comissão Central de Avaliação para Progressão de Nível na Carreira Docente, Convênios - Portal de Convênios e Sasg - Sistema de Apoio à Secretaria Geral.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: A necessidade de avaliação é conhecida pelo corpo docente da faculdade. A metodologia pode haver discordâncias, mas todos sabem a importância do olhar externo aquilo que desenvolvemos e criamos. O processo de avaliação deve ser constante, construtivo e feito por docentes com perfil acadêmico.

#### **FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: Comparativamente as demais unidades, a FEA foi uma das poucas unidades que elaborou a tarefa da auto-avaliação com um olhar estratégico. As metas e os objetivos dos departamentos e da unidade são o eixo norteador das ações da gestão administrativa e acadêmica. A iniciativa de um departamento pensar à frente (2020) é digno de registro e deve servir de exemplo para os demais. Estão bem claros os pontos de melhoria da graduação e da pós-graduação, o que pressupõe que o exercício do planejamento é um processo em construção.

B-PONTOS DESTAQUE: Os estudos em andamento para unificação das secretarias, o aprimoramento dos sistemas de informações com bases de dados relativos dos egressos e a melhoria da segurança interna. Outro ponto de destaque é o projeto apontado na Auto-avaliação sobre a reforma curricular e a implantação de um ciclo básico nos cursos de graduação que poderá resolver em parte os problemas de evasão.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Dar prosseguimento ao plano estratégico dos Departamentos. Elaborar o plano estratégico da FEA 2020 quando deverá ocorrer o 5º. Ciclo de Avaliação Institucional. Elaborar um diagnóstico com maiores detalhes (quantidades e correlações) sobre o impacto das aposentadorias nos diferentes processos de trabalho da FEA (departamentos, seções, biblioteca, comissões e outros)

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: As demandas destacadas na Auto-avaliação, notadamente, no que diz respeito a contratações e infraestrutura

deveriam vir acompanhadas de medições / indicadores que possam sustentar o argumento, mas principalmente, mostrar o caminho da estratégia.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Diretoria, Assessorias, Seções e setores, Congregação e CTA.

b-RH: necessidade de reposição de aposentadorias e de servidores TAD

c-materiais: recursos orçamentários vindos da Administração Central (cota parte do ICMS) e recursos próprios. Meta de institucionalizar um fundo patrimonial da FEA.

d-biblioteca: reforma e ampliação significativa da biblioteca (de 1.500 m<sup>2</sup> para 5.288 m<sup>2</sup>) e ampliação do acervo bibliográfico, com a doação do professor emérito Antônio Delfim Netto.

e-TIC e inovação: A unidade dispõe de diversas bases de dados para consulta, além de laboratórios de ambiente inovador (espaço colaborativo de aprendizagem Design Thinking), de laboratório de Ensino de Decisões de Negócios, de laboratório de informática e de Centro de Vivência.

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: a Avaliação externa é determinante no processo de melhoria na qualidade dos serviços de ensino, pesquisa e extensão oferecidos pela FEA; além de apontar para o Futuro.

## **FEARP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto**

### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: Trata-se da primeira unidade da USP que dedica a devida importância ao planejamento com a iniciativa da criação da Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) bem como, de uma Assessoria Técnica de Planejamento e Avaliação (ATPA), responsável pelo acompanhamento de processos e projetos visando garantir

aportes de recursos humanos e financeiros da FEA-RP. Resultado: seleção e priorização de 11 projetos de melhoria nas atividades da FEA-RP.

B-PONTOS DESTAQUE: A observação sobre o sistema de avaliação docente, feita pela comissão externa é um ponto a ser destacado: “O sistema de avaliação de professores baseia-se em pareceres elaborados pelos pares mais próximos, o que resulta em avaliações benevolentes...”

Em outro momento: “Nesse particular o modelo de avaliação da USP segue o padrão usual de universidades públicas em geral e reflete uma cultura tipicamente brasileira. O sistema favorece pactos internos e um desempenho mínimo, ficando a cargo de cada professor a decisão de comprometer-se com padrões superiores de qualidade e desempenho, tendo em vista sua carreira na Academia como um todo e não apenas numa universidade específica.”

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: o Plano Institucional da Unidade, com metas e ações propostas deveria ser considerado ponto central e permanente de discussão e não apenas um documento burocrático, conforme apontado pela comissão externa. Como sugestão: passar a fazer parte dos processos de trabalho interno, a discussão e implantação dos objetivos e metas apontados no Plano Institucional.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: A direção e as lideranças internas devem fazer valer todo o esforço que é elaborar um plano estratégico, seja qual for a metodologia. Apesar das questões culturais é fundamental esse trabalho, ainda mais em uma FEA “que disciplinas para as quais a ideia de planejamento, acompanhamento e controle é basilar”.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Composto de uma Diretoria, uma Assistência Técnica Acadêmica (ATAC), Seção de Apoio Acadêmico; Serviço de Graduação; Serviço de Pós-Graduação, Seção de Convênios e Estágios e Escritório de Apoio à Pesquisa; uma Assistência Técnica Administrativa (ATAD) que apoia o Diretor da Unidade na gestão.

b-RH: São 96 docentes, 69 servidores técnicos administrativos para atender 1376 alunos de graduação e 203 alunos de pós-graduação. Uma proporção de 1,39 docente/funcionários; 14,3 alunos de graduação/docente e 19,2 alunos de graduação/funcionários.

c-materiais: os recursos orçamentários e materiais são na sua maior parte financiados com recursos do tesouro estadual; a receita própria da unidade é distribuída entre as diferentes atividades.

d-biblioteca: adequada, com bom espaço e acervo ideal para os alunos de graduação e pós-graduação. O número de títulos e exemplares é grande, mas a cada ano novos livros são lançados e passam a ser utilizados pelos docentes em suas aulas, de modo que há necessidade de contínuos investimentos.

e-TIC e inovação: A Seção Técnica de Informática (STI) seguem o padrão de desenvolvimento com tecnologias gratuitas (PHP, MySQL, PostgreSQL). Tais sistemas são integrados com as ferramentas de autenticação do portal USPDIGITAL, tendo o usuário a necessidade de usar a sua senha única da USP.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: o processo de avaliação externa mais do que permitir um diagnóstico externo, de especialistas que não fazem parte da instituição que a princípio, podem e devem expor as situações problema e os aspectos de destaque, a avaliação é um exercício de pensar a instituição enquanto sistema/ conjunto de processos/ indicadores/ metas e melhorias

#### **FFCLRP - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: A Faculdade, apresenta 10 cursos de diferentes áreas (cursos de Ciências Biológicas, Ciências da Informação, Documentação e Biblioteconomia, Física Médica, Informática Biomédica, Matemática Aplicada a Negócios, Pedagogia, Psicologia e Bacharelado em Química e Licenciatura em Química e Musica). São sete

departamentos de ensino. Apesar da avaliação da comissão externa ter dado ênfase aos departamentos, e não gestão acadêmica e administrativa como um todo, o ponto adequado a destacar é a diversidade dos cursos de graduação e pós-graduação que poderá (caso bem planejado) propiciar uma riqueza de conhecimento e valores interdisciplinar em uma só Faculdade.

B-PONTOS DESTAQUE: A comissão externa fez uma serie de observações sobre deficiências na gestão que remete a um questionamento, antecipadamente: existe algum plano estratégico que gerou um diagnostico das atividades desenvolvidas, a ponto de se perceber que as “deficiências” são reais?

Esse seria o ponto a ser destacado: sem um planejamento, um diagnostico dos processos que levam a formar alunos – p.ex., fica na esfera da reclamação geral os pontos levantados como insuficiência de pessoal, carga de trabalho elevado, etc.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Há necessidade de uma planejamento estratégico para FFCLRP, dado que a diversidade de cursos, o tamanho físico da escola, a perspectiva de aposentadorias no futuro próximo de docentes e funcionários administrativos, irá levar a uma estagnação da qualidade das atividades. Com um plano estratégico (PDI) será mais fácil perceber os caminhos a percorrer, conhecer os obstáculos e ultrapassar com destreza os aspectos (“deficiências”) apontados. A comissão ao destacar “a falta de uma política...” ou “a falta de critérios...” reforça a necessidade de um plano de gestão que pense a escola para os próximos 10 anos.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a gestão acadêmica e administrativa é feita com base nos princípios administrativos estabelecidos pelos órgãos superiores da universidade. Nenhuma grande iniciativa foi descrita que sobressaísse na análise feita dos relatórios, a não ser as realizações dos departamentos como algo estanque; que se começasse e terminasse nele mesmo. A gestão acadêmica e administrativa deve ser pensada e realizada observando o conjunto das atividades.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Composto de uma Diretoria, uma Assistência Técnica Acadêmica (ATAC), Seção de Apoio Acadêmico; Serviço de Graduação; Serviço de Pós-Graduação, Seção de Convênios e Estágios e Escritório de Apoio à Pesquisa; uma Assistência Técnica Administrativa (ATAD) que apoia o Diretor da Unidade na gestão, além dos sete departamentos de ensino.

b-RH: necessidade de novas contratações de servidores docentes e técnico-administrativos resultante de aposentadorias, demissões e transferências. Importante que essa demanda não faz parte de uma análise dos processos de trabalho. Reproduz o modelo vigente.

c-materiais: os recursos orçamentários e financeiros são oriundos na sua maior parte do orçamento da Reitoria, e receita própria da unidade. Os recursos materiais são suficientes na medida em que a receita própria não sofre quedas, já que a parte do tesouro estadual está comprometido com contratos.

d-biblioteca: Poucos comentários sobre o acervo da biblioteca e as condições físicas, exceto o departamento de música e a pós-graduação da psicologia que destacam a insuficiência de livros e periódicos específicos.

e-TIC e inovação: as inovações tecnológicas e a própria tecnologia existente são as oferecidas pela administração central da universidade

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação interna e externa deveria fazer parte das atividades de gestão dos colegiados e comissões; seria uma forma de institucionalizar o planejamento.

### **FFLCH - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas**

#### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS:

B-PONTOS DESTAQUE: sem dúvida a qualidade da pesquisa e do trabalho acadêmico desenvolvido na FFLCH é de excelência, mas o destaque a ser dado na área da gestão é existência de uma plano institucional que foi discutido e pensado pela comunidade.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: A comissão apresentou pontos de aprimoramento que merecem ser refletidos, quais sejam: processos de comunicação interna, criação de processos permanentes de AUTOAVALIAÇÃO e planejamento nos departamentos e descentralização colegiada de responsabilidades na gestão.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: exceto o Departamento de História que apresenta um plano estratégico, criado a dois anos, os demais departamentos procedem as atividades que são de rotina. Sem nenhuma novidade, a comissão aponta a forma genérica de apontar do Plano Institucional apontar ações e metas, e não indicar como ocorrerá as transformações.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Diretor e Vice-diretor, Comissões de Pesquisa, Cultura e Extensão, Graduação, Pós-graduação e Cooperação Internacional; Direção da Unidade conta com três assistências: financeira, acadêmica e administrativa. Congregação e comissões locais.

b-RH: existência de vários apontamentos que colocam a necessidade de novas contratações de docentes e funcionários técnico-administrativos, resultado do plano de demissão voluntária, aposentadorias e exonerações.

c-materiais: Os recursos orçamentários estão divididos entre: recursos da universidade (fonte tesouro) e receita própria da unidade. O método de distribuição é discutido nas comissões específicas e aprovado pela CTA. A proposta é encaminhada para apreciação e aprovação pelo CTA. Os recursos são divididos segundo: administração, eventos acadêmicos dos departamentos, bancas examinadoras, biblioteca, cátedras,



centros interdepartamentais, centros acadêmicos, departamentos, salas pró-alunos, gráfica, zeladorias, conservação de veículos oficiais, despesas postais, combustíveis, bolsas de iniciação científica, projetos voltados à graduação e formação de professores da Rede Pública e contingência da diretoria. Outro destaque: segurança no período noturno é fundamental.

d-biblioteca: Há um acervo notável, mas as instalações são insuficientes.

e-TIC e inovação: De maneira geral, os sistemas de informação acadêmicos e administrativos utilizados na Unidade são corporativos; quando não, são sistemas desenvolvidos pela Seção Técnica de Informática (STI-FFLCH). No entanto, parte considerável compreende softwares livres adaptados para uso na Unidade. Alguns exemplos desses softwares livres são o MRBS (Meeting Room Booking System), o OJS (Open Journal Systems), o OCS (Open Conference Systems) ambos do Public Knowledge Project, o GLPI (Gestion Libre De Parc Informatique) e, em especial, o sistema de gerenciamento de conteúdos Drupal.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação é fundamental na elaboração de um plano estratégico. A percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria, somente serão revelados se a unidade tiver como prática as reuniões de gestão: caminho mais adequado para alcançar os objetivos pretendidos no Plano Institucional.

### **FM – Faculdade de Medicina**

#### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: a- a decisão da FM de se colocar não como uma UU isolada do sistema de saúde mas dentro do "Sistema Acadêmico de Saúde" é muito interessante e inovador porque está voltada para obtenção de resultados e pereniza a instituição; b- a concepção e a estruturação dos LIMs mesmo ligados à pesquisa inovam a gestão da pesquisa na FM;

B-PONTOS DESTAQUE: a- O modelo de gestão do PNQ, com foco em resultados faz que o "Sistema Acadêmico de Saúde" definido pela FM em que ela é uma parte, seguindo as sugestões do Projeto 2020, introduziu e viabilizou a Gestão Participativa e a Humanização que juntamente com o Projeto Brilho nos olhos - orgulho de fazer o melhor para as pessoas - sejam elas usuários do sistema ou profissionais de saúde, é inovador e pouco aplicado na área da saúde e da educação. Entretanto esse modelo de excelência da gestão (MEG) na gestão pública (modelo GESPÚBLICA) está relacionado à excelência da administração pública e merece destaque .Tem uma concepção maravilhosa porque muda a cultura da gestão pública e é executada por 8 critérios que passa a olhar para os resultados.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Essas ações são muito interessantes: 1. reconhecimento da Instituição em relação ao seu corpo TA; 2. possibilidade de crescimento profissional por meio de capacitações de diferentes naturezas; 3. Crescimento humano ao trabalhar as interações interpessoais, psicossociais por meio de reuniões multiprofissionais, oficinas, filmes, textos, etc. 4. Participar, com sugestões positivas, da solução de problemas administrativos e relacionais, o que melhora consideravelmente na condução dos múltiplos processos institucionais. Esses treinamentos dos profissionais de saúde, reforçam sua responsabilidade, compromisso, envolvimento, aumento da auto-estima e sentimento de pertencimento à Instituição. Esses valores reforçados, certamente, tem contribuído para uma atenção mais receptiva e humana em relação ao usuário.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: A organização acadêmico-administrativa da FM está dentro do Sistema Acadêmico de Saúde que é um todo integrado, representado pela FMUSP; Instituto Oscar Freire; Prédio da Administração e Complexo do HC, com 8 institutos: Instituto Central, Instituto do Câncer do Estado de São Paulo (ICESP), Instituto da Criança, Instituto de Ortopedia e Traumatologia, Instituto de Psiquiatria, Instituto de Radiologia, Instituto do Coração, todos de atenção terciária à saúde, no quarteirão da saúde; Instituto de Medicina Física e Reabilitação (IMREA) e Instituto Lucy Montoro, ambos de reabilitação e de

atenção terciária; Hospital de Retaguarda de Suzano para convalescentes; Hospital Universitário da USP (HU), Pronto Socorro do Butantã 2 NASF's e 2 CAPS's de atenção secundária; Microrregião Butantã-Jaguapé, território com cerca de 400.000 habitantes, 7 UBS's, 4 AMA's, de atenção primária à saúde e porta de entrada do Sistema Acadêmico de Saúde. Nessa enorme estrutura de saúde encontra-se a FM cujo modelo de gestão é definido como de integração, gestão participativa, humanização, inovação e internacionalização. A FM e o Complexo HC e outros serviços se complementam por meio do Projeto Acadêmico da Unidade; o Projeto Brilho nos Olhos, respectivamente. Tudo isto, para que a assistência ao paciente, integral e humanizada, o ensino educativo dos alunos de graduação, residência e pós-graduação sensu-estrito e a pesquisa plural e de qualidade, associada a inovação e à internacionalização da instituição, possam sempre colocá-la na vanguarda dos Sistemas Acadêmicos de Saúde nacionais, latino-americanos e primeiro mundo. Esta construção é interessante mas torna difícil a avaliação apenas da FM como uma unidade da USP.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: O Sistema Acadêmico de Saúde, em qualquer uma de suas partes, segue diretrizes estabelecidas no Projeto Acadêmico da FMUSP e nos Planos Diretores de cada um dos Institutos. Todos os colegiados estão cientes de que a instituição tem de ser olhada sistemicamente e, é por isso que, em vez de se guiar por diretrizes imediatas administrativas e focais, traça ações de curto, médio e longo prazos, sem perder de vista o todo, pois sabem que ações pontuais sem a devida fundamentação, repercutem no funcionamento do todo institucional. Daí os Planos Diretores e o Projeto Acadêmico que se inter-relacionam e se completam.

b-RH - A Comissão Externa de avaliadores salienta que a reposição de claros do quadro docente é um desafio a ser solucionado para minimizar média alta de idade dos docentes associada à dificuldade na fixação de novos talentos. Salientam também o longo trajeto para a formalização do contrato com a Universidade, começando como médico assistente do HC, adquirindo depois o título de professor colaborador sem benefícios adicionais e finalmente concorrendo por uma vaga formal de contrato com

a Universidade. Limitação orçamentária. Inserção insuficiente dos Professores Titulares na grade curricular da graduação, por causa da intensa atividade administrativa.

As novas práticas de gestão foram implantadas de modo complementar ao PNQ: a Gestão Participativa e Humanização e Projeto Brilho nos Olhos. Ambas visam cuidar do crescimento profissional e humano dos profissionais de saúde, por meio de cursos, oficinas, encontros multiprofissionais etc, para gerar autonomia, comprometimento, participação na solução de problemas administrativos e gerenciais, o que tem gerado aumento de autoestima e mais responsabilidade para com a instituição e os usuários. Trabalharam as relações interpessoais entre os profissionais de saúde, cada categoria sabendo o que a outra faz, suas dificuldades, de modo a criar espírito de colaboração pelo reconhecimento do outro. Este projeto tem tido repercussões positivas no cuidado ao paciente, pois, as diferentes categorias trabalhando em colaboração tem feito com que os processos múltiplos institucionais se desenrolem de modo mais eficaz.

c-materiais: há várias práticas adotadas pela Instituição, com vistas à racionalização e otimização de recursos em especial relacionados aos cuidados com uso do dinheiro público.

d-biblioteca

e-TIC e inovação A FM utiliza os sistemas corporativos da USP em suas rotinas e operações acadêmicas e administrativas, porém mantém uso de sistemas paralelos e manuais de modo que o retrabalho é constante. Os Manuais de Procedimentos Operacionais devem ser preparados, os servidores treinados e capacitados para que os sistemas sejam utilizados adequadamente como preconiza a reitoria da USP.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- continuação do modelo de gestão "Gespública" que é de excelência na administração pública que representa uma mudança de cultura com foco no cidadão e na sociedade . Na verdade dentro de um pensamento sistêmico com a visão do todo.

b- A continuação do desenvolvimento das pessoas que trabalham no "Sistema Acadêmico de Saúde" é de capital importância para o desenvolvimento organizacional.

c- A presença de uma liderança transformadora com olhar no futuro e no cliente será também importante porque está bem estabelecido que as instituições que tem essa responsabilidade social conseguem financiamento mais facilmente. Isso é algo desejável considerando as dificuldades orçamentário-financeira que passam as Universidades públicas paulistas.

Importância da avaliação externa

### **FMRP – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- definição de metas elaborada num processo interno muito participativo; b- a implementação da Assistência Técnica Financeira- ATF na UU foi importante por facilitar que a direção tome decisões baseadas na análise de dados orçamentário- financeiro; b- comissões específicas para gerenciamento de resíduos químicos, sólidos, biológicos, radioativos e recicláveis, formadas por funcionários e docentes com formação e conhecimento específicos sobre os tipos de resíduo a serem trabalhados. Estas comissões atuam conforme a legislação pertinente, bem como elaboram manuais, orientam e treinam a comunidade da FMRP. Os trabalhos desenvolvidos vem otimizando o descarte adequado dos vários tipos de resíduos, normatizando procedimentos e disseminando os conhecimentos na FMRP.

B-PONTOS DESTAQUE: 1. Laboratório de Novas Tecnologias de Ensino para apoiar as atividades de gravação e edição de vídeo-aulas teóricas e práticas para o corpo docente dos cursos da FMRP USP e promover treinamento e assessoria na utilização da plataforma Moodle Stoa da USP, desenvolvimento de apresentações eletrônicas, ilustração e tratamento de imagens digitais. Esse Laboratório passou a integrar o Grupo de Trabalho de Mídias Digitais - GMTD da USP, para ampliação da geração e utilização de mídias digitais nas atividades de ensino nas outras UU da USP.

2. Centro de Gerenciamento de Projetos-CGP: foi implantado para apoiar os pesquisadores no planejamento, execução e prestação de contas de projetos de pesquisa científicos financiados pelas agências de fomento (FAPESP, CNPq e CAPES e outros); Realiza as compras de acordo com o TO, verifica a documentação exigida pelo órgão financiador, solicita o resgate do recurso, providencia o pagamento, agenda e acompanha os processos de importação, e presta contas ;

3- A FMRP, junto com os Departamentos e Coordenadores de Facilities e Serviços, está estimulando a busca de recursos, divulgação e oferecimento de serviços especializados à Comunidade e, empregando estes recursos na otimização de infraestrutura de laboratórios e custeios para o ensino e a pesquisa.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:a- manter a estratégia participativa na gestão;b- empenho da USP para flexibilizar a legislação interna, de acordo com as realidades didática, científica e de extensão atuais, para adaptar-se a todas as circunstâncias operacionais sem comprometimento da qualidade dos serviços oferecidos à comunidade.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a- As Políticas Administrativas e o Plano de Metas e Ações da Unidade foram definidas e elaboradas a partir da realização de Workshop, com a participação de membros dos Conselhos de Departamentos e Congregação, onde durante todo o dia são discutidos metas, ações e indicadores relacionados a temas como Gestão, Infraestrutura, Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Cultura e Extensão, Internacionalização, Avanços Tecnológicos, Processos de ensino e aprendizagem, Criação de Novas Metodologias de Ensino, Corpo Docente e Discente, Servidores Técnicos e Administrativos e Reposição de Claros. Nos Workshop os temas foram distribuídos aos grupos representativos de todas as categorias na elaboração para estabelecer as metas da UU. Após a definição das metas pelos grupos, um representante de cada grupo fez a apresentação em plenário para uma primeira avaliação de todos os participantes do Workshop. Após a elaboração e finalização do Plano de Metas e Ações, o documento é encaminhado à Congregação para discussão e deliberação. As Metas aprovadas no final de 2009 foram alcançadas quase em sua totalidade.

b-A ATF supervisiona e coordena a elaboração de relatórios financeiros e colabora com as tomadas de decisão da Diretoria da FMRP. Estão subordinadas a ATF as seguintes serviços e seções: Serviço de Compras e Importação. Seção de Contabilidade, Seção de Convênios, Seção de Materiais, Seção de Tesouraria e o Centro de Gerenciamento de Projetos.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:necessidade de adequação de espaço físico para pesquisa e ensino.

a- organização administrativa: a- revisão de processos e procedimentos, buscando eliminar possíveis redundâncias de tarefas, redução de custos, revisão da necessidade total ou parcial da contratação de determinado serviço, otimização de equipamentos, padronização de materiais, conscientização do uso de material, manutenção do local de trabalho, do uso racional dos recursos naturais, etc. A administração tem trabalhado num processo constante de aprimoramento de suas atividades fiscalizando os serviços executados (manutenção predial, serviços contratados e etc.),a manutenção de ar condicionado, rede elétrica, bens de consumo (água, eletricidade, recicláveis, etc), revisão dos contratados com as copiadoras (redirecionamento de locais de máquinas) conscientização do uso de impressora.

b- RH :relatado que há sobrecarga do trabalho docente em algumas disciplinas

c-materiais:. a- alguns projetos com bons resultados quanto a otimização de recursos Humanos e Financeiros tais como: Compras trimestrais de: material de limpeza e de escritório, processos de compras de Ata de Registro de Preços de: cartuchos de impressão, equipamentos de informática, material de limpeza e higiene, material de laboratório, passagem aérea e hospedagem. O uso de pregões compartilhados com outras Unidades do Campus da USP de Ribeirão Preto, tem representado significativa economia nos processos de compras de materiais, equipamentos e contratação de serviços.

d-biblioteca

e-TIC e inovação: a- Foram desenvolvidos o seguintes sistemas de gestão: de Informação Gerencial; de Gerência contratos; de Graduação; de Salas de Aula; de Concursos; de Colegiados; de Manutenção Predial; de Transporte; de Egressos; de Divulgação de Eventos; Gestão de Informática e Tecnologia ; Foi também implantado Sistema Administrativo de Serviços "online", para as Seções de Informática e de Apoio Institucional e para o Setor de Conservação e Restauração. b- a Seção de Informática gerencia e configura a infraestrutura de rede interna; fornece suporte e orientação a seus usuários no uso racional e adequado dos recursos e ferramentas de informática; dá suporte técnico em hardware e software; executa a gerência e manutenção do serviço WEB; gerencia a telefonia estruturada e compras relacionadas à área de informática.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- O grupo de Avaliadores Externos sugere: a- que as metas de contratação de docentes propostas pela Instituição sejam cumpridas apesar de entenderem as dificuldades orçamentário-financeira da USP; b- correção da limitação de espaço físico e inadequação do espaço existente para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e ensino por considerar que a UU tem alta qualidade na geração do conhecimento e formação de doutores;

No nosso ponto de vista, a FMRP que conta com várias unidades fora do campus deveria construir um planejamento estratégico que evidenciasse essa liderança acadêmica aumentando o tamanho real da FMRP. Saliento a importância do sistema de avaliação externa preconizado pela USP.

#### **FMVZ – Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia**

##### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: trata-se de umas da UU que são mais antigas que a própria USP com grande projeção nacional e internacional e intercâmbio com a sociedade. Tem um hospital veterinário , o Campus de Pirassununga e uma Fundação que auxilia na execução orçamentária de projetos. Há elevada coesão dos planos e metas departamentais e concordância no pensamento institucional dos docentes no que se refere às diretrizes e potencialidades de cada departamento.



B-PONTOS DESTAQUE: Os servidores demonstraram grande inserção institucional, elevada autoestima e sentimento de valorização profissional, evidenciadas pelas oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento profissional. Também foi enfatizado o papel relevante desempenhado pela Comissão de Recursos Humanos, que assessora a direção da Faculdade no estabelecimento de iniciativas voltadas ao segmento dos servidores técnico e administrativo. Outro ponto que deve ser salientado é o expressivo parque de equipamentos obtido em agências de fomento decorrente da competência do corpo docente. A existência do campus de Pirassununga, que foi construída para atender a necessidade de formação dos alunos na área de grandes animais que é difícil na cidade de São Paulo, que teve avanços significativos da gestão com a criação de uma Assistência Administrativa exclusiva para atender as atividades aí desenvolvidas.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: é necessário que a gestão administrativa da UU esteja em total sintonia com a atividade acadêmica e que seja feito um treinamento para formação e modernização da equipe envolvida com a gestão na UU e do modelo de gestão. Isto porque na Avaliação da UU é salientado que a economia de papel, do consumo de água, de diárias, de compra de ração, bem como o papel da informatização para agendamento de reuniões, como avanços da gestão.

Apesar da coesão dos planos e metas dos departamentos, com evidente concordância no pensamento institucional dos docentes quanto às diretrizes e potencialidades de cada departamento, falta uma uniformidade de pensamento institucional na esfera da unidade acadêmica e de gestão.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Na AUTOAVALIAÇÃO são colocadas as diretrizes da UU construídas pela Congregação e pelo CTA .A missão da FMVZ está direcionada e difundida na instituição em relação ao ensino (grad e PG), pesquisa , extensão e internacionalização. A visão da FMVZ é que a instituição assuma seu papel de liderança nacional na formação de RH e pesquisa e também no fortalecimento do agronegócio. A gestão não tem uma política bem definida ou claramente demonstrada nos documentos enviados para análise.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: trata-se de uma organização convencional de UU com o organograma institucional da USP. Os Departamentos tem metas acadêmicas sem convergência entre si mas há alinhamento com a UU. Salientam as comissões de Obras, RH, Direitos Humanos e Internacionalização.

b-RH: o número de TA é adequado e há várias iniciativas de treinamento dos TA

c-materiais: são relatados esforços para diminuição de custos dos materiais adquiridos

d-biblioteca: existe relato de 2 Bibliotecas: uma com acervo convencional nas várias áreas do conhecimento e outra virtual para acesso aberto à produção científica. Há treinamento para uso dos recursos eletrônicos na Biblioteca Virtual.

e-TIC e inovação: são relatadas novas práticas de informática tanto acadêmicas como administrativas para agilidade de processos e para economia de papel. Usam e valorizam os sistemas corporativos e a informatização dos prontuários no Hospital veterinário e a Wireless.

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

A avaliação externa é, e deve ser sempre considerada como uma ferramenta muito interessante . Entretanto percebe-se claramente que os avaliadores estão mais direcionados para as atividades fim da Universidade. Há poucos comentários sobre a gestão da FMVZ. Entretanto no material apresentado, não detectei esforço institucional para melhora da gestão acadêmica administrativa.

Um dos aspectos salientados é a necessidade de dar continuidade às obras de construção iniciadas e/ou planejadas e, principalmente, adequação elétrica, hidráulica e de gases nos prédios mais antigos com alta densidade de laboratórios.

A FMVZ USP deve se esforçar no sentido da unificação de estratégias institucionais que sejam comuns e indutoras de coesão entre todos os departamentos. Trata-se de uma

UU com peso acadêmico muito conceituado mas é preciso que esse peso acadêmico seja acompanhado de uma modernização da gestão e contínua revitalização.

## **FO – Faculdade de Odontologia**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- a administração da UU é rotineira seguindo as normas e orientações da Administração Central da USP ;b- A melhoria do parque tecnológico levou à existência salas preparadas para videoconferência e de salas de aula com recursos multimídia para apresentação e infraestrutura adequada para ensino de graduação e pós-graduação para o nível de complexidade do ensino que a USP fornece;c- A FOUSP apresenta algumas ações de sustentabilidade.

B-PONTOS DESTAQUE: a- A criação do Conselho de Gestão em 2014, com o um órgão de apoio e assessoria à Diretoria com função de atuar em múltiplas atividades na gestão de projetos e acompanhar o processo de metas estabelecidas, colaborando tanto na graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão universitária, quanto nas rotinas administrativas (fluxo de pacientes, prontuários, adesão a programas do governo). A criação do Conselho de Gestão visa estabelecer a integração entre os órgãos administrativos da FOUSP, para facilitar a resolução dos problemas da Unidade, tornando a gestão mais rápida e eficiente;b- ação de economia de papel em que a Comissão de Pós-Graduação implementou a obrigatoriedade da impressão de dissertações e teses utilizando frente e verso das folhas de papel e espaçamento 1,5cm na formatação;

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- busca de otimização de espaços físicos e infra-estrutura nos diversos setores da unidade para facilitar o desenvolvimento dos trabalhos. Esta prática deve ser uma meta constante da instituição. A Comissão de avaliadores externos relata uma assimetria na infraestrutura departamental, notadamente nos departamentos ODC e ODP, com deficiências nos laboratórios de pesquisa. b- no nosso ponto de vista é necessário que haja uma proposta mais moderna de gestão da UU, porque a comparação com outras UU da área da saúde evidencia que a FO é conservadora

enquanto várias outras como a EE e a FM são bastante progressistas. De um lado, a UU deixa claro na visão da UU que a FOUSP gera paradigmas que implicam em grande responsabilidade nas atividades desenvolvidas pelos seus docentes, discentes e servidores técnicos e administrativos no ensino, na pesquisa e na extensão, em relação às perspectivas da prática profissional e da atividade acadêmica da Odontologia. Entretanto esses aspectos não são evidenciados no relatório de AUTOAVALIAÇÃO da UU. A FOUSP espera consolidar essa condição nos próximos anos, aprimorando seus programas no ensino e pesquisa tanto na graduação quanto na pós-graduação. Almeja também continuar sendo referência na sistemática de atendimento clínico à comunidade e liderança na inovação tecnológica aplicada à Odontologia.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: incentivar que a Comissão de Gerenciamento de Resíduos de Serviços que objetiva criar normas mínimas de controle e gerenciamento interno dos resíduos provenientes das clínicas e dos laboratórios, com local específico conforme o projeto civil inicie suas atividades rapidamente.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa : a- A UU conta com estrutura administrativa seguindo todas as normas da USP; b- A Comissão de Orçamento e Patrimônio exerce papel fundamental na racionalização e otimização dos recursos existentes, analisando o relatório elaborado pela área financeira, no qual são demonstradas as compras autorizadas no mês anterior, especificando os solicitantes, os valores e a respectiva dotação orçamentária; as compras emergenciais autorizadas pelo Diretor; as solicitações para o próximo mês, indicando os solicitantes, a previsão de custo e as pendências anteriores, com a devida justificativa. É também apresentado o relatório financeiro/ orçamentário dos meses anteriores, do mês em curso e a projeção do quanto se deseja gastar nos meses subsequentes em cada uma das dotações orçamentárias. Essas informações permitem aos membros da Comissão decidirem, criteriosamente, a alocação dos recursos para os Departamentos e Serviços da Unidade.

b-RH : o aumento na área física, no número de pesquisas, de alunos de pós-graduação e de pacientes, evidencia a necessidade de aumento de recursos humanos. Professores em RDIDP e funcionários técnicos especializados deveriam ser contratados ou remanejados para o melhor desempenho didático e científico. Mais uma vez, considerar a crise orçamentário- financeira que vive a Universidade.

c-materiais: a- a aquisição de materiais segue as normas da USP;b- há uma racionalização do uso de materiais que podem ser compartilhados entre as diferentes áreas;c- há política de incentivo de captação de recursos nas agências de fomento e na iniciativa privada, principalmente para melhoria dos espaços físicos e equipamentos; d- A Comissão USP Recicla colabora na gestão de coleta seletiva de lixo, por meio de coletores próprios, campanhas de utilização consciente de papel ;cada Departamento tem coletores de papel para a reciclagem e/ou reutilização; as Comissões do PURE e PURA atuam na racionalização do uso da energia e da água, respectivamente, com ações, por exemplo, de economia de água, em que foram substituídos os destiladores nos laboratórios;

d-biblioteca: A FOUSP possui uma das melhores bibliotecas em Odontologia da América Latina, permitindo que os alunos de graduação e pós-graduação tenham à sua disposição grande acervo com importantes livros e periódicos da Odontologia mundial.

e-TIC e inovação: A FOUSP acompanha a evolução crescente do aproveitamento da rede eletrônica da USP, com adequada infraestrutura de informática, fazendo uso dos diferentes sistemas disponibilizados para gerenciamento como o Júpiter (Graduação), Janus (Pós-graduação), Atena (Pesquisa), Apolo (Cultura e Extensão Universitária), Mercúrio (área financeira), Proteos (gerenciamento de processos), Marte (gerenciamento de informações de recursos humanos), Dedalus (produção científica dos docentes), Halley (anuário estatístico), entre outros, que proporcionam agilidade nas informações e comunicação com os órgãos centrais, otimização de espaços físicos e de recursos materiais. A UU vem usando o projeto USP em Nuvem para o armazenamento de arquivos de setores como a Clínica Odontológica e de arquivos de pesquisa.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- no nosso ponto de vista é necessário que haja uma proposta mais moderna de gestão da UU, porque a comparação com outras UU da área da saúde evidencia que a FO é conservadora enquanto várias outras como a EE e a FM são bastante progressistas. A UU deixa claro na visão que ela gera paradigmas de grande responsabilidade nas atividades desenvolvidas pelos seus docentes, discentes e servidores técnicos e administrativos no ensino, na pesquisa e na extensão, em relação às perspectivas da prática profissional e da atividade acadêmica da Odontologia. Entretanto esses aspectos não são evidenciados no relatório de AUTOAVALIAÇÃO da UU. A FO almeja continuar sendo referência na sistemática de atendimento clínico à comunidade e liderança na inovação tecnológica aplicada à Odontologia, mas não se refere ao que modernizará na gestão acadêmico administrativa; b- Nas entrevistas, a Comissão de Avaliadores Externos observou que há entendimento claro que a crise econômica está afetando o desenvolvimento das atividades da UU, mas não há referência a um plano de enfrentamento das limitações impostas pela crise; c- a Comissão de Avaliadores Externos sugere revisão da distribuição dos recursos pela Unidade e o desenvolvimento de um plano em que os pesquisadores de dentro e fora da Unidade possam acessar os equipamentos disponíveis. A criação de laboratórios multidisciplinares com técnicos qualificados teriam essa função, além de permitir a maximização de recursos e captação de recursos extra-orçamentários; d- assimetria na infraestrutura departamental, notadamente nos Departamentos ODC e ODP que precisa ser analisada e adequada dentro das possibilidades orçamentário- financeira da USP.

#### **FOB - Faculdade de Odontologia de Bauru**

##### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS:a- área de informática bem desenvolvida;b- o modelo de gestão é a participativa, onde as decisões que impactam ou impactaram os rumos da FOB são tomadas com uma ampla ponderação e discussão junto à comunidade sem que a gestão fique dependente destas consultas;b- o reconhecimento da Comissão de Avaliadores Externos que “a FOB-USP apresenta-se como uma instituição de referência nacional, destacando-se pela gestão acadêmica, qualidade de ensino e de

infraestrutura, produção intelectual, geração de conhecimento e inserção na comunidade";c- sintonia entre as metas dos departamentos e a missão e o desenvolvimento acadêmico da Unidade ;d- empenho da direção na captação de recursos para infraestrutura relacionada ao ensino e à pesquisa, bem como o pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas.

B-PONTOS DESTAQUE:a- conscientização que o docente não tem preparo para o desenvolvimento de atividades de gestão acadêmico- administrativa e que é necessário sua formação em práticas de gestão;b- A prioridade na política administrativa da FOB é o item gestão de pessoas que tem sido passado às chefias e seus subordinados. Os atuais gestores tem demonstrado que a história da FOB foi escrita por cada membro da comunidade e que aqueles que entenderem este propósito e se demonstrarem comprometidos com suas funções, serão reconhecidos pela chefia e direção por meio de alguma ferramentas legais (que não são muitas na gestão pública) como forma de premiar posturas pró-ativas e positivas que auxiliem na gestão;c- a orientação para os diferentes departamentos/disciplinas/setores para que estabeleçam metas, com padrões de qualidade para serem seguidos e cujos indicadores surgirão nos resultados das atividades. Relatam que nos 53 de existência da FOB não recordam de metas estabelecidas, nem padrões e nem indicadores;d- iniciativas importantes relacionadas à interação Unidade- Sociedade civil e organizada por meio de ações como patentes submetidas e contempladas, políticas públicas nacionais de saúde e inovação tecnológica.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- estabelecer um modelo de gestão; b-formar o docente/gestor não preparado para a gestão em âmbito mais amplo do que seu departamento;c- fazer a gestão de pessoas na UU:o maior desafio na política da gestão universitária no momento é a gestão de pessoas, para motivá-las e comprometê-las com seu trabalho/função que demanda ação constante de toda a rede de lideranças da UU/USP. b- Estabelecer política clara e forte de gestão de pessoas dentro da UU. Essas políticas ainda não estão claras para a comunidade de servidores docentes e não-docentes.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Apesar do relatório de AUTOAVALIAÇÃO falar em gestão participativa e gestão de pessoas como foco importantes da gestão, quando aparece a questão: Relacione novas práticas de gestão eventualmente implantadas na Unidade nos últimos anos e analise o impacto dessas práticas sobre as atividades-fim e sobre as atividades administrativas na Avaliação Institucional ,a FOB responde: Não se aplica a FOB. Assim a UU não considera que a gestão participativa e gestão de pessoas como novas práticas de gestão.

#### GESTÃO ACADÊMICA:

- Criar um sistema de coleta de dados, gestão da informação sobre a captação de recursos, acolhimento de professores visitantes, e pós-doutorado. - Com relação à infra-estrutura recomenda-se priorizar a reestruturação do espaço físico da área de endodontia, salas dos docentes do curso de Fonoaudiologia e finalização do Centro Integrado de Pesquisa 2 (CIP2). - Priorizar as atividades-fim do curso de Fonoaudiologia revisando a utilização do espaço físico da Clínica e dos laboratórios de Fonoaudiologia. - Dar continuidade ao projeto de implantação do prontuário eletrônico da Clínica Odontológica e intensificar o estudo para a implementação do prontuário eletrônico na Clínica de Fonoaudiologia. - Estudo e projeção da reposição de servidores docentes e não docentes em decorrência de futuras aposentadorias em curto e médio prazo. - Considerando a heterogeneidade entre docentes, recomenda-se estabelecer um plano de ação com metas tangíveis, onde a chefia departamental e a diretoria tenham instrumentos para estimular a captação de recursos, o acolhimento de pós-doutorandos, a produção intelectual qualificada capaz de favorecer a visibilidade internacional. - Realizar uma discussão interna e externa sobre a política de ingresso na carreira docente, atração de novos talentos, indicadores individuais da qualidade de trabalho dos docentes, valorização e desenvolvimento da carreira docente, visando maior autonomia interna que possa atender às especificidades da Unidade. -

#### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: similar ao que prevê a USP. No entanto existe grande preocupação da administração da UU no sentido de envolver toda a comunidade numa



forma nova de gestão participativa. Realizam reuniões com os diferentes departamentos/disciplinas/setores para informar que cada um deveria estabelecer metas, com padrões de qualidade para serem seguidos e cujos indicadores surgirão nos resultados das atividades.

c-materiais: Na parte de gerenciamento de resíduos: - Existe um Contrato de coleta de resíduos de serviços de saúde, que faz a destinação correta dos resíduos gerados pelas clínicas e laboratórios da FOB. O LRQ Laboratório de Resíduos Químicos - tem Contrato com a empresa Odontoprev com objetivo do aprimoramento do sistema de recuperação da amálgama dentária . Tem a coleta seletiva realizada pela Prefeitura Municipal - USP Recicla (Zelma). Relatam economia de papel pela existência de uma Política de centralização de impressão com uma única impressora/departamento.

d-biblioteca: não relatada

e-TIC e inovação: Sistemas de informação acadêmico ;Sistema de ensino à distância - Moodle (duas versões: atual e em desenvolvimento), para apoio ao ensino presencial. Sistemas de controle de equipamentos e laboratórios. Auxílio aos técnicos de laboratório na gestão de utilização dos mesmos. Páginas informativas de equipamentos multiusuários. Páginas dedicadas a cada equipamento financiado pela FAPESP expondo funcionamento e formas de uso. Telesaúde: projeto de fonoaudiologia. CSFMP: projeto de fonoaudiologia, de Sistema de Frequência Modular. Radiologia - cadastro de prontuário da radiologia: sistema para auxílio nas atividades clínicas de Radiologia. Sistemas de informação administrativo HelpDesk da informática: auxílio na gestão das atividades de informática, para manutenções nos dispositivos de informática da unidade. HelpDesk da TE: auxílio na gestão das atividades do setor de Tecnologia da Educação. Site institucional: melhoria do sistema e atualização constante de informações pertinentes à unidade. Sistema de reservas de sala: auxílio e automatização para reservas de salas. Sistema de antivírus centralizado: auxílio no trabalho de manutenção de disponibilidade dos dispositivos computacionais. Sistemas de informação acadêmico/administrativo sistemas: Sistema romeu - gerência de prontuário da triagem (versão antiga, somente cadastro de pacientes) Sistema romeu / sus - auxílio na gestão do procedimentos do SUS feitos nas atividades de clínicas do

curso de Odontologia. PEP - Sistema de prontuário eletrônico de pacientes (Odontologia - em desenvolvimento) Fono-registro - gerência de prontuário da clínica de fonoaudiologia (somente cadastro de pacientes) Redes de computadores: Substituição e expansão de rede cabeada (rede estruturada, reforma de 80% da unidade) Substituição de fibra ótica entre os prédios e o datacenter (estabilidade e possibilidade de expansão de capacidade/velocidade) Substituição de ativos de redes com maior capacidade de velocidade e de gerenciamento (capacidade de velocidade de 10/100 Mbps para 10/100/1000 Mbps) Ampliação da cobertura da rede sem fio USPnet (trabalhos não finalizados, aumento de 300% no número de dispositivos Ponto de Acesso) Aumento de capacidade/velocidade do link de comunicação entre o Campus de Bauru para a cidade Universitária (de 100Mbps para 1Gbps) Conferências a distância (reuniões administrativas, defesas de mestrado e doutorado e aulas à distância) Videoconferência Webconferência via Adobe Connect

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- Um dos desafios da gestão não só na USP, como nas Universidades brasileiras é estabelecer um modelo de gestão de acordo com os novos conceitos existentes. Apesar do relatório de AUTOAVALIAÇÃO da UU relatar que a FOB tem gestão participativa e voltada para gestão de pessoas; b- priorizar a reestruturação do espaço físico da área de endodontia, salas dos docentes do curso de Fonoaudiologia e finalização do Centro Integrado de Pesquisa 2 (CIP2);c- Estudo e projeção da reposição de servidores docentes e não docentes em decorrência de futuras aposentadorias em curto e médio prazo .

#### **FORP - Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto**

1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: a- planejamento estratégico de atuação,com elaboração de Plano Diretor e Plano de Metas para a Unidade que assegura administração transparente, atua como ponto de referência aos interessados e favorece o envolvimento da comunidade na busca das metas e objetivos estabelecidos, além de contribuir na formação de profissionais diferenciados e altamente qualificados ; b- diferentes Comissões e a Administração da Unidade,para estabelecer diretrizes para o

planejamento, priorização e realização de atividades ligadas a cada um dos pilares da UU; c - os colegiados da FORP discutem e analisam o impacto das práticas adotadas pela análise de relatórios anuais do cumprimento das metas propostas, o que viabiliza a reflexão da Unidade sobre as atividades fim e atividades administrativas para a tomada de decisão e ações para o aprimoramento dos objetivos ; d- Estrutura de Clínicas atualizada e ergonomicamente planejada para atender as diversas atividades de clínica da Graduação e Pós-Graduação;

B- PONTOS DESTAQUE: a- o conceito da Comissão de Avaliadores externos de que a FORB é "uma unidade muito bem estruturada, com enorme potencial para continuar de forma cada vez mais impactante a formação de recursos humanos e a geração de conhecimento na odontologia brasileira e mundial"; b- Infraestrutura e parque tecnológico constituído por equipamentos e estrutura de apoio muito bem estabelecidas que suportam as atividades de pesquisa e pós-graduação; d- quadro técnico administrativo muito bem qualificado que possibilita gerenciamento das atividades administrativas e apoio às atividades de acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- revisão do plano diretor para melhorar a redistribuição, ocupação e reforma de novos ambientes de clínica, salas de aula, salas de professores e laboratórios de pesquisa, visando minimizar a marcante discrepância entre departamentos; b - a revisão dos processos de trabalho para melhor utilização do corpo técnico administrativo nos diversos departamentos evitando sobreposição de tarefas; c- rediscussão do processo de avaliação institucional para corrigir distorções de envolvimento de departamentos com o crescimento institucional. f- a política de captação de recursos financeiros seja ampliada frente aos desafios econômicos sazonais; g- que a UU encontre mecanismos para aumentar a visibilidade das ações de ensino de graduação e pós-graduação, de pesquisa e de extensão para que a comunidade externa perceba o real estágio de desenvolvimento da FORP; g- criação de indicadores como instrumento de avaliação e reflexos na maior visibilidade institucional;

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Em 2011, ocorreu reestruturação no Organograma Administrativo da Unidade com extinção do Serviço de Atividades Essenciais e criação da Assistência Técnica Financeira. Também foram criadas Supervisão do Banco de Dentes e Seção de Apoio Institucional. No mesmo período ocorreram alterações nos setores da Supervisão de Clínicas, sendo criada a Seção de Radiologia e Radioproteção. Em 2012 ocorreu a reestruturação Departamental na Unidade, na qual os Departamentos de Clínica Infantil, Odontologia Preventiva e Social e o de Morfologia, Estomatologia e Fisiologia desmembraram-se e constituíram-se os Departamentos de: 1) Clínica Infantil. 2) Morfologia, Fisiologia e Patologia Básica. 3) Estomatologia, Saúde Coletiva e Odontologia Legal. Em 2012 foi proposto ao Departamento de Recursos Humanos da USP a criação da Seção de Biotérios, uma vez que esta Unidade conta com dois Biotérios (sendo um de pequenos animais e outro de cães) que atendem pesquisadores de toda Unidade. Atualmente, a supervisão dos Biotérios é realizada pela Seção de Apoio Institucional, embora possua pouca similaridade com as demais atribuições da Seção. Somado a isso, a distância física entre os locais prejudica o controle da efetiva atuação dos funcionários para o desenvolvimento de pesquisas científicas. Nos dois Biotérios há servidores qualificados para assumir a Chefia da nova Seção, sanando possíveis deficiências, sem necessidade de contratação de novos funcionários. Em contrapartida, a Seção de Apoio Institucional poderia se dedicar mais e melhor às demais atividades sob sua responsabilidade, contribuindo efetivamente para os resultados de excelência almejados pela Instituição. A criação da Seção de Biotério com adoção de novo modelo de organização e de gestão, a semelhança do que ocorre em outras Unidades da USP, trará benefícios à pesquisa e à administração da Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto/USP.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: a-A política administrativa da UU segue os padrões previstos no Estatuto e nos Regimentos da Universidade. Os docentes participam nos Conselhos Departamentais, nas Comissões Estatutárias, Congregação, CTA e nos Conselhos Centrais da Universidade. Com relação ao modelo de gestão a UU tem

adotado: - Elaboração do Plano Diretor e Plano de Metas. - Conselho de Classe. - Seminários. - Congresso Interno de Pesquisa. - Reuniões (CTA, Congregação, CEUA, CEP, CRInt, CPq, CPG, CG e CCEX); b- Duplicidade de laboratórios e equipamentos similares em diversos Departamentos e até mesmo dentro dos próprios Departamentos ;

b-RH :a- Duplicação dos processos de trabalho do corpo técnico administrativo nos diversos departamentos com sobreposição de tarefas;

c-materiais :a- As compras referentes materiais de laboratório ou de clínica são planejadas semestralmente , apreciadas e aprovadas por Comissão constituída para tal fim ;b- A FORP mantém contratos para diminuir custos operacionais e custos do objeto de contratação como os Correios , com manutenção preventiva dos aparelhos de ar condicionado, contratação de servidores terceirizados, de limpeza e de segurança e comodato de impressoras; c- relatada utilização sustentável de seus recursos como: redução de consumo de papel com a utilização de impressão frente e verso, reciclagem de cartuchos, reaproveitamento de mobiliários etc; d- comissões internas da Unidade e representantes em Comissões do Campus para as ações de sustentabilidade ambiental e gerenciamento de resíduos.

d-biblioteca

e-TIC e inovação : Para o gerenciamento das atividades clínicas odontológicas, a Seção Técnica de Informática da FORP desenvolveu o Sistema ROMEU, foi implantado sendo referência para FO/USP e FOB/USP.A UU utiliza, de maneira intensa e sistemática, os sistemas da Universidade de São Paulo: FÊNIX, MERCÚRIO, MARTE, JÂNUS, APOLO, PROTEOS, JÚPITER, SASG e ATENA são adequados para atender às necessidades da UU.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- Os sistemas de informática devem ser constantemente aprimorados para que as Unidades trabalhem em sintonia com a Reitoria; A comissão de Avaliadores Externos fez várias recomendações que analisei e incorporei também nas minhas sugestões. Entre elas: b- o plano diretor seja repensado para melhorar a redistribuição, ocupação e reforma de novos ambientes de clínica, salas de aula, salas de professores e laboratórios de pesquisa, visando minimizar a

marcante discrepância entre departamentos;c- os recursos disponíveis sejam otimizados para facilitar a atualização do parque de equipamentos; d- a distribuição dos processos de trabalho seja revisada para melhor utilização do corpo técnico administrativo nos diversos departamentos evitando sobreposição de tarefas; e- o processo de avaliação institucional de seja rediscutido de forma abrangente para corrigir distorções de engajamento de departamentos pouco sensibilizados com o crescimento institucional. f- captação de recursos financeiros seja ampliada visando sustentabilidade da saúde financeira da FORP frente aos desafios econômicos sazonais; g- que a UU encontre mecanismos para aumentar a visibilidade das ações de ensino de graduação e pós-graduação, de pesquisa e de extensão ampliando a percepção da comunidade externa do real estágio de desenvolvimento e representatividade da FORP; h-Necessidade de política de reposição de quadro docente para não comprometer a sustentabilidade dos Programas de Pós-Graduação e atividades essenciais do Curso de Graduação. Claro que sempre considerar o momento atual de dificuldade orçamentário- financeira da USP.

#### **FSP – Faculdade de Saúde Pública**

##### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- A missão da Unidade foi bem definida no como: "Produzir e disseminar conhecimentos e formar pessoas em saúde pública e em nutrição, por meio de pesquisa, ensino e extensão, contribuindo para a melhoria das condições de saúde da população e para a formulação de políticas públicas";b- Para executar essa missão, a FSP propôs um Plano Institucional de Metas e Ações, especificado até o nível de seus cinco Departamentos, a médio (5 anos) e longo (10 anos) prazo; c- realização anual Seminários de Avaliação e Planejamento para monitorar as metas e ações propostas pela Unidade, usando indicadores quantitativos (porcentuais) e qualitativos (direção das ações para atingir as metas);d- Esse conjunto de estratégias denotam um louvável esforço de toda a Unidade no sentido de promover sua autoavaliação, usando instrumentos adequados. As metas e ações propostas são bem formuladas e consonantes com a missão e com o estágio de desenvolvimento da Unidade

B-PONTOS DESTAQUE: a- Programa de Sustentabilidade Socioambiental, desde 2009, com objetivos de: promover a gestão sustentável e fortalecer a corresponsabilidade; reduzir o consumo de recursos naturais; minimizar a geração de resíduos e ampliar o aproveitamento de recicláveis e orgânicos; consolidar a coleta seletiva e a inclusão de catadores; e sensibilizar e capacitar os atores envolvidos para mudança de atitudes. b- Para esse programa de sustentabilidade, usam metodologia participativa e gestão integrada, com desenvolvimento de: pesquisa, ensino e extensão para preservação e recuperação do patrimônio arquitetônico, cultural e ambiental da faculdade; palestras, workshops e oficinas sobre sustentabilidade; projetos educacionais em parceria; eventos comemorativos; monitoramento e minimização da geração de resíduos; redução do consumo de descartáveis; implantação da coleta seletiva de recicláveis, compostagem e programas de gerenciamento de resíduos perigosos (infectantes, químicos, pilhas, celulares e baterias, lâmpadas fluorescentes, resíduos eletroeletrônicos) e especiais (papeis sigilosos; CDs; DVDs; cartuchos/toners de impressora) com resultados interessantes na redução de resíduos sólidos dos aterros, recicláveis enviados para central de triagem parceira e ou compostagem; redução da água envasada e do consumo de água na Unidade com Instalação de sistema de reaproveitamento de água do lago do jardim e da chuva; b- As políticas administrativas da FSP baseiam-se na otimização dos recursos humanos disponíveis e na racionalização contínua dos processos e fluxos administrativos com o objetivo do melhor desenvolvimento das ações acadêmicas. c- existência de indicador de qualidade das atividades administrativas é o principal indicador de sucesso, ou de que algo na área administrativa precisa ser ajustado ou modificado;c-a importância da FSP com seus quase 100 anos de existência na formulação de políticas públicas.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- pensar a atividade de gestão administrativa em íntima relação com a atividade acadêmica com criação de indicadores acadêmico- administrativos ;b- as ações correspondentes a cada meta não foram apresentados e nem desenvolvidos os respectivos indicadores de acompanhamento, conforme prevê o roteiro para elaboração da autoavaliação institucional.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a- a Implantação do Sistema Nereu, para as pautas eletrônicas ,gerado a partir de demanda da FSP, que racionalizou o trabalho na preparação de Pautas e Atas de todas as Comissões Estatutárias e Comissões Assessoras;b- sistema de cancelas automáticas nas portarias, para maior controle de acesso de veículos no estacionamento da FSP aumentando a segurança e controle de usuários da área do estacionamento; c-sistema de comunicação e prioridade dos problemas relacionados a salas de aula;d- implementada a composteira da FSP, cujo produto ajuda na manutenção do jardim que cercam a FSP.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: a- A organização acadêmico-administrativa da UU segue as normas institucionais da USP; b- As políticas administrativas da FSP baseiam-se na otimização dos recursos humanos disponíveis e na racionalização contínua dos processos e fluxos administrativos com o objetivo do melhor desenvolvimento das ações acadêmicas;c- A gestão das atividades administrativas baseia-se no adequado atendimento das demandas dos corpos discentes e docente. Portanto, a ausência de reclamações de professores e alunos quanto aos tempos de resolução de demandas administrativas é o principal indicador de sucesso, ou de que algo na área administrativa precisa ser ajustado ou modificado

b-RH: mudanças consideráveis nas Assistências Acadêmica, Administrativa e Financeira, bem como na Divisão de Biblioteca e Divisão de Produção Digital para adequação do atendimento das necessidades acadêmicas e administrativas.



c-materiais :

d-biblioteca

e-TIC e inovação : a- Sistema Marte migrando para plataforma web facilitou o acompanhamento da vida funcional dos servidores; o Sistema de Estacionamento e de cancelas, desenvolvido pela Seção Técnica de Informática da FSP, para atender as solicitações de estacionamento para visitantes;c- A Seção de Transportes utiliza o Sistema Frota para controlar a utilização dos veículos, registrando as ocorrências existentes. O Serviço de Serviços Gerais e Manutenção utiliza o Sistema de Manutenção, desenvolvido pela Seção Técnica de Informática da FSP com algumas alterações que aumentaram a eficiência no gerenciamento da manutenção predial. Os sistemas acadêmicos corporativos na USP ganharam versões Web, substituindo a arquitetura cliente- servidor, tornando o recurso mais acessível. A replicação para os servidores da FSP dos dados relativos a seu corpo discente facilita a criação de sistemas de interesse local que utilizem os dados oficiais corporativos, sem necessidade da cópia manual e mantendo a confiabilidade das informações. nas entrevistas com os alunos a Comissão de avaliadores externos detectou dificuldades no uso do site e nas informações existentes.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- A Comissão de Avaliadores Externos salienta que as restrições orçamentárias do governo federal e estadual deverão impactar negativamente na manutenção das atividades básicas dos Departamentos e da Unidade, nos próximos anos. Portanto, os Planos Institucionais (Metas e Ações) da Unidade e dos respectivos Departamentos precisam ser revistos, de forma a contemplar essa nova conjuntura;b- A sala de informática não atende às necessidades de serviços de impressão, para os alunos da pós- graduação; os alunos da graduação queixam-se do pequeno espaço da sala e da insuficiência de hardware;c- Necessidade de remodelação, ampliação e atualização constante do site da Unidade com informações relevantes aos alunos;d- O apoio da USP para renovação e equilíbrio do quadro docente da FSP é da maior importância para garantir a continuidade da liderança da USP no campo da Saúde Pública no Brasil.

## **FZEA – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: FZEA é uma unidade nova, de apenas 23 anos e bastante produtiva em termos acadêmicos. Evidencia conhecimento e prática dos modernos instrumentos de gestão acadêmico -administrativa. A gestão da FZEA orienta-se pelos princípios de transparência e participação. Na FZEA há uma ampla capacidade de instalação contando com a infraestrutura dos novos departamentos e as dos departamentos mais antigos com certo descompasso mas perfeitamente entendível neste momento de transição.

B-PONTOS DESTAQUE: a- PDI bem elaborado com metas, ações e indicadores definidos. b- existência de novas práticas de gestão com gerenciamento dos recursos orçamentários e extra-orçamentários .c- Conta com políticas de racionalização e otimização dos recursos existentes d- ações de sustentabilidade ambiental estabelecidas e em funcionamento ; e- os departamentos tem metas e ações direcionadas às da UU e fizeram a auto -avaliação . Dado o número relativamente pequeno de docentes, e da grande expansão recente de programas a FZEA representa um grupo dinâmico e de alta qualidade com uma forte ética de trabalho e com reputação global em algumas áreas de pesquisa. Esta é uma base muito forte para o crescimento futuro.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:a- importante que se consolide a participação dos TA na Escola Técnica de Gestão da USP dentro do cronograma de 10 anos estabelecido pela UU ;b- aumentar (quando a situação orçamentário- financeiro permitir) o quadro de TA e docentes ;c- adequar os espaços existentes e construir de prédios voltados às atividades acadêmicas (quando a situação orçamentário- financeiro permitir);

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: elaborado com o PDI da UU muito bem estruturado e delineado com metas, ações e indicadores. isto evidencia uma UU com modernidade na gestão.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Na avaliação da FZEA sua estrutura administrativa está sobrecarregada, em vista da expansão dos cursos de graduação e pós-graduação, bem como da implantação da Unidade Didática Clínica Hospitalar em Medicina Veterinária. Estava em curso um estudo para a readequação do organograma da FZEA, mas o trabalho foi suspenso diante da conjuntura orçamentária da USP, que não recomenda a criação de despesas adicionais com pessoal. Seis funcionários técnico-administrativos aderiram aos Programa de Incentivo à Demissão Voluntária - PIDV lançado em 2014, agravando os estrangulamentos na área administrativa da FZEA.

b-RH :há proposta muito interessante de qualificação dos TA usando a Escola Técnica de Gestão da USP nos próximos 10 anos . O quadro efetivo de docentes e TA é pequeno em relação às atividades acadêmicas desenvolvidas.

c-materiais: Foram criadas comissões para gerir recursos de projetos especiais, para organizar as aquisições de materiais de consumo de laboratórios, e para gerir os recursos destinados à manutenção de animais de ensino e pesquisa. Embora esses recursos sejam vinculados à Diretoria, os Departamentos participam ativamente das decisões relativas à alocação dos recursos.

d-biblioteca: A biblioteca está pequena para atender os alunos. A parte administrativa ocupa grande parte da área ficando poucas salas de estudo para os usuários. Há insatisfação por parte dos alunos.

e-TIC e inovação : a UU utiliza os sistemas da própria USP e sente necessidade de algumas adequações. A tecnologia do campus inclui conexão wi-fi razoável na maioria dos edifícios.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a avaliação externa foi muito minuciosa analisando o planejamento de cada departamento, suas metas e ações. Mais uma vez saliento a importância desse processo no crescimento da universidade.

A UU tem uma gestão acadêmico administrativa de alta qualidade e moderna. A administração central da USP (reitoria) deveria usar esses indicadores acadêmicos para as atividades de gestão estabelecidos pela UU para a liberação de vagas , projetos executivos e construções. Com certeza o avanço institucional será grande e estará premiando a eficiência da gestão.

### **HRAC – Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- gerência voltada para a eficiência, qualidade, responsabilidade, tecnologia, interdisciplinaridade, humanização, atenção aos resultados, sustentabilidade socioambiental e ética. Por ser um hospital especializado, reconhecido como hospital de ensino pelos Ministério de Educação (MEC) e Ministério da Saúde (MS), exclusivamente conveniado ao Sistema Único de Saúde (SUS) e ainda se alinhar às diretrizes da USP, a gestão administrativa é voltada para as políticas públicas em saúde, estabelecidas pelo MS. A gestão local é participativa e descentralizada com dois principais órgãos colegiados, Conselho Administrativo e Conselho Deliberativo, com representantes de todas as áreas do HRAC. As políticas administrativas são aplicadas de acordo com as decisões definidas em ambos, sendo as metas estabelecidas em conjunto e cada Divisão, Serviço ou Seção é responsável por atingir os objetivos traçados, com padrões de qualidade fixados. Metas, padrões e indicadores são parametrizados pelo convênio firmado com o MS. Há metas qualitativas e quantitativas, definidas de acordo com as especificidades do Hospital, alinhadas às políticas definidas pela USP. O acompanhamento externo é quadrimestral, mediante relatórios. São estabelecidas metas físicas (consultas, internações, exames de diagnose e terapia), metas qualitativas (humanização, satisfação dos clientes internos e externos, saúde do trabalhador, avaliação da qualidade do serviço pelo usuário), indicadores de gestão hospitalar (taxa de permanência, controle de taxa de infecção hospitalar, taxa global de ocupação, protocolos de tratamento por patologia e especialidade, efetivo funcionamento de comissões de Revisão de Prontuário, Óbito, Ética Médica, Infecção Hospitalar, Ética em Pesquisa), ações de ensino e pesquisa

(ensino e capacitação para a Rede Básica de Saúde, produção científica e aulas ministradas na Pós-Graduação), e capacitação permanente dos profissionais.

B-PONTOS DESTAQUE: a- organização administrativa do HRAC com olhar para dentro da Universidade e outro para fora junto ao MS e MEC;b- há indicadores que são utilizados como suporte ao processo decisório e à gestão, tendo como foco o compromisso com a qualidade hospitalar. Esses indicadores variam de acordo com a evolução dos processos de gestão hospitalar;c- O conceito de que o valor de um indicador será tanto melhor quanto mais fidedigno for seu resultado, e que mais importante que o resultado isolado de um indicador é a construção de sua série histórica, capaz de apontar tendências; ou seja, o conjunto dos resultados ao longo do tempo, indicando se os resultados estão melhorando ou piorando. Essa é a maior preocupação da administração do HRAC; d- o parecer da Comissão de avaliadores Externos:" widely recognized as the largest national center for craniofacial treatment and research in the world. As such, the external advisors perceive it as a global resource and a source of international recognition for the University and the nation. It has served as a center for clinical care and research for the entire nation of Brazil, with a special emphasis on the needs of the State of Sao Paulo. Scholars and students from many nations visit the HRAC USP because of its reputation as a model for interdisciplinary care that provides humanistic treatment to the patients and their families, outstanding training and education, and makes world-class research possible. This is a unique entity that combines the features of a teaching hospital, a research center and a globally admired clinical treatment setting" deixa a todos nós professores de universidade orgulhosos com a característica acadêmica administrativa do HRAC. Minha homenagem ao querido Prof. Gastão idealizador e gestor durante muitos anos deste Hospital.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a- A gestão mais participativa com a dinamização do Conselho Administrativo, composto de todos os chefes técnicos e assistentes ligados à Superintendência que se reúne mensalmente de

forma regular e extraordinariamente, quando necessário; Essas medidas aumentaram o entendimento dos problemas e soluções encontradas pelas mais diferentes áreas. As soluções tornaram-se mais abrangentes e mais eficientes, e o envolvimento de todos é maior. b- Merece destaque, nos últimos anos, a implementação da informatização dos processos no Hospital

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: a- trabalha para o equilíbrio de custos no tratamento tanto para a instituição como para o usuário. Busca ao máximo concentrar os atendimentos para o paciente a cada agendamento, reduzindo o número de vindas do mesmo paciente ao longo do ano;b-Racionalização de recursos compartilhando entre áreas: o uso de impressoras e equipamentos afins por mais de uma área, organização de pessoal de apoio com a mesma lógica,com uma secretaria atendendo mais de uma área;c-Compartilhamento de serviços transcende a Unidade, e é favorecido pelo tamanho reduzido do Campus Bauru. As três unidades (FOB, PUSP-B e HRAC) trabalham de forma integrada e na perspectiva de aproveitamento máximo de recursos como, por exemplo, de transporte; d- Seção de Manutenção implementou ações de Sistematização do registro e avaliação do consumo mensal dos insumos: energia elétrica, água, gases medicinais e GLP (gás liquefeito de petróleo); - Substituição de aparelhos de ar condicionado do tipo janela por aparelhos do tipo Split, mais eficientes energeticamente; - Participação no Programa da USP de substituição de lâmpadas incandescentes por lâmpadas fluorescentes eletrônicas compactas, e substituição das lâmpadas fluorescentes de 40W por lâmpadas fluorescentes de 32W mais eficientes energeticamente; - Implantação do PGRSS - Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde elaborado em 2010 e que contempla ações de reciclagem, tratamento e disposição final adequada dos resíduos. ;e- Programas de educação com o objetivo de reduzir o volume de papel, incentivando a impressão em frente e verso, aproveitamento de papéis para rascunhos e ilhas de impressão em rede para atender mais de um equipamento, eliminando pequenas impressoras individuais de alto custo;d- Investiu na locação , e não na aquisição de impressoras maiores, reduzindo gastos com suprimentos e a quantidade de impressão,

por causa da logística. Optou pela locação, e não aquisição, o que refletiu em ganhos na atualização do parque gráfico.

b-RH :a- Declínio do número de profissionais do corpo clínico de: 787 em 2011 para 658 no final da avaliação, com diminuição de 129 ou 16% .

c-materiais : a- Os atendimentos realizados pelo Hospital resultam no recebimento de valores do SUS que, somados ao orçamento repassado pela Universidade, garantem a compra de materiais e produtos, além da contratação de serviços necessários a rotina do Hospital. O gerenciamento dos recursos é feito de acordo com todas as normas e leis da Universidade de São Paulo, em respeito às leis e a política de saúde vigentes no país.

d-biblioteca

e-TIC e inovação : a-Implementação da informatização dos processos no Hospital ocorreu nos últimos anos. A maior dificuldade foi encontrar um sistema de informatização capaz de atender as necessidades das diferentes áreas do Hospital e que tivesse afinidades com os sistemas da USP, já implementados. Ainda em fase de implementação, o sistema de informatização permite que dados de pacientes sejam facilmente acessados por profissionais, resultando em agilidade, segurança e otimização nos atendimentos. Permite uma agenda de atendimento mais prática, acessível e flexível, além de otimização e segurança nas compras e estoque de materiais. Possibilita, de forma ágil e rápida, levantamentos de dados por parte dos gestores que auxiliam tanto no planejamento como no acompanhamento de indicadores, que balizam as decisões administrativas e oferecem relatórios relevantes;b- O HRAC utiliza todos os sistemas de informação acadêmicos e administrativos do Sistema USP de forma plena. Embora eficientes, há necessidades específicas na gestão de um hospital que não são cobertas pelos sistemas da USP, o que fez com que o Hospital buscasse outro sistema que gerencia as informações hospitalares. Essas informações auxiliam no desenvolvimento de pesquisas, no ensino, no atendimento a paciente, no acompanhamento da política de humanização e na gestão administrativa

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- continuar com a gestão moderna com uso de indicadores como suporte ao processo decisório e à gestão, tendo como foco o compromisso com a qualidade hospitalar; b- importância do conceito de que esses indicadores variam de acordo com a evolução dos processos de gestão hospitalar e que para um Hospital, o conceito de que mais importante que o resultado isolado de um indicador é a construção de sua série histórica, capaz de apontar tendências; ou seja, o conjunto dos resultados ao longo do tempo, indicando se os resultados estão melhorando ou piorando. Essa é a maior preocupação da administração do HRAC e deveria nortear a preocupação de todas as UU não só da USP mas de todas as Universidades brasileiras; c- necessidade de reposição do corpo clínico do HRAC.

### **HU – Hospital Universitário**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: - as políticas de racionalização/otimização dos recursos existentes (redução de custos e geração de recursos) do HU são parte essencial na sobrevivência do Hospital; b- Com vistas a racionalizar e otimizar os recursos, medidas vem sendo tomadas nos últimos anos: 1. Renegociação do contrato SUS, responsável por boa parte da arrecadação do hospital, com a intenção de otimizar a prestação de serviços e aumento da receita; 2. Elaboração do plano plurianual para projeção de gastos do exercício vigente e exercício seguinte visando auxiliar o planejamento estratégico a médio prazo e definir se os recursos serão suficientes ou se devem ser captados de outros órgãos; 3. Definição de estratégias para captação de recursos externos (agências de fomento), formação de PPPs com vistas a garantir fontes de financiamento para grandes projetos e inovações, principalmente relativas a investimentos para as quais o orçamento do Hospital é insuficiente (robotização da Farmácia, informatização da Radiologia, digitalização dos prontuários, passo importante para a implantação do prontuário eletrônico, etc); 4. Adequação da agenda de realização de licitações ao fluxo de caixa do Hospital. Considerando que as aquisições são feitas majoritariamente através de Pregões, estão sendo redefinidas as datas de abertura dos certames de modo que as aquisições sejam feitas no momento de maior arrecadação do hospital; 5. Priorização dos gastos de investimento por meio



de avaliação de mérito e aderência ao planejamento estratégico para investimentos de maior vulto (aquisição de equipamentos, máquinas, implementação de novas tecnologias);6-. Aproximadamente 90% das aquisições do Hospital Universitário são realizadas através de licitações na modalidade de Registro de Preços. As principais vantagens deste sistema são que a utilização dos recursos financeiros só ocorrem no momento em que existir a demanda, o que diminui o custo do estoque à medida em que, como a entrega é fracionada, os bens ficam no estoque do fornecedor e os preços não sofrem qualquer alteração pelo prazo de vigência do contrato; 7. O Hospital Universitário trabalha com o sistema "just in time", sistema de administração da produção que inclui aspectos ligados à administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto de produto, organização do trabalho e otimização de recursos humanos, que visa a utilização do recurso material no exato momento de sua necessidade; c- o HU/USP é modelo único de formação, quer na qualificação de generalistas, quer na construção de sólido alicerce para os que buscarão especialização. À exceção da área destinada às emergências, o hospital é bem dimensionado face às atividades desenvolvidas, permitindo assistência de excelência e nível elevado de ensino e treinamento. Como é regra em instituições similares em nosso País, particularmente no momento atual, o setor de emergência é insuficiente para atender à demanda.

B-PONTOS DESTAQUE: a- modernidade do modelo de gestão acadêmico-administrativa adotado pelo HU de qualidade hospitalar (CQH), pautado no modelo da Fundação Nacional para a Qualidade; b- Programa de Gerenciamento dos Resíduos Sólidos, obrigatório por se tratar de unidade hospitalar. Além da capacitação para descarte correto, o programa visa implementar medidas educativas para diminuição da geração de resíduos comuns e economia de recursos não renováveis, como: 1- peça teatral "Os 3Palhões do Lixo" para cuidado com o descarte dos resíduos perfuro - cortantes;2: Gincana "SHOW DE BOLA" : para redução na geração de resíduos comum e descarte seletivo correto;3: julgamento do caso: "Simplesmente um lixo" - relato de caso, de uma visita da Vigilância Sanitária;4: Concurso de cartazes "USO RACIONAL DA ROUPA HOSPITALAR" ; c- O Hospital Universitário (HU) desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão em média complexidade voltada à assistência da

população do Distrito de Saúde do Butantã e Universidade de São Paulo (USP). Cumpre esta a missão com dedicação, foco e qualidade, o que o torna modelo a ser tomado como referência para atenção e formação de recursos humanos no campo da Saúde. Destaca-se o HU como plataforma de ensino-aprendizagem e treinamento de expressivo número de alunos e profissionais formados em várias unidades da USP (Medicina, Nutrição, Enfermagem, Saúde Pública, Fonoaudiologia, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Farmácia, Odontologia, Psicologia), fazendo-o de sorte a convergir sua atenção e integrar suas competências na prática clínica. Com efeito, a interdisciplinaridade é um dos pilares de sustentação do HU. Vê-se, em todos os níveis, a integração de alunos, preceptores e doentes, na troca de conhecimentos e complementaridade. Há também grande expectativa de criação de Disciplina de Integração de Conhecimentos na Área da Saúde. Existe forte vinculação dos alunos com suas unidades de origem, mesmo nos programas nos quais, por considerável lapso de tempo, delas eles se afastam geograficamente. Tal articulação faz indissociáveis as atividades realizadas no HU da formação obtida nas demais unidades. Em suma, há alinhamento dos programas das unidades de origem e as atividades desenvolvidas na plataforma de educação HU.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- as políticas de racionalização/otimização dos recursos existentes (redução de custos e geração de recursos) do HU são parte essencial na sobrevivência do Hospital e como tal necessitam de aprimoramento constante; b- De um modo geral, vê-se necessidade de renovação do prédio como um todo, adequando-o às práticas modernas.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a- O modelo adotado pelo HU é o de Gestão Participativa com foco no resultado e visa racionalizar e utilizar com responsabilidade e efetividade os recursos humanos e materiais, apurar e diminuir custos, implementar inovações tecnológicas, reorganização administrativa garantindo a efetividade sem perda de capacidade de atendimento e da qualidade na prestação do serviço. Segue o modelo de qualidade hospitalar (CQH), assim como as demais unidades hospitalares brasileiras, o modelo de gestão está pautado no modelo

da Fundação Nacional para a Qualidade, estruturando seus padrões de trabalho, metas e avaliação global de desempenho em: governança, estratégias e planos; clientes, sociedade e meio ambiente; informação e geração de conhecimento; gestão de pessoas; gestão de processos e gestão financeira; resultados globais de desempenho. Indicadores voltados para o Departamento Administrativo/Financeiro: redução de gastos; capacitação, qualificação do quadro de pessoal; comparação dos gastos do hospital com os gastos de hospitais de configuração e nível equivalentes; capacidade da área de Suprimentos de atender às demandas de compras do hospital; índice de rotatividade e de obsolescência de estoques; aderência às normas e procedimentos visando possíveis interpelações legais.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: a- Para facilitar a disseminação das informações e propor a avaliação global de desempenho, o hospital adotou, nos últimos anos, o modelo de Reuniões de Chefias e de Diretorias com cronograma fixo. Nestas reuniões, onde participam representantes de todos os setores do hospital, são apresentadas informações relevantes para o corpo de profissionais, discutidas metas e analisado o desempenho global, bem como eventuais ações de correção de rumo incorporadas aos processos de trabalho. Outra medida recentemente implementada foi a filiação do hospital ao CQH, órgão de certificação de qualidade hospitalar. A adaptação ao modelo de qualidade adotado demandou a criação e utilização de indicadores de desempenho de todos os processos e tornou possível a comparação do desempenho do HU com outros hospitais de porte semelhante;

b-RH : Nota-se, em razão provavelmente de redução do efetivo de servidores, diminuição do ritmo de atendimentos e número de admissões e intervenções cirúrgicas. Tal fato tem repercussões negativas nas oportunidades de aprendizagem e treinamento, seja dos alunos de graduação, seja dos residentes, aprimorandos e outros. Observa-se progressiva redução da capacidade técnica (desativação de leitos) do hospital para fazer face às limitações de recursos. Gestores, colaboradores e estudantes expressam desconforto face às incertezas quanto ao futuro do HU,

recessos de sua desvinculação da USP. Têm todos consciência da importância do HU na formação de profissionais de saúde.

c-materiais : O Hospital Universitário recebe recursos do orçamento da Universidade de São Paulo, provenientes da cota parte da USP na arrecadação do ICMS do Estado de São Paulo e capta recursos através da prestação de serviços médicos reembolsados pelo Sistema Único de Saúde - SUS. O recurso orçamentário é repassado pela Universidade de São Paulo por sistema informatizado e os recursos extra orçamentários são recolhidos e contabilizados através do mesmo sistema. Toda a execução orçamentária (licitações, compras, contratações, pagamentos, etc) tanto dos recursos orçamentários quanto extra orçamentários são feitas da mesma forma, através do mesmo processo, são realizadas pelos sistemas da própria Universidade, onde todos os lançamentos, empenhos, liquidações, pagamentos e registros são realizados de forma automática, o que garante a confiabilidade das informações contábeis, patrimoniais, financeiras e orçamentárias. O planejamento operacional é feito através da Divisão de Finanças/Controladoria, que efetua o controle das receitas e despesas com base nas séries históricas por meio de relatórios de controle interno e informações geradas por sistema informatizado. Em conjunto com a Superintendência e áreas fim, efetua o planejamento dos gastos futuros com a finalidade de equalizar despesas/receitas e dar subsídio para a tomada de decisões de planejamento estratégico.

d-biblioteca

e-TIC e inovação : Tendo em vista que o HU é Unidade Hospitalar da Universidade, além dos sistemas USP de informações utilizados para gestão de todas as unidades, foram desenvolvidos sistemas de informação adicionais, compatíveis com a atividade de assistência ao paciente. O sistema próprio do Hu, denominado Apollo, conta com vários módulos, como o registro único de pacientes, as anotações médicas, controle da ocupação de leitos, agendamento de consultas e exames, resultados de exames laboratoriais e de imagem e alta de pacientes, além de faturamento, estoque de materiais e processo de enfermagem (PROCEnf).

Todas essas informações são utilizadas, por meio de ferramentas de mineração de dados (Business intelligence), para elaboração de relatórios e acompanhamento dos indicadores utilizados pela unidade. Atividades de ensino compreendem o lançamento e recuperação das informações no sistema, muito utilizadas pelos alunos. O BI possibilita ainda, a criação de novos protocolos específicos para realização de projetos de pesquisa, denominado CLESP, que cria e compila planilhas específicas do banco de dados em função das necessidades do pesquisador.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- que a USP, assim como todas as UU, deveriam adotar um modelo de gestão acadêmico-administrativa similar ao do HU de qualidade hospitalar (CQH), pautado no modelo da Fundação Nacional para a Qualidade. Na realidade os HU foram obrigados a fazer isso mas ,sem dúvida essa é uma forma muito moderna de gestão; b- O HU beneficia-se de competente direção e chama a atenção positivamente o uso de 34 de indicadores na qualidade da gestão;c- o HU contribui fortemente para a qualificação da formação dos profissionais de saúde graduados e pós-graduados na USP.

#### **IAG - Instituto de Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas.**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: O instituto com certeza é um dos melhores centros de desenvolvimento acadêmico nos temas que lhe compete, instaladas no Brasil. Cabe destacar, do ponto de vista da gestão, a realização do projeto IAG2020 – planejamento estratégico do instituto, que identificou programas, metas e ações. Ocorreram workshops de avaliação nos departamentos e foram apresentadas metas a serem atingidas. Cabe avaliar em que situação se encontra o cumprimento das metas e ações do documento.

B-PONTOS DESTAQUE: A análise dos especialistas externos foi feita com olhar departamental, colocando em segundo plano uma análise estrutural do IAG. Isso dificulta uma atuação de planejamento e gestão, na medida em que o departamento é parte do todo; a qualidade individual do corpo docente, não garante a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Os discentes, de acordo com o relatório da

comissão externa reclamam da grade curricular ultrapassada e do pouco envolvimento dos docentes com a graduação.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Há necessidade de fazer resgatar o projeto IAG2020, já que estamos tratando do único documento de caráter estratégico que identifica problemas futuros e aponta soluções depois de uma ampla discussão. O abandono do trabalho que envolveu diferentes atores do instituto acarretará o descrédito de novas iniciativas.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a gestão acadêmica e administrativa é feita com base nos princípios administrativos estabelecidos pelos órgãos superiores da universidade. Nenhuma grande iniciativa foi descrita que chamasse a atenção na análise.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa Congregação, Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo; Comissões de Graduação, Pós- Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão. As Comissões de Informática, de Biblioteca e de Relações Internacionais, as seções e setores administrativos.

b-RH: não foi apontado em nenhum momento a quantidade de docentes, nem tampouco de funcionários técnico-administrativos. Diferentemente da grande maioria, o instituto não expressou preocupação com aposentadorias, planos de demissão voluntária e exonerações.

c-materiais: os recursos orçamentários são oriundos da reitoria, sendo 90% de responsabilidade da direção do instituto. Os 10% são distribuídos aos departamentos.

d-biblioteca: em condições adequadas de uso, com necessidade de ampliação física.

e-TIC e inovação: sistemas são institucionais desenvolvidos pela administração central

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação é determinante para o IAG continuar a desenvolver suas atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.

#### **IAU – Instituto de Arquitetura e Urbanismo**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: O IAU é uma unidade pequena, com 39 docentes e 36 servidores, onde se destaca a organização dos docentes em áreas de conhecimento, o que possibilita maior integração entre os diferentes campos de conhecimento. A visão da unidade (Plano Estratégico 2006-2016) é o de se constituir um polo de referência em políticas públicas urbanas e regionais na USP/ São Carlos com a implantação de cursos novos. Do ponto de vista de gestão, a existência de um plano estratégico permite aos gestores uma atuação acadêmica e administrativa com um olhar no futuro.

B-PONTOS DESTAQUE: Em decorrência do instituto não estar estruturado na forma departamental, a organização do CTA – Conselho Técnico Administrativo - que normalmente se estrutura com a representação dos Departamentos, se apoia sobre as Comissões Estatutárias: Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão Universitárias. Outro aspecto importante: a estratégia de criação de um curso de Geografia que faz parte do plano estratégico da unidade.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: investimentos de ordem tecnológica poderiam resolver problemas como: segurança, falta de recursos humanos (servidores técnico- administrativos) burocracia e comunicação. Seria aconselhável a implantação de softwares livres na unidade, criação de aplicativos para dispositivos móveis com a finalidade de agilizar a comunicação.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: No plano institucional algumas ações de caráter acadêmico/administrativo deveriam ser priorizados, quais

sejam: i) atualização da estrutura organizacional da Unidade com a formalização da Assistência Técnica Administrativa, completar a definição de fluxogramas e/ou roteiros para execução dos principais processos e atividades nas áreas acadêmica, administrativa e financeira e completar a implantação do sistema próprio de gestão orçamentária

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: A estrutura administrativa é igual das demais unidades de ensino da USP, exceto a ausência dos departamentos de ensino.

b-RH: necessidade de recursos humanos, em função da quantidade elevada de aposentadorias.

c-materiais: os recursos orçamentários, e materiais não estão adequados principalmente em decorrência dos problemas financeiros e orçamentários que a USP vem passando. Há necessidade de mais recursos, dado a estrutura de cursos e atividades que o instituto é responsável.

d-biblioteca: apesar da excelência dos cursos em que o instituto está envolvido direta ou indiretamente, a necessidade de uma biblioteca própria (um espaço adequado) é a inquietação da comunidade. Uma biblioteca específica do IAU com acervo adequado e sua respectiva atualização.

e-TIC e inovação: a unidade utiliza os sistemas corporativos de gerenciamento (Atena, Apolo Proteos, Marte, Mercúrio, Júpiter e Janus) da USP/Reitoria.

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação externa será importante para o aprimoramento da vida acadêmica/ administrativa. Em particular, de acordo com os pareceristas, quando a unidade de ensino está em fase de consolidação e com pessoal disposto a pensar a organização universitária.



## **IB – Instituto de Biociências**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- A maior parte da infraestrutura do IB é boa, a tecnologia da informação é forte, a biblioteca é adequada, bem como um excelente jardim botânico e herbário. No entanto, o edifício é antigo e deveriam ser feitas algumas renovações, particularmente em relação à equipamentos de combate a incêndios nas instalações e acessibilidade.

B-PONTOS DESTAQUE: a- O IB é uma UU academicamente muito forte em pesquisa, ensino e extensão; b- a criatividade dos departamentos em criar mezaninos individuais para usar o espaço vertical, considerando que é alto o pé direito dos edifícios ;c- implementação de laboratórios comuns (common core facilities) para otimização de espaço. Porém, são atividades isoladas ou no máximo departamentais.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- Necessidade de implantação de novas práticas de gestão na Unidade que , nos últimos anos ,foi um tanto tímida. b- Chama a atenção que a UU delega a gestão vinha para as Assistências Financeira e Administrativa. c-Há falta de clareza sobre políticas em curso e falta de transparência na aplicação dos recursos orçamentários disponíveis, que gerou impactos negativos no funcionamento global da Unidade; d- O IB vem passando por uma fase de transição almejando a racionalização/otimização com alteração nas estratégias de compra e redefinição coletiva de prioridades na aplicação dos recursos de modo a torna-la mais transparente. Chama a atenção a colocação do advérbio “Paulatinamente”, para dizer que ao invés das tradicionais compras diretas de materiais e serviços, a UU vem adotando compras por pregão, quando pertinente na modalidade Ata de Registro de Preços, particularmente de itens de consumo regular, portanto previsível de modo lento . Grande parte dessas compras envolve planejamento das necessidades ao longo do ano e vêm sendo realizadas por meio da Bolsa Eletrônica de Compras (BEC). Em relação a itens de consumo esporádico, vimos realizando compras diretas por meio da BEC. Mesmo tendo analisado que essa prática reduziu em cerca de 30% os custos nominais dos itens

adquiridos em relação aos preços praticados nos 2 anos anteriores, tem receio de total implantação dessa nova política imediata, pelo risco de desabastecimento da Unidade;. Com a crescente adoção das compras por pregão da BEC, acredita-se que os indicadores da economia gerada por essas práticas serão ainda melhores nos próximos anos.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a- O IB pretende a médio e longo prazos, consolidar uma base integrada de informações (1) acadêmicas, incluindo a formação de recursos humanos na graduação, pós-graduação e pós-doutorado, pesquisa, e cultura e extensão, (2) administrativas, (3) financeiras, orçamentárias e extra-orçamentárias, e (4) operacionais, que facilite a identificação de tendências na evolução da Unidade em relação a suas atividades-fim e também os gargalos na consecução dessas atividades. De posse dessa base de informações haverá maior participação dos docentes e racionalização da gestão por meio do estímulo a processos coletivos de tomada de decisões no estabelecimento de prioridades. Pretende-se ainda disponibilizar essas informações para acesso da comunidade, contribuindo para a transparência em relação metas, atividades e investimentos em curso.

Pretende-se melhorar a qualificação do pessoal de apoio técnico e administrativo, inclusive para que o docente possa focalizar sua atenção nas atividades-fim da Universidade.

As metas de gestão e ações propostas devem ser submetidas a constante reavaliação de modo a possibilitar a correção de rumos sempre que necessário.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À: a- Há urgências prementes na readequação, modernização e necessidade de ampliação da infraestrutura física do IB;b- as instalações elétricas de praticamente todos os prédios encontram-se subdimensionadas em face a crescente instalação de equipamentos nos laboratórios de pesquisa. Portanto, uma readequação se faz necessária;c- instalação de mecanismos de segurança física contra incêndio, incluindo rotas de fuga, é urgente em vários prédios que abrigam laboratórios de pesquisa, entre elas os Edifícios Ernst

Markus, André Dreyfus e Felix Rawitscher (antigo Minas Gerais - que abriga também salas de aula);c- Readequações para fins de acessibilidade são necessárias em diferentes áreas e edifícios do IB;d- substituição completa imediata do telhado do Edifício Felix Rawitscher e o valor orçado excede a dotação orçamentária da UU. Essa obra é urgente porque o edifício abriga microscópios eletrônicos, 5 laboratórios de grupos de pesquisa e abrigará também o microscópio confocal em processo de importação. Esses dispendiosos equipamentos encontram-se presentemente em ambiente inapropriado;e- readequação do telhado e o encanamento do Edifício Sobre as Ondas, e instalação de para-raios nesse edifício em conjunto com estufas próximas. O IB encomendou um projeto de para raios ao Instituto de Energia e Ambiente da USP, mas não dispõe dos recursos necessários para realizar as obras necessárias;f- instalação de "linhas da vida" em todos os edifícios do IB, para garantir a segurança de funcionários que realizam serviços de manutenção nos telhados; g- necessidade de um pequeno edifício em acordo com as normas de segurança vigentes, para fins de estoque e manutenção de substâncias e resíduos químicos de uso laboratorial, algumas com potencial explosivo;

O IB fará uma avaliação crítica da infraestrutura laboratorial almejando a otimização e unificação de espaços, onde possível. Mesmo assim, será necessária uma ampliação do espaço disponível para laboratórios;h- A médio prazo, o IB aspira à construção de Laboratórios de Pesquisa em conjunto com o ICB que desafogaria as necessidades de espaço existentes nos departamentos.

a- organização administrativa: a- a capilaridade do sistema administrativo entre os docentes é grande mas ,o mesmo não se aplica aos funcionários e alunos. Isso dificulta a implementação de novas políticas, que são relatadas como dependente dos níveis superiores da hierarquia acoplado à resistência para mudanças em procedimentos, particularmente nos níveis mais basais da hierarquia;

b-RH : a- A relação "Funcionários/Docentes" na Unidade é 1,7, enquanto a média da Universidade é da ordem de 2,8. Essa significativa restrição tem gerado dificuldades na implementação de projetos acadêmicos, pela falta de pessoal de apoio;b- citam a necessidade do treinamento e reciclagem dos funcionários, e de discussões que

explicitem claramente sua importância no serviço público;b- existe cultura local conservadora sobre o significado do serviço público na Universidade, particularmente nos níveis mais basais da hierarquia da Unidade ;c- Existe insuficiente número de servidores de apoio técnico que acabam comprometendo a plena dedicação dos docentes às atividades- fim. Os laboratórios e administração do IB vêm lidando com essas dificuldades por meio do compartilhamento de horário dos poucos funcionários disponíveis, investindo em sua capacitação, melhorando assim sua eficiência e rendimento. Mesmo assim a necessidade de novos funcionários é premente.;d- é preocupante a situação do quadro de docentes do IB que conta hoje com 119 docentes, com idade média de 50 anos. Desse total 9,24% já contam com tempo para aposentadoria, 25,21% poderão se aposentar em até 5 anos, e 40,33% poderão se aposentar em até 10 anos. Estes dados devem ser encarados com preocupação, pois refletem um desequilíbrio na distribuição de docentes em diferentes estágios da carreira. Como os docentes do IB já se encontram sobrecarregados, em parte pelas deficiências de apoio técnico apontadas acima, mas também pela intensificação de suas atividades acadêmicas os últimos anos, e 40,33% dos que poderão se aposentar em até 10 anos correspondem exatamente aos docentes mais experientes, sua mera reposição por novos quadros será insuficiente para garantir o presente padrão de atividades da UU. Além dessa necessária reposição, estimam que o IB precisará contratar 13 novos docentes nos próximos 10 anos, para atuarem em áreas com maior carga didática e para a implantação de novas linhas de pesquisa, incluindo aquelas voltadas para a integração e interdisciplinaridade, na Unidade.

c-materiais : a- a captação extraorçamentária de recursos pelos docentes permite que materiais sejam adquiridos com facilidade. Entretanto é preciso que as modernas formas de licitação sejam incorporadas pela administração da UU.

d-biblioteca:a- A médio prazo, o IB aspira à construção dos prédios da Biblioteca e com a transferência da Biblioteca para o novo edifício (cujo projeto executivo já está pronto) se ampliará os espaços para salas de aula e laboratórios de ensino no Centro Didático.

e-TIC e inovação : a- informações disponibilizadas nas respectivas páginas são abrigadas no site do IB;b-Mais recentemente, sistemas de informação vem sendo implantados para tornar mais eficientes os processos acadêmicos e administrativos, como solicitação de serviços de manutenção, de reprografia, de transporte e de pessoal e acompanhar cada um deles, e saber a previsão da execução desses serviços, por meio da "Intranet" do IB; c-Soluções similares serão implantadas nos Setores Financeiro e Acadêmico para agilizar procedimentos e reduzir carga de trabalho de funcionários;d- qualificação dos docentes e TA no sistemas Moodle ou o Moodle-Stoa; d- rede física da internet e "wireless" pouco eficientes e distribuídos nos diferentes setores da UU co carência na UU ;d- necessidade de atualizar a rede de informática em todos os edifícios do IB. Embora o IB tenha sido incluído no projeto da USP para atualização da rede de informática, a empresa responsável por essas instalações na Unidade faliu nos estágios iniciais das obras, deixando a maior parte das instalações por fazer. Assim, o IB não foi beneficiado por esse projeto envolvendo toda a USP.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- necessidade de modernização dos conceitos de gestão na UU envolvendo metas, ações e indicadores; b-há um certo pensar de que algumas coisas vão acontecer na gestão num futuro incerto, como por exemplo a instalação de um modelo de gestão contingencial, cuja capacidade e velocidade de adaptação a um ambiente em constante mudança e com novas demandas, melhoraria a eficiência do sistema;c- necessidade de conscientização, da responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal, sob os auspícios da Unidade, para ampliar sua esfera de atuação para além do mero cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico, levando à busca da melhoria contínua de seus processos de trabalho e da inovação. Apesar de estar colocado na AUTOAVALIAÇÃO não me parece incorporado na gestão da UU e mais ainda definido que deve ser feita sob os auspício da UU;d- A implantação de novas práticas de gestão na Unidade nos últimos anos foi um tanto tímida. Na administração central da UU, a gestão vinha sendo delegada às Assistências Financeira e Administrativa. A falta de clareza sobre políticas em curso e falta de transparência na aplicação dos recursos orçamentários disponíveis, gerou impactos negativos no funcionamento global da Unidade;e- a UU e administração central da USP precisam resolver vários gargalos na gestão que estão afetando a produção da UU que

é competente academicamente : pedidos de subvenção interna na universidade, acesso aos fundos e uso de recursos, licitações, uso de pregões, distribuição de pessoal e contratação, construções e renovação da infraestrutura para facilitar as operações dentro do IB; f- Melhorar a segurança e Acessibilidade - o edifício e as partes interessadas devem ser preparados para acidentes; formação de pessoal e investimento em equipamentos de segurança (lavagem dos olhos, chuveiros e equipamentos similares), segurança dos laboratórios e coleções valiosas. A acessibilidade é claramente um enorme problema dentro do IB. Não há rampas, elevadores são antigos ou não funcionando, calçadas estão quebradas e sujas, não há sinais em Braille. A comissão de Avaliadores Externos sugere que o IB precisa se concentrar em fazer melhorias substanciais nestas duas áreas importantes de segurança e bem-estar pessoal. Essas melhorias vão melhorar a imagem do IB, bem como proporcionar proteção contra futuros litígios por grupos ou indivíduos que possam ser afetados por esta negligência; g- Dispor de base de informações, baseada nos sistemas corporativos da USP, que permitam integrar informações acadêmicas, administrativas e financeiras, para facilitar planejamento e processos de tomada de decisões. É grave a situação descrita.

### **ICB – Instituto de Ciências Biomédicas**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- Melhoria da qualidade dos serviços e agilidade na resolução dos problemas encontrados em cada área prestados pelas assistências administrativa, financeira e acadêmica a partir de gestão compartilhada com troca de experiências e dinâmica de ação em conjunto das assistências no ICB, com a realização de reuniões periódicas conjuntas com a Diretoria; b- Distribuição igualitária, entre os Departamentos, da Reserva Técnica Institucional da FAPESP para promover melhorias na infraestrutura da pesquisa departamental de forma ágil e descentralizada; c- Estímulo à criação/ampliação de laboratórios compartilhados para apoiar, com recursos financeiros, a criação de espaços multiusuários, com compartilhamento de equipamentos, em consonância com as políticas propostas pela FAPESP. Cabe destacar o CEFAP, que congrega equipamentos para uso compartilhado, disponível não apenas

a pesquisadores do ICB, mas para toda a USP; atualmente, o ICB tem desenvolvido propostas de ampliação dos espaços e equipamentos compartilhados; d- Implementação da expansão física prevista no Plano Diretor do ICB com prioridades a médio e longo prazo; e- política de aumento e qualificação do corpo docente e TA.

B-PONTOS DESTAQUE: a- Criação dos centros de Apoio do ICB e a gestão compartilhada e descentralizada dessas áreas, resultou num ganho de desempenho e otimização dos serviços prestados, a pesquisa, ensino e extensão; os Centros de Apoio do ICB estão em fase de consolidação de suas atividades: Criação dos Centros de Apoio do ICB (Centro de Facilidades de Apoio a Pesquisa - CEFAP), Museu de Anatomia Humana, Central de Bioterismo, Centro Avançado de Ensino em Pesquisa em Monte Negro, Centro de Informática e Competência em Software, Serviço de Biblioteca e Informação Biomédica; b- criação/ampliação de laboratórios compartilhados; c- a UU propõem estabelecer processos internos permanentes de avaliação institucional; c- Estabelecer políticas de adequação e retenção de talentos, buscando alinhar o perfil da vaga com o perfil do funcionário; d- a opinião dos Avaliadores externos que o ICB: " is deeply committed to its mission, which is related to the production and dissemination of knowledge in the areas of health sciences, as well as the training of human resources at different levels (undergraduate, graduate, and post-doctoral training). Even though it is not written in their mission statement it became clear to the committee that part of the ICB is also involved in advancing technology like biotechnology and drug design"; e-aumentar as colaborações com o setor privado como as companhias de biotecnologia e a indústria farmacêutica. O Brasil precisa dessa competência.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- necessidade de identificar e consolidar indicadores de gestão; b- apesar de ter metas de crescimento para os próximos anos é necessário que a UU use o planejamento estratégico do ICB-USP de médio e longo prazo, engajando os públicos do Instituto para o cumprimento das ações e metas. Para exemplificar no Plano de metas está : "Estabelecer políticas de inovação tecnológica, assim como a consolidação do Núcleo de Inovação Tecnológica do ICB, incentivando os programas nas áreas de

interface em inovação, assim como a abertura para parcerias com empresas públicas e privadas" e não encontrei nenhuma referência a isto na Avaliação da UU; c- a proposta de Traçar o panorama interno e externo ao ICB-USP identificando as Forças, Oportunidades, Fraqueza e Ameaças (SWOT) do segmento de atuação do Instituto para desenvolvimento do plano estratégico precisa ser implementada; d- Aprovar junto à Administração Central o novo organograma do ICB-USP compatível com a realidade atual da organização; e-Consolidar o processo de criação do Centro Avançado de Pesquisa, Ensino e Extensão Universitária de Monte Negro (ICB-5), como um centro avançado do ICB-USP de alta capacitação voltada para o ensino, pesquisa, extensão e serviços à comunidade e como polo de atração de cooperações e intercâmbio com as demais Unidades da USP, Instituições de Ensino e Pesquisa nacionais e do exterior e órgãos governamentais em âmbito regional e nacional.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a- O ICB tem desenvolvido política administrativa tendo como meta fornecer todo subsídio de infraestrutura e recursos humanos para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade: pesquisa, ensino e extensão. b- criou o Serviço de Apoio aos Projetos de Pesquisa para facilitar a gestão de projetos e otimizar o uso e a administração dos recursos financeiros recebidos pela U; c- elaborou projeto para melhor aproveitamento do espaço físico, com construção de um amplo centro didático, com salas de aula e biblioteca, um novo edifício destinado exclusivamente a pesquisa e um centro de difusão em saúde, dentre outras propostas que por conta das restrições orçamentárias não foi implantado; d- implantou com recursos financeiros externos, notadamente da FAPESP o Centro de Facilidades de Apoio à Pesquisa (CEFAP), construção de novos biotérios para produção de ratos e camundongos, além de outras obras menores para atendimento das demandas de ensino e pesquisa; e- com essas decisões administrativas pode delegar aos servidores técnico-administrativos, parte da gestão administrativa, permitindo aos docentes maior foco em pesquisa, ensino e extensão.



### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa:a- A estrutura organizacional da Unidade permite que os principais Colegiados sejam as instâncias de decisão final, com concentração das decisões acadêmicas na Congregação e decisões administrativas no CTA;b- o número elevado de membros nesses colegiados, e a organização funcional acaba tornando os processos decisórios lentos e burocráticos. A centralização das decisões administrativas do dia-a-dia na Diretoria faz com que esse órgão tenha uma sobrecarga de atribuições; isso, aliado a lentidão das decisões dos colegiados resulta em dificuldades para estabelecimento de discussões e decisões de assuntos mais amplos, como questões de políticas acadêmica e administrativa da Unidade. Para amenizar essas dificuldades, o ICB possui diversas comissões de apoio (Resíduos Químicos, Biossegurança, Inovação, Radioproteção), além de 6 Centros de Apoio (Centro de Facilidades de Apoio a Pesquisa - CEFAP, Museu de Anatomia Humana, Central de Bioterismo, Centro Avançado de Ensino em Pesquisa em Monte Negro, Centro de Informática e Competência em Software, Serviço de Biblioteca e Informação Biomédica), que auxiliam e promovem as ações e decisões político-administrativas em suas respectivas áreas de atuação.

b-RH : a- conta com 163 docentes, sendo 97,5% em regime de RDIDP , todos com titulação mínima de Doutor. Tem 322 técnico- administrativos, sendo 79 de nível superior, 147 de nível médio e 109 de nível básico;b- ampliar as políticas de treinamento e desenvolvimento para os servidores técnico-administrativos, com incentivo para especialização e aprimoramento acadêmico e profissional;c-- repor as perdas no quadro de servidores técnico-administrativos, principalmente no conjunto de técnicos de laboratório, decorrentes do PIDV da USP em 2015 e de aposentadorias e demissões não repostas nos últimos anos;d- Ampliação do corpo docente para fortalecimento dos grupos de pesquisa; e- Promover a reposição, no tempo mais breve possível, de professores aposentados, de forma a não prejudicar as atividades-fim do ICB.

c-materiais : a- preocupação com a sustentabilidade ambiental que levou ao desenvolvimento de processo de uso de glicerina em substituição ao formol, para a

conservação de cadáveres e das peças anatômicas, processo este que, praticamente, eliminou o descarte do formol;b- projeto, em parceria com a Prefeitura do Campus, para o descarte de resíduos químicos e biológicos aliado a novos procedimentos para o manuseio de produtos químicos. A Comissão de Resíduos Químicos do ICB realiza a implementação de medidas corretas/legais de armazenamento, manuseio e descarte de reagentes químicos potencialmente deletérios ao meio. Também promove a destinação adequada dos resíduos após armazenamento temporário em entreposto.

d-biblioteca

e-TIC e inovação : a- O ICB, além dos sistemas de informação acadêmicos e administrativos de uso geral pela USP, possui conjunto de cerca de 40 sistemas eletrônicos desenvolvidos internamente, para auxílio da gestão da informação em diferentes instâncias: agendamento de atividades (reserva de horário e uso de equipamentos de laboratório), solicitações de atendimentos e serviços (manutenção, informática, transporte, divulgação de eventos, plotagem) e sistemas para gestão (financeiro, biotérios, compras). Há também sistemas desenvolvidos pelos docentes , com ou sem apoio do Seção de Informática do ICB, com apoio da Reitoria ou de agências, com finalidade de uso didático, como o laminário virtual (Departamento de Biologia Celular e do Desenvolvimento) e repositório de imagens de parasitas (Departamento de Parasitologia);b- com recursos Fapesp criou o Centro de Informática e Competência em Software;

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- necessidade da existência de sistemas de informática para gestão das UU ;b- implementar e modernizar a gestão da UU com metas e indicadores para obtenção das mesmas; c- a Comissão de Avaliadores externos chama atenção do número reduzido de TA considerando as atividades desenvolvidas pelo ICB.

### **ICMC - Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação**

1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE: a unidade apresenta um Plano Diretor ICMC-2021 com estabelecimento de metas e indicadores, um Plano de Obras e um Plano Acadêmico junto aos Departamentos. Outrossim, é digno de

registro o trabalho realizado pela Comissão de Qualidade Acadêmica e Administrativa com mapeamento dos processos, fluxogramas padrão, indicadores de desempenho, política de treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, uso racional de recursos, planejamento e metas institucionais.

A-PONTOS ADEQUADOS: do ponto de vista da gestão, a delegação de competência e responsabilidade, seria o ponto forte a destacar.

B-PONTOS DESTAQUE: A criação do Gabinete de Planejamento e Gestão (Ago/2012), da Coordenação de Administração Geral do Instituto (Set/2014) para assessorar a Direção e os demais Órgãos da Administração Geral do Instituto; Criação do Programa de Gestão Participativa de Pessoas (Fev/2014), que incentiva a participação da comunidade nas ações institucionais, promovendo um ambiente de maior cooperação e engajamento, além de vários outros programas de gestão administrativa.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: A forma de organização do trabalho no ICMC, assim como das demais unidades da USP, necessita de um grau elevado de gerenciamento dado a grande quantidade de comissões, setores e seções administrativas e acadêmicas com níveis hierárquicos diferentes. A definição de quais processos de trabalho são de apoio, e quais são de gestão tornaria o ambiente mais propenso a solucionar problemas de ordem: burocrática e de comunicação. A comissão criada para mapear os processos, com certeza deve possuir um diagnóstico sobre a funcionalidade das atividades desenvolvidas por todas as áreas do organograma. Existem muitas comissões que poderão aumentar a burocracia.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Há um Plano Diretor ICMC-2021 (estabelecimento de metas e indicadores), Plano de Obras e Plano Acadêmico dos Departamentos, desenvolvido pela unidade, assim como, uma Comissão de Qualidade Acadêmica e Administrativa, que trabalha em quatro pilares (Ensino, Pesquisa, Cultura e Extensão e Captação de Recursos) baseada em Sistema da Qualidade com mapeamento dos processos, fluxogramas padrão, indicadores de

desempenho, política de treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, uso racional de recursos, planejamento e metas institucionais.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Existe o Conselho Superior Acadêmico (Congregação), a maior autoridade na unidade, que subordina as Comissões Acadêmicas (Graduação, Pós graduação, Pesquisa, Cultura e Extensão) e o Conselho Técnico-Administrativo, responsável pelas decisões administrativas. As atividades acadêmicas são coordenadas no âmbito da Unidade pela Diretoria e pelas Comissões; a coordenação de cada curso é feita pela comissão coordenadora de curso, subordinada a comissão de graduação, do mesmo modo que a pós- graduação com a comissão acadêmica da pós. Os Departamentos (Ciências de Computação, Matemática, Matemática Aplicada e Estatística e Sistemas de Computação) organizam e orientam as atividades de pesquisa e as atividades docentes. Todas as comissões são subordinadas ao Conselho Superior Acadêmico e seguem as diretrizes da Administração Central da Universidade de São Paulo.

b-RH: quantidade de docentes e servidores técnico-administrativos adequados.

c-materiais: recursos orçamentários e extra-orçamentários advindos da distribuição inicial feita pela Reitoria e das atividades do ICMC, respectivamente.

d-biblioteca: espaço físico excelente e quantidade e qualidade do acervo boa.

e-TIC e inovação: sistemas corporativos são os de maior utilização administrativa; infraestrutura computacional excelente nos laboratórios, distribuídos em redes e de forma totalmente transparente aos usuários.

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: a interação entre avaliador e organização poderá gerar oportunidades de melhoria nos processos de trabalho, e conseqüentemente, na obtenção de maior satisfação da comunidade acadêmica.

## **IEA - Instituto de Estudos Avançados**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

**A-PONTOS ADEQUADOS:** Do ponto de vista da gestão as duas iniciativas organizacionais poderão dar maior rapidez em alguns processos, e qualidade no trabalho realizado, quais sejam: "as metacuradorias e o Colégio expandido". São ideias que demonstram a vontade de aperfeiçoar o trabalho realizado pelo IEA.

**B-PONTOS DESTAQUE:** Convênio firmado recentemente de Cooperação com o Instituto Itaú Cultural, para a implantação da Cátedra Olavo Setúbal de Arte, Cultura e Ciência, que tem como finalidade promover e fomentar estudos, pesquisas, atividades e reflexões internacionais e Inter gerenciais sobre temas acadêmicos, artístico-culturais, científicos e sociais.

**C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:** Maior interação entre os grupos de pesquisa.; interdisciplinaridade precisa ser priorizada com maior ênfase. Não há política sistemática de avaliação dos grupos de pesquisa, e isso deveria incluir o tempo de existência deles. Os processos que envolvem recursos orçamentários deveriam ser menos burocráticos.

**2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:** destaque para a criação da "metacuradorias". Trata-se da constituição de curadorias metalinguísticas e metacríticas. As metacuradorias pretendem envolver, em sua organização, de forma interdisciplinar, diversos especialistas para motivar a formação de redes e minimizar a centralidade da autoria individual. Além das metacuradorias, a gestão criou, informalmente, o "Colégio Expandido", que congrega diretor, vice-diretor conselheiros, coordenadores de grupos e pesquisadores atuais e anteriores, além dos professores visitantes atuais e anteriores, com o objetivo de opinar e refletir sobre assuntos propostos pela Diretoria e pelo Conselho Deliberativo, além de sugerir temas e opinar sobre palestrantes.

### **3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:**

a- organização administrativa: Há um Conselho Deliberativo - instância decisória máxima do Instituto. São dez integrantes: oito docentes (um deles pode ser de outra universidade), um representante dos alunos de pós-graduação e um representante da sociedade civil. Logo abaixo, o Diretor e o Vice- diretor (professores titulares) com duas Assistências Técnicas – ATAC (Assistência Técnica Acadêmica) e ATAD (Administrativa). O IEA possui também uma divisão de comunicações subordinada a ATAC e um seção de informática que oferece suporte as duas áreas. Há, também, dois polos – São Carlos e Ribeirão Preto – que atuam como interfaces de pesquisa.

b-RH: São 24 servidores técnico administrativos (TAD): Grupo Básico (4), Grupo Técnico (8) e Grupo Superior (12), além, do corpo docente: Diretor e Vice-Diretor.

c-materiais: O IEA além dos recursos orçamentários, reflexo do orçamento da USP poderia buscar novas fontes de recursos com as Agências de Fomento (por. ex.: Fapesp). As despesas seguem normas específicas a serem executadas, segundo as diretrizes estabelecidas pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP) da USP. Os recursos orçamentários do IEA são, consumidos, em grande parte, custeio via requisições de adiantamentos. Com relação a espaço físico, o IEA solicita um espaço próprio, inclusive com possibilidade de residência para professores e pesquisadores visitantes.

d-biblioteca: não há nenhum parecer externo sobre as condições da biblioteca.

e-TIC e inovação: Os sistemas corporativos da USP são gerenciados pela Administração Central da USP. Os sistemas de informação centralizados para as atividades administrativas/finanças/recursos humanos (Proteos, Marte, Mercúrio, Juno) são ferramentas importantes para o controle de desempenho das áreas Administrativas e Acadêmicas do IEA. São utilizados no dia a dia para as atividades programadas e atendem as necessidade da instituição.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: o Instituto de Estudos Avançados (IEA) independente da iniciativa da administração central da universidade, deveria chamar

avaliadores externos, anualmente, com a finalidade de perceber, qual o reflexo das atividades desenvolvidas no IEA para comunidade científica brasileira e internacional.

### **IEB - Instituto de Estudos Brasileiros**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

**A-PONTOS ADEQUADOS:** O IEB constitui unidade de referência nos estudos brasileiros, não só pelo caráter interdisciplinar de suas pesquisas de Pós-Graduação e optativas de Graduação, como também pelas atividades de extensão, divulgação e publicação ao longo de sua trajetória. Do ponto de vista da gestão, a criação do Laboratório Interdisciplinar, como parte da política científica do IEB, seria um dos aspectos adequados.

**B-PONTOS DESTAQUE:** A nova sede do IEB (prédio Brasiliiana) merece destaque entre os Institutos de Pesquisa da USP e dos demais existentes no País. As novas instalações permitirão melhores condições de trabalho aos professores e outros envolvidos na organização dos acervos e no desenvolvimento dos projetos em curso e futuros. Nesta nova sede, o Instituto adquire visibilidade que sempre mereceu pela excelência das pesquisas realizadas e o valor de seus conjuntos documentais. Outro aspecto importante, seria a criação do Laboratório Interdisciplinar, como parte da política científica do IEB.

**C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:** O Instituto não tem como prática trabalhar com planejamento estratégico, nem tampouco com gestão de processos. Seria fundamental, principalmente com o novo espaço, criar condições para projetar o IEB até 2030, por exemplo. O exercício de avaliar o presente, olhando o passado e projetando para o futuro deve provocar soluções e mudanças de atitude.

**2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:** é condição determinante, para solicitação de novas contratações, ou mesmo de reposição a unidade identificar os “gargalos” existentes. Somente com uma gestão de processos

que em tese seria possível, já que as atividades não são as mesmas, passados 20 anos. Necessidade de novos profissionais e de novas formas de relação com o trabalho.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: O IEB apresenta um Conselho Deliberativo, um Diretor e Vice- Diretor, quatro comissões que assessoram a direção, a saber: Comissão Científica, Comissão de Serviços de Apoio, Comissão de Pós-Graduação e Comissão de Relações Internacionais. São duas divisões : uma científica e outra administrativa; além do Serviços de Arquivo, Biblioteca e Coleção de Artes Visuais.

b-RH: 14 professores efetivos e dois sênior; quantitativo de servidores não foi informado. Ficou apontado deficiência de servidores administrativos no atendimento.

c-materiais: São aproximadamente R\$2,0 milhões ano de orçamento sendo 80% oriundo do orçamento da USP (cota-parte) e 20% recursos próprios e convênios.

d-biblioteca: 200 mil volumes, com consulta agendada previamente.

e-TIC e inovação: processo de digitalização desde a solicitação até a estocagem no repositório digital, passando pela disponibilização na WEB; controle do fluxo do processo de restauro visando ao acompanhamento, de forma unificada e padronizada, das atividades relacionadas aos acervos do Instituto e possibilitando a ampliação e o refinamento do controle estatístico das atividades do IEB.

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação é fundamental na elaboração de um plano estratégico. A percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria, somente serão revelados se a unidade tiver como pratica as reuniões de gestão: caminho mais adequado para alcançar os objetivos pretendidos no Plano Institucional.



## **IEE - Instituto de Energia e Ambiente**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: Os dois Programas de Pós-Graduação do IEE, Energia e Ciência Ambiental, apresentaram elevação em suas recentes classificações Capes respectivamente para os níveis 5 e 6. É meta da gestão acadêmica atingir a nota 7 nos dois programas.

B-PONTOS DESTAQUE: Não foi mencionado uma programa estratégico do instituto o que dificulta durante a gestão reconhecer os ganhos e/ou perdas na qualidade dos serviços oferecidos tanto para comunidade interna, como para sociedade.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Há necessidade de elaboração de um plano estratégico que ultrapasse o período do mandato da direção (4 anos) ; que aponte para o futuro do IEE e permita gerenciar o dia-a-dia sem percalços.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: Destaque para proposta de curso de graduação em Engenharia de Energia, com uma visão integrada e atualizada dos temas energéticos, cuja tramitação não avançou.

### **3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:**

a- organização administrativa: No organograma do instituto há : Divisões Científicas, seções técnicas e administrativas. Toda a estrutura sobre a coordenação de uma Diretoria e Vice- Diretoria. São 29 laboratórios de pesquisa.

b-RH : O IEE conta com 170 funcionários e 10 professores docentes (1 titular, 4 associados e 5 doutores). O plano institucional aponta para necessidade de novas contratações de docentes (12 novos docentes).

c-materiais: O orçamento do IEE é resultado dos recursos advindos do ICMS coordenados pela Administração Central da USP e parte (10%) de recursos extra-orçamentários.

d-biblioteca: não há nenhum comentário dos avaliadores externos sobre a condição da biblioteca.

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação utilizados são os sistemas utilizados em toda a universidade (Proteos, Marte, Mercúrio, Juno).

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação é fundamental na elaboração de um plano estratégico. A percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria, somente serão revelados se a unidade tiver como pratica as reuniões de gestão: caminho mais adequado para alcançar os objetivos pretendidos no Plano Institucional.

#### **IF - Instituto de Física**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: o uso, mesmo que parcial, de indicadores acadêmicos internacionais com o propósito de aferir resultados da produção acadêmica, científica e de serviços de extensão. A gestão sinaliza o uso de indicadores para direcionar as atividades operacionais.

B-PONTOS DESTAQUE: Divulgação na web do IF a execução orçamentária do Instituto e dos departamentos. Esta medida tem por objetivo a proporcionar maior transparência na utilização dos recursos públicos e promover a utilização equânime do orçamento. Disponibilizar a solicitação de serviços administrativos e acadêmicos diretamente na página web do Instituto. Essa iniciativa foi possível com a disponibilidade de programadores institucionais no IF e nos departamentos. A iniciativa tem por objetivo democratizar o acesso aos serviços e regularizar a demanda.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Gestão de processos seria uma boa iniciativa, já que os departamentos são independentes na condução de suas políticas; há necessidade de articulação entre as ações dos diferentes setores.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: O instituto é composto de 6 departamentos independentes e várias comissões institucionais (ensino, pós-graduação, pesquisa, etc..). Tem um modelo de gestão compartilhado, onde cada qual gerencia suas próprias metas e modelos de gestão. A Diretoria coordena as ações dos departamentos e das comissões. Não há um plano que aglutine todos os departamentos e a Direção do Instituto com o propósito de pensar o futuro da unidade. O planejamento e a gestão administrativa é operacional.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: 6 departamentos de ensino, a saber: Física Aplicada, Física Experimental, Física Geral, Física Nuclear, Física Matemática e Física dos Materiais e Mecânica; 4 Assistências Técnicas (Acadêmica, Administrativa, Financeira e Operacional); Comissões de Pós-Graduação Interunidades (CPGI); de Pós-Graduação (CPG); de Graduação (CG); de Avaliação das Disciplinas (CAD); Coordenadora do Curso de Licenciatura (CoC-L); e Coordenadora do Curso de Bacharelado (CoC-B). Outras atividades acadêmicas são gerenciadas pelas Comissões de Pesquisa (CPq); de Cultura e Extensão (CCEx); de Consultorias e Convênios; de Apoio Profissional (CAP); de Biblioteca, entre outras. O Conselho Técnico Administrativo, Congregação, Diretoria e Vice- Diretoria.

b-RH: 140 professores do corpo docente; não há nenhuma menção a quantidade de servidores técnico- administrativos.

c-materiais: orçamento da unidade é parte do orçamento geral da universidade; os recursos extra- orçamentários são aproximadamente 10% do total. Os gastos com custeio são descentralizados.

d-biblioteca: acervo em situação boa, no entanto, com uma necessidade de novas assinaturas de periódicos estrangeiros.

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação utilizados são os sistemas utilizados em toda a universidade (Proteos, Marte, Mercúrio, Juno). A Infraestrutura computacional

e de informações acadêmicas do IF é continuamente atualizada e atende adequadamente o Instituto.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: a interação entre avaliador e organização poderá gerar oportunidades de melhoria nos processos de trabalho, e conseqüentemente, na obtenção de maior satisfação da comunidade acadêmica.

#### **IFSC - Instituto de Física de São Carlos**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: Do ponto de vista da gestão administrativa e acadêmica é exemplo para as demais unidades IFSC/USP a criação de um modelo administrativo próprio, adequado a realidade do Instituto em três níveis de gestão. O fato da estrutura administrativa ser diferente da estrutura burocrática constituída a tempos na universidade demonstra a importância de se fazer gestão no IFSC/USP.

B- PONTOS DESTAQUE: O uso de tecnologias de gestão de pessoas, gestão de processos e programas específicos de qualidade, chama a atenção no relatório de auto- avaliação (programa 5s, programa de qualidade e produtividade e outros).

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: nos relatórios sobre gestão ficou evidenciado a necessidade de informações quantitativas e indicadores que possam dar subsídios aos gestores.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: não foi mencionado em nenhum momento o Plano de Desenvolvimento do IFSC, o que sugere a dificuldade de operacionalizar um plano estratégico quando envolve a área acadêmica. Todas as iniciativas de tecnologias de gestão, acima mencionadas, serviram com o intuito de melhorar os processos de trabalho da atividade administrativa. O planejamento da gestão acadêmica foi dado pouco destaque. O futuro dos cursos e da atividade de pesquisa do IFSC, não foi demonstrado.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: 1) Assistência Técnica Administrativa, subdividida nos Serviços/Seções de Desenho Técnico, Obras Civas, Manutenção Predial e Elétrica, Gráfica, Infraestrutura de Apoio, Veículos, Expediente e Pessoal (Recursos Humanos). 2) Assistência Técnica Financeira, subdividida em Serviços de Contabilidade, Convênios, Importação e Exportação e Materiais (Compras, Almojarifado e Patrimônio) e Tesouraria. 3) Assistência Técnica Acadêmica, subdividida nos Serviços de Graduação, Pós-Graduação, Relações Internacionais e Concursos, apoiando atividades das Comissões de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Cultura e Extensão Universitária e Relações Internacionais. 4) Dois de departamentos de ensino, Diretoria e Vice Diretoria. 5) Congregação e Conselho Técnico Administrativo.

b-RH: 61 servidores que estão lotados nas assistências técnicas, além de 30 outros servidores administrativos que trabalham nas demais áreas ; o numero de docentes não foi mencionado

c-materiais: Instalações físicas: Laboratórios de Ensino, instalada em um Edifício de 3 andares, com cerca de 1600 m<sup>2</sup>, onde estão instalados os laboratórios de física básica e avançada, eletrônica, computação e de desenvolvimento e demonstração de experimentos. Além deste espaço, são 3 auditórios de médio porte, 4 salas de aula, e 1 sala de computadores, com área total de 860 m<sup>2</sup>. O IFSC/USP também disponibiliza aos alunos uma área de convivência com cerca de 230 m<sup>2</sup> e salas para as secretarias acadêmicas dos alunos de bacharelado, licenciatura e IFSC Júnior, com área total de 40 m<sup>2</sup>. Do ponto de vista orçamentário, são movimentados aproximadamente R\$15 milhões/ano sendo 80% recursos do tesouro e 20% recursos próprios e de convênios – exceto despesas com pessoal.

d-biblioteca: não foi mencionado no relatório do avaliador externo, nem tampouco na auto- avaliação as condições da biblioteca(s)

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação utilizados são os sistemas utilizados em toda a universidade (Proteos, Marte, Mercúrio, Juno).

#### 4. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O exercício da avaliação é fundamental para tornar a atividade acadêmica e administrativa cada vez mais dinâmica e com qualidade; o avaliador externo com o conhecimento de outras instituições poderá ponderar as oportunidades de melhoria que cada escola possui. Esse processo deveria ser anual.

#### **IGc – Instituto de Geociências**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: a- gestão dentro da estrutura administrativa clássica da Universidade;b-A responsabilidade pela gestão dos recursos da unidade é compartilhada entre a direção e os departamentos e centros através do Conselho Técnico-Administrativo (CTA);c- As prioridades de gastos de maior porte são estabelecidas a partir de políticas aprovadas pelo CTA, e o seu desempenho é informado regularmente através de boletins distribuídos nas reuniões mensais;d- Recursos extra-orçamentários provenientes de serviços prestados por laboratórios são gerenciados pelo Setor Financeiro, atendendo a demandas dos próprios laboratórios;d- Redução de custos que passou a ser item importante da pauta da USP nos últimos dois anos,que levou a UU a se conscientizar de que com a carência de recursos foram feitos cortes de investimentos e projetos, alguns por demanda da administração central, e outros por iniciativa própria;e- as metas estabelecidas são interessantes como:1-manter sua posição de vanguarda no desenvolvimento de novas frentes de pesquisa e de apoio a outros NAPs consolidando áreas de Petrologia Experimental; Preservação do Patrimônio Histórico e Geológico (GeoHereditas); e Geodinâmica de Bacias Sedimentares (GEO-SEdex);2- manter apoio às áreas recém consolidadas, como a de Tectonofísica nos campos de estudos das propriedades físicas dos minerais e rochas (propriedades magnéticas), e das propriedades reológicas dos materiais deformados; 3- Prosseguir no esforço para captar recursos para a manutenção e atualização dos laboratórios do NAP Geoanalítica-USP e do CPGeo Centro de Pesquisas Geocronológicas;4-manter o quadro de servidores técnicos e

administrativos do Departamento com vistas a garantir o padrão de excelência das rotinas laboratoriais e de secretarias.

B- PONTOS DE DESTAQUE: a- O GMG é reconhecido nacional e internacionalmente pela infraestrutura humana e física que dispõe e pela excelência de atuação no ensino, pesquisa e extensão. O projeto acadêmico compreende manter essa competência instalada e ampliar sua atuação em áreas de ponta em conformidade com os avanços tecnológicos. Várias iniciativas para melhoria da gestão foram tomadas nos últimos anos, nos departamentos e centros e também na administração central com objetivo de manter as condições de pesquisa e formação de RH :a- Entre elas, destaca-se a criação de Núcleos de Apoio à Pesquisa (NAPs), que congregam pesquisadores em temáticas afins, ao mesmo tempo em que permitem uma gestão compartilhada mais eficiente (por exemplo, integração dos laboratórios que fazem análise de minerais e rochas no NAP Geoanalítica); b-O uso de recursos de informática para procedimentos internos de solicitação e execução de serviços, embora ainda incipiente, tem melhorado o desempenho, acompanhamento e registro das atividades; c-O IGc participa de programas de uso racional de água e energia da USP (PURA e PURE) e de reciclagem de resíduos (USP-Recicla). Como detentores de conhecimento fundamental sobre recursos hídricos, pesquisadores do IGc têm colaborado em programas de aproveitamento racional de águas subterrâneas do governo estadual e da USP motivados pela crise hídrica da região metropolitana de São Paulo tornada pública em 2014. No Instituto de Geociências um poço de captação de água subterrânea está sendo reativado, com instalação de bombas e sistema de filtragem visando tratamento para viabilizar o uso amplo deste recurso;d- o gerenciamento dos laboratórios de análises químicas e físicas de materiais geológicos, que desenvolvem atividades de interface e disponibilizam para a comunidade da USP e de outras IES do Brasil e do exterior, o acesso a análises com equipamentos de alta tecnologia. Trata-se do Núcleo de Apoio à Pesquisa - Geoanalítica-USP e do Centro de Pesquisas Geocronológicas - CPGeo, que vem sustentando ao longo de décadas a pesquisa dos múltiplos campos das geociências no Brasil.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- planejamento, modernização da gestão acadêmica administrativa da UU;b- .Melhoria na organização da administração, com alterações pontuais no organograma, em especial: - correta alocação de servidores nos diversos setores, em especial técnicos de laboratório que se vinculam a centros de pesquisa; - criação de setor de materiais didáticos vinculado ao Museu de Geociências; - vinculação da Litoteca e da Coleção Paleontológica com o Museu de Geociências; - interação de atividades desenvolvidas por Museu de Geociências, Biblioteca e Litoteca. 2. Uso mais intensivo de recursos de informática para: - comunicação interna chamadas de serviço em áreas críticas: informática, manutenção, transportes, serviços de laboratório; - melhoria do fluxo e registro de processos internos nas áreas de serviços, compras e contabilidade, recursos humanos e protocolo; - comunicação com a sociedade: home page, GeoTV, atendimento centralizado a demandas por informação técnica.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a- o relatório evidencia a organização atual mas não mostra o planejamento , metas e indicadores;b- A administração da Unidade tem seus dois colegiados, a Congregação, que se ocupa de atividades acadêmicas, e o CTA, que se ocupa das atividades administrativas e financeiras.;c- o Diretor propõe e executa as ações aprovadas pelo CTA, zelando por sua qualidade, prazos e exequibilidade financeira. A Diretoria e as Comissões Regimentais (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão) prestam contas de suas ações nas reuniões mensais dos colegiados.;

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À: a- Conclusão da construção de galpão para abrigar as áreas de manutenção e almoxarifado, para garantir espaço adequado para estas atividades, e permitir expansão da Litoteca; b- Melhoria de segurança do prédio: controle de acesso, treinamento de brigada de incêndio, sinalização de rotas de fuga, correção de problemas de segurança identificados em um laudo pericial, seguida de aprovação do corpo de bombeiros; c- Complementação de obras de manutenção predial básica, em especial da rede elétrica; d- Instalação de novos laboratórios, após recuperação e qualificação de espaços físicos adequados.



a- organização administrativa: a- O IGc está organizado em dois departamentos, que têm tamanho e participação semelhantes nas atividades de ensino de graduação e pós-graduação, bem como nas comissões regimentais que estruturam tanto o ensino como a pesquisa e a extensão. Três centros de pesquisa reúnem docentes e servidores em torno de temáticas específicas: geocronologia (CPGeo), águas subterrâneas (Cepas) e pesquisas antárticas (CPA). Os servidores (principalmente técnicos de laboratório) são alocados nos departamentos, centros e NAPs têm estrutura administrativa bastante enxuta. A administração central, vinculada à Diretoria, é associada a três assistências (Acadêmica, Financeira e Administrativa); adicionalmente, vinculam-se diretamente ao Diretor a Biblioteca, a Informática e o Museu de Geociências. O organograma, tal como se apresenta atualmente, é em linhas gerais, adequada, e garante o bom funcionamento da Unidade. Existe, no entanto, necessidade de ajustes ocasionais, que muitas vezes são de difícil implantação por conta da morosidade na análise dos pedidos pelos órgãos centrais.

b-RH :a- a implantação e manutenção de um parque de equipamentos adquiridos ao longo de muitos anos resultaram na capacitação de um corpo técnico de alto nível em inovações analíticas e na capacitação de recursos humanos na graduação e pós-graduação;b-É meta do GMG prosseguir no esforço para atualizar a infraestrutura laboratorial e manter o quadro de servidores técnicos (superior e médio) qualificados dos laboratórios para assegurar o padrão de excelência dos trabalhos. O GMG conta com 18 servidores (3 Técnicos administrativos, 6 Técnicos de Laboratório e 9 Especialistas de Laboratório), a maior parte deles alocado no Geoanalítica-USP. A potencialidade e a capacidade do Departamento em manter a qualificação técnica dos recursos humanos passa pela reposição de claros permanentes.

c-materiais :a- O GMG sempre destacou-se por implantar e manter em rotina um parque instrumental graças ao esforço de sucessivas gerações de docentes na captação de recursos junto às agências de financiamento, bem como pelo desenvolvimento e otimização de metodologias analíticas e intercâmbio com os melhores centros analíticos mundiais.

d-biblioteca

e-TIC e inovação :a- O IGc conta com sessão de informática qualificada, que dá suporte aos seus sistemas de informação e a seu parque de equipamentos de informática . O principal limitante é o baixo número de técnicos (3), que não têm conseguido suprir as crescentes demandas em todas as áreas. A despeito destas limitações, foram implantados sistemas de comunicação interna (GeoTV), e também intranet (para chamadas de serviços de manutenção e atendimento de informática), e a parte de informática do sistema de acesso físico (catracas na entrada do prédio principal). A página do IGc na internet é atualizada com autonomia nos seus diversos setores, mas está carente de modernização.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- necessidade de modernização da gestão acadêmica administrativa da UU;b- elaboração de indicadores de gestão visto que só elaboraram indicadores das atividades-fim da UU ;c-necessidade de Expansão do bloco didático e construção de um auditório para 180 pessoas. Este projeto foi suspenso na fase de licitação por restrições financeiras da Universidade, mas é fundamental para o bom desempenho das atividades-fim da Unidade;d- necessidade de otimização do espaço físico de docentes Seniores, pesquisadores visitantes e estudantes de pós-graduação e pós-doutorandos; e-Melhorar e ampliar a infra-estrutura física laboratorial do Departamento, conforme Plano Diretor do IGc; f- chama atenção que o IGc tem metas como por exemplo:" Manter o gerenciamento dos laboratórios de análises químicas e físicas de materiais geológicos, que desenvolvem atividades de interface e disponibilizam para a comunidade da USP e de outras IES do Brasil e do exterior, o acesso a análises com equipamentos de alta tecnologia" , discute as facilidades e dificuldades mas precisa criar ou demonstrar indicadores dessas metas;f- a reposição dos TA e docentes é inquestionável para manter o padrão de excelência que o GMG assegurou, tornando-se prioritária face às aposentadorias em vias de ocorrer.

## **IME - Instituto de Matemática e Estatística**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: A contratação de professores estrangeiros; as contratações do Departamento de Matemática Aplicada, de professores jovens; a qualidade dos cursos de licenciatura.

B-PONTOS DESTAQUE: A quantidade exagerada de comissões e conselhos (40) que poderiam ser reduzidos, principalmente, por se tratar de comissões internas.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: Uma análise da taxa de evasão para auxiliar na tomada de decisão; uma análise de desempenho dos alunos que ingressam no IME, já que os mesmos não conseguem acompanhar o curso.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: O Instituto realiza esforços para participar da internacionalização da Universidade, apoiando (1) estágios de alunos no exterior, bem como recebendo (2) pesquisadores estrangeiros em visitas de curta, média e longa duração; (3) reforma curricular de alguns cursos de Graduação, e de Pós graduação da Unidade. Na gestão administrativa, foi criado um (4) sistema de registro de preços para aquisição de material de uso contínuo e também um calendário anual de licitações para aquisição de equipamentos de informática e móveis. Reforma e obras (5) do espaço físico com otimização e reforma de salas e laboratórios. A readequação do espaço e a reforma das salas de aula e laboratórios tornaram os ambientes mais confortáveis e com melhor aproveitamento de aulas e atividades de laboratórios.

### **3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:**

a- organização administrativa: Congregação, Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo; Comissões de Graduação, Pós- Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão. As Comissões de Informática, de Biblioteca e de Relações Internacionais, as seções e setores administrativos. No final de 2011, com a reestruturação do

organograma do IME, criou-se o Serviço de Apoio Institucional (SVAPIN), com as seguintes atribuições: Administração do website, análise e desenvolvimento de sistemas de apoio administrativo; Gestão da Comunicação, Assessoria de Imprensa

b-RH: nenhum dos relatórios especifica a quantidade de docentes por departamentos de ensino e por setores e seções administrativas. Apenas justificam a necessidade de contratações, sem ao menos demonstrar o número de aposentadorias que ocorreram, que estão por vir; apenas que 19 pessoas ingressaram no processo denominado PIDV.

c-materiais: Os recursos orçamentários, na sua quase totalidade é oriundo do orçamento geral da USP; recursos extra-orçamentários são de convênios. Há uma Comissão de Orçamento e Patrimônio, composta pelo diretor, o vice-diretor, representantes de cada um dos Departamentos, da Comissão de Graduação, da Comissão de Pós Graduação e um representante discente. Em 2011 foi criada a Assistência Técnica Financeira, que assessora o diretor na tomada de decisões cotidianas e chefia o Serviço de Contabilidade, a Tesouraria, a Seção de Material, a Seção de Compras, o Serviço de Licitação e Contratos e a Seção de Convênios e Projetos.

d-biblioteca: especifica a necessidade de espaço adequado para biblioteca, mas não expõem o tamanho do acervo nem tampouco o uso diário da biblioteca por alunos da graduação e pós- graduação.

e-TIC e inovação: Todos os sistemas de informação, acadêmicos ou administrativos, disponibilizados pela Reitoria são plenamente utilizados pela Unidade que os considera adequados para os fins propostos. A capacidade computacional oferecida pelos laboratórios de informática tem sido periodicamente atualizada.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: essencial não apenas para resolver problemas presentes, mas tão importante, na reflexão sobre os caminhos do futuro. Para estar entre as melhores do mundo (Plano Institucional) existe a necessidade de se fazer gestão estratégica. Os avaliadores externos podem auxiliar, quanto a isso.

## **IMT – Instituto de Medicina Tropical de São Paulo**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a - a visão do Instituto associa hoje o caráter integrador de um IE da USP à expressão plena de sua missão principal voltada, para o ensino, pesquisa e formação de especialistas na área de Doenças Tropicais e Saúde Internacional.;b- o IMT-USP tem participação única e importantíssima na interlocução entre o que é desenvolvido nos Institutos de Pesquisa Básica da USP com o processo de aplicação prática na sociedade. O impacto dessa interação resulta na colaboração e interação com autoridades sanitárias visando implantar e/ou reformular políticas públicas voltadas para a saúde e para o bem-estar da sociedade, em especial, para as doenças negligenciadas; c- o processo de globalização , a facilidade de mobilidade de pessoas ao redor do mundo, presença de novos agentes que ilustram bem a necessidade de profissionais capacitados para atuar junto às autoridades sanitárias de forma a adotar medidas de prevenção, controle e tratamento das chamadas “doenças negligenciadas”; d-Trata-se de um Instituto com um histórico que o credencia como um dos mais importantes centros formadores de pessoal especializado e gerador de conhecimento na área de medicina tropical no país, com reconhecimento internacional. Criado no seio da Faculdade de Medicina, estruturou-se como Instituto interdepartamental, e, recentemente, como Instituto Especializado da USP, caracterizado como unidade independente.

B-PONTOS DESTAQUE:a- A proposta de montar plataformas avançadas de caráter multiusuário para estudo dos mecanismos patogênicos envolvidos nas doenças negligenciadas e com essas plataformas multiusuários estabelecidas desenvolver biomarcadores para identificar alvos moleculares para diagnóstico e terapêutica, bem como a pesquisa e validação de testes diagnósticos, sejam eles desenvolvidos em diferentes Unidades da USP ou mesmo fora dela, de forma a criar um sinergismo entre os vários grupos de pesquisa que atuam na área;b- Nos próximos anos, darão ênfase à obtenção de patentes e novas tecnologias dirigidas a novas ferramentas e insumos aplicados ao tratamento e diagnóstico das doenças infecciosas e/ou negligenciadas .

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- os responsáveis pela elaboração da AUTOAVALIAÇÃO consideram apenas a gestão acadêmica no item sobre gestão;b- os indicadores apresentados são todos acadêmicos como o índice 'H' dos docentes e pesquisadores e o nível de recursos financeiros obtidos pelo Corpo Institucional do IMT-USP .

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:a- houve uma reestruturação administrativa que permitiu melhor adequação das atividades fins da Unidade com melhora substancial nos resultados, gerando metas mais específicas ,que entretanto não foram relatadas.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO Á: a- esperam a construção do Prédio 3, que poderá trazer importante contribuição para o crescimento de diversas áreas que estão restritas pela falta de espaço físico para o seu crescimento. No projeto original havia a possibilidade da reitoria da USP financiar a construção dessa nova edificação para o IMT-USP com mais de 1.700m<sup>2</sup> (com 5 andares, além do térreo e 2 subsolos), onde deverão se estruturar os laboratórios multiusuários exclusivamente dedicados à pesquisa em Doenças Tropicais Negligenciadas, permitindo que técnicas avançadas de genômica e proteômica sejam incorporadas ao projeto de expansão e atualização do IMT;b- os laboratórios existentes estão em processo de reformas estruturais da parte elétrica e hidráulica, com a execução dos respectivos projetos executivos, que estão sendo financiados com parte dos recursos oriundos da reserva técnica institucional da FAPESP.

a- organização administrativa: a- implementação da ORGANIZAÇÃO DEPARTAMENTAL E ADMINISTRATIVA DO IMT-USP que não existia após discussão ampla e detalhada com a comunidade que culminou na aprovação do novo organograma do Instituto. O novo organograma inclui a Diretoria e novas divisões técnicas-administrativas e acadêmicas; todos os laboratórios de pesquisa foram organizados com suas respectivas chefias e regimentos aprovados e em vigência.

b-RH :a- Em virtude do PDV implementado recentemente pela USP e dos funcionários aposentados nos últimos 3 anos, houve perda de 15 funcionários e a UU sente

necessidade de reposição dos funcionários da área administrativa e principalmente da área técnica onde a perda foi maior;b- em relação ao corpo docente entendem ser necessária a reposição quatro docentes aposentados ou em via de se aposentarem, perfazendo um total de 8 novos claros .

c-materiais :a- não foram encontrados relatos

d-biblioteca; a- não foram encontrados relatos

e-TIC e inovação : a- instalação de um sistema de biometria que controla a entrada e saída de todo o corpo funcional, o que traz grande impacto na segurança e diminui o risco de contaminação biológica.;b- criação do sistema de agendamento de equipamentos dos laboratórios e do sistema de reserva de anfiteatros e sala de reuniões.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- aprimoramento e formação continuada em governança de universidade pois a UU relata apenas a gestão acadêmica;b- necessidade de aumentar a informatização do IMT;b- esforços para a melhoria da infraestrutura e adequação das áreas físicas dos laboratórios.

## **IO – Instituto Oceanográfico**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- informatização da gestão administrativa como meta prioritária para agilizar a gestão administrativa através de sistema online de atendimento da demanda de solicitação de compras e serviços, uso das bases de apoio, uso das embarcações, a exemplo de como já ocorre nos sistemas USP de administração financeira, acadêmica e de convênios e recursos humanos.

B-PONTOS DESTAQUE: a- a plena consciência do IO do cenário financeiro da Universidade, de forma que não há meta de expansão a curto e médio prazos;b- a visão do IO de ser além de instituição de referência no avanço e na transmissão do conhecimento sobre os oceanos , também contribuir para respostas à problemas de ordem local e global, relacionados ao clima e exploração sustentada dos ecossistemas

marinhos;c- a clareza dos diferentes departamentos em relação à necessidade de aprimoramento do desempenho acadêmico do corpo técnico e do administrativo ; d- a infraestrutura necessária para alcançar as metas propostas (corpo docente, aulas, laboratórios, bases no litoral, navios oceanográficos) é excelente e consideradas pelo Comitê de Avaliação Externa como das mais avançadas no Brasil e provavelmente na América do Sul; d- incorporação dos navios Alpha Crucis, em substituição do Professor Besnard, e Alpha Delfini, que aumentou consideravelmente a capacidade de trabalho no mar profundo.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- estabelecer uma gestão moderna na UU à altura do nível das atividades fim desenvolvidas pelo IO;b- Criação de um Serviço de Embarcações em Santos visando otimizar a gestão operacional e administrativa dos navios;c- o navio e embarcações devem ser tratados ,do ponto de vista administrativo, como laboratórios e não como meios de transportes para que os reparos e manutenções possam ser realizados por empresas na mesma forma que fazem os laboratórios.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a- A estrutura administrativa do instituto segue os padrões definidos no Estatuto da USP;b- a gestão administrativa do Instituto não segue nenhum modelo padrão de gestão,não existem metas definidas e nem indicadores de desempenho;c-baseado na definição de desempenho como sendo "ações para alcançar resultados" consideram que o modelo de gestão é baseada na visão pessoal de cada dirigente em como administrar o Instituto seguindo as regras de uso dos recursos repassados pela administração central, e com metas direcionadas para as atividade fim de ensino, pesquisa e extensão.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:a- Complementação da reforma e modernização da rede elétrica e lógica no prédio sede; b-Implementação de recursos audiovisuais de ponta em todos os espaços didáticos; c- Cobertura de rede sem fio em 100 por cento da área física da sede e bases de pesquisa; d- Implementação de estrutura para ministrar aulas (turmas de 40 alunos) teóricas e práticas nas bases de pesquisa, bem como reforma dos piers ;d- Operacionalização do Centro Operacional



em Santos no Armazém 8 cedido por 25 anos em regime de comodato através de contrato com a CODESP com a possibilidade de parceria com outras unidades da USP (p.ex., Escola Politécnica) para a reforma do armazém e implantação de uma Litoteca do Pré-Sal com recursos da ANP.;e- Implementação de 100 por cento de coleta de esgoto e águas servidas nas bases de pesquisa, através do projeto "Bases Verdes"; f- Ampliar a rede hídrica da sede da Cidade Universitária de modo a acomodar aos padrões e regulamentos para segurança contra incêndios; g- Implementação de laboratórios multiusuários em ambos os Departamentos, com gestão sob responsabilidade de técnico de nível superior; h- Reforma dos piers das bases para melhorar a logística de operação das embarcações da unidade; i- Ampliar a infraestrutura didática nas bases costeiras, para as aulas práticas do curso de Graduação.

a- organização administrativa: a- realizada em departamentos acadêmicos que ,ao contrários da administração da UU, têm bem estabelecidas as metas e ações a serem desenvolvidas; b- Não houve alterações substanciais nas práticas de gestão, sobretudo financeira, do Instituto que têm sido engessadas historicamente por conta da legislação pública. Entretanto, na medida dos limites orçamentários, cada gestor tem iniciativas independentes, visando melhorias administrativas e de manutenção buscando apoiar as atividades fim. A criação de comitês consultivos tem apoiado as decisões da diretoria, em sintonia com as deliberações da Congregação.

b-RH :a- Reorganização funcional interna em função das perdas com aposentadorias voluntárias recentes (USP-PIDV);b-Implementação do serviço de apoio de gestão de projetos, reduzindo a carga administrativa dos pesquisadores da unidade, com gestão financeira e logística dos projetos sob sua coordenação; c- o número reduzido de professores devido ao fato de não terem sido abertos concursos e as recentes aposentadorias colocaram o Departamento de Oceanografia Biológica em situação crítica com 16 professores. As próximas aposentadorias que estão para acontecer irão colocar o DOB com número abaixo de 15 professores.

c-materiais : a- alguns itens de despesa foram descentralizados pelo departamento financeiro da Universidade, visando economia orçamentária com mais autonomia para

as unidades: contratação de serviços de vigilância e limpeza, contratos de manutenção de veículos.

d-biblioteca

e-TIC e inovação : a- informatização da gestão administrativa com criação de sistema online de atendimento das demandas de compras e serviços, uso das bases de apoio, uso das embarcações ;b- sistemas de informação acadêmicos e administrativos trabalham em conformidade com as plataformas institucionais e são adequados à necessidade.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- Infelizmente, os navios de pesquisa do IO são considerados administrativamente meios de transporte. Este é um grave erro que faz praticamente impossível sua administração de forma eficiente. É preciso fornecer aos navios de pesquisa um status de laboratórios oceanográficos que permita a administração de recursos adequados para cobrir as necessidades logísticas específicas destas valiosas plataformas;b- Foi assinado convênio de uso de espaço no porto de Santos. No período a Unidade programou um novo Projeto Político Pedagógico e foi proposto um número significativo de novas disciplinas. Essas bases no litoral oferecem oportunidade única para o treinamento prático,porém infelizmente , não há salas de aulas adequadas por falta de orçamento; c- É importante identificar mecanismos que permitam incorporar novos professores para cobrir as necessidades de docência e pesquisa, especialmente dentro da área de ciências biológicas ; d- as demissões voluntárias de técnicos especializados levaram a uma perda de conhecimento armazenada nestes indivíduos que precisa ser considerada nos pedidos de reposição, claro de acordo com as condições orçamentário-financeira da USP.

### **IP – Instituto de Psicologia**

1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: a- O IPUSP caminha sua gestão na direção de 1-interferir em políticas públicas, 2- promover a consolidação de uma forma de gestão interna democrática, transparente e participativa, 3- ampliar o acesso ao IPUSP por estudantes

menos favorecidos socialmente , 4- consolidar a relações com instituições nacionais e internacionais, com vista ao fortalecimento de intercâmbios de pesquisa e de formação estudantil e 5-desenvolver todos os setores administrativos e acadêmico com sistemas de coleta de dados complementares aos sistemas fornecidos pela Universidade, para suprir as necessidades específicas de avaliação, acompanhamento e planejamento da gestão.

B-PONTOS DESTAQUE:a- nos vários departamentos fica evidenciado que para o estabelecimento dos procedimentos de metas ,os diferentes passos são amplamente discutidos estabelecendo-se um modelo de gestão bastante participativa; b- as tarefas relacionadas ao funcionamento do Departamento tem sintonia às metas educacionais ;c-- o trabalho de gestão e administração articuladas trazem benefícios evidentes para o funcionamento da IPUSP gerando resultados positivos com relação ao aprofundamento na discussão de temas, à identificação de problemas e dificuldades no gerenciamento de processos e ações, à agilidade e eficácia com que ações corretivas são adotadas, ao surgimento de iniciativas inovadoras, ao desenvolvimento de projetos integrados da Unidade, à elaboração de verdadeiras políticas institucionalmente definidas de ação;d-- ampliação da composição do CTA e das suas funções que mesmo sem a denominação correta estão relacionadas à qualidade de gestão;e- o modelo compartilhado de gestão que não se restringe à direção do Instituto, mas é igualmente acompanhado pelos diversos segmentos que compõem o IPUSP;f- abertura da direção do Instituto às demandas da comunidade, buscando encontrar formas de enfrentar as dificuldades de ordem financeira que estão na raiz dos problemas;g- corpo docente é altamente qualificado, engajado nas diversas atividades acadêmico-administrativas e identificado com a instituição;h-- os resultados do trabalho em equipe coordenado pelo CTA são extremamente positivos para a articulação dos trabalhos administrativos, para a sintonia das ações, para a troca de informações e para o envolvimento e compromisso dos agentes responsáveis por cada peça das engrenagens da instituição.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- as metas e ações "serão" acompanhadas por meio da eficiência e da

eficácia com que são conduzidos os processos e os procedimentos internos, avaliadas pela capacidade de promover a progressiva evolução do desempenho do IPUSP nas atividades de formação, pesquisa e extensão dão ideia de que ainda ocorrerão no futuro. Dadas as peculiaridades de cada uma das áreas que compõem o Instituto, está em elaboração um painel de indicadores típicos, que alinhar-se-á a indicadores externos. Necessário que se estabeleçam indicadores específicos das metas e ações realizadas.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:a- gestão do IPUSP buscará criar raízes que institucionalizem a gestão participativa, com engajamento da comunidade interna ;b- prática da transparência das informações;c- definição de procedimentos claros e divulgados para toda comunidade para o funcionamento eficiente, justo e igualitário dos processos internos;d-- o Conselho Gestor deve assumir, progressivamente, seu caráter articulador e propositivo das ações a serem implementadas na UU;e- o Conselho Acadêmico será fundamental para a troca de informações entre os colegiados acadêmicos, permitindo que a sintonia entre eles leve, cada vez mais, à elaboração de políticas mais claras e eficientes para o IPUSP;f- contato com a comunidade externa continuará sendo uma prioridade, na medida em que se buscará consolidar e ampliar a prestação de serviços psicológicos, os serviços de biblioteca e documentação, a organização de eventos, bem como a difusão dos conhecimentos por nós produzidos para as comunidades acadêmica e não- acadêmica;g- a implantação do curso noturno exigirá inúmeras ações de natureza administrativas e acadêmicas da UU;h- busca permanente para ampliar a participação da comunidade interna nos processos de discussão e tomadas de decisões, tem gera efeitos positivos no funcionamento acadêmico e administrativo da UU;i- conjunto de iniciativas visando a democratização dos processos decisórios, com a participação institucionalizada dos diversos segmentos que compõem o instituto buscando integração desses diversos segmentos na vida do Instituto.;j- Este esforço e estas iniciativas são reconhecidas e positivamente avaliadas pelos representantes dos diversos segmentos com os quais a Comissão de Avaliadores externos teve contato.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: a- Nas esferas administrativas, orçamentárias e patrimoniais, o colegiado competente é o Conselho Técnico-Administrativo (CTA) que foi ampliada de modo a incluir a participação do coordenador do Centro-Escola, a direção da Biblioteca e um representante de alunos de PG; b-no CTA são tomadas decisões importantes como: (i) aprovação anual do orçamento do IPUSP; (ii) estabelecimento de prioridades de gastos e acompanhamento mensal do plano de execução orçamentária do IPUSP; (iii) acompanhamento dos relatórios de atividades dos setores de apoio (Setor de Informática, Setor de Eventos e Publicações, Setor de Apoio Institucional), setores administrativos (Setor de Serviços e Manutenção; Setor de Veículos) e setores financeiros (Compras, Tesouraria, Patrimônio, Almojarifado, Licitações e Contratos), Biblioteca e Centro-Escola; (iv) normatização dos critérios e procedimentos para a aplicação dos recursos orçamentários em treinamento de servidores técnico-administrativos, solicitação e realização de compras, fluxo e acompanhamento de bens patrimoniais; (v) a vinculação do Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-Estar e Comportamento Humano (CEPID/FAPESP/NATURA) ao IPUSP; (vi) a elaboração de ações para prover serviços de alimentação no IPUSP; (vii) o plano de obras do IPUSP, dentro do Plano Diretor da Unidade e da Cidade Universitária; (viii) o planejamento e acompanhamento das ações de manutenção da infraestrutura física das edificações e áreas externas; c- o CTA, é assessorado pelo Conselho Gestor do IPUSP presidido pela Diretoria e constituído pelas assistências-técnicas de direção (administrativa, financeira, acadêmica), pela coordenação do setor de eventos e publicações, pela chefia do setor de informática, pela direção da Biblioteca e, finalmente, pela coordenação do Centro- Escola; d- esse Conselho Gestor traça o planejamento das metas administrativas anuais, identifica ações colaborativas entre os diferentes setores, elabora e executa o plano de ações; e-Encontra-se em elaboração pelo Conselho Gestor uma série de manuais contendo os procedimentos adotados em cada setor, atualizados e aprimorados em função das análises de processos e fluxos de trabalho que são amadurecidos no envolvimento dos membros do Conselho.

b-RH :a- na leitura da avaliação dos departamentos percebe-se que a gestão dos departamentos é bastante participativa; b- há demandas referentes à reposição de pessoal docente e técnico- administrativo, de espaço físico, de financiamento das diversas atividades acadêmicas.

c-materiais :a- considerando as dificuldades orçamentário-financeira da USP,o planejamento para a utilização dos recursos orçamentários buscou priorizar as despesas essenciais para a manutenção da Unidade, atuando, rigorosamente, na política de redução de custos e economia de gastos. Nas execuções financeiras por empenho ordinário, as reduções de custos ocorrem nas cotações de compras, nas modernas formas de compras e na contratações de serviços.

d-biblioteca: a-A Comissão de Avaliadores Externos destaca a excelência da Biblioteca Dante Moreira Leite que é reconhecida como de referência no Brasil e na América Latina, pelo seu excepcional acervo de livros, periódicos nacionais e internacionais e demais documentos, pela qualidade do seu corpo técnico e pelos serviços ofertados à comunidade. Dois dos serviços que merecem destaque especial dizem respeito à construção e manutenção da Biblioteca Virtual de Psicologia (BVS-Psi), desenvolvido com a BIREME e o Conselho Federal de Psicologia bem como a construção do Centro de Memória, um esforço para resgatar a história do IPUSP por meio de documentos institucionais e pessoais e recolha de depoimentos de atores relevantes na construção do Instituto.

e-TIC e inovação : a- O IPUSP tem dois grupos de sistemas informatizados. No primeiro estão os sistemas administrativos, cujos principais são o Marte, para organização de dados de recursos humanos, o Mercúrio, para a gestão de recursos financeiros, o Tycho, para o gerenciamento de políticas de gestão. Entre os sistemas acadêmicos, temos diferentes sistemas para diferentes níveis, sendo os principais o Júpiter (Graduação), o Janus (Pós Graduação), o Atena (Pesquisa) e o Apolo (Cultura e Extensão).

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- Necessidade de estabelecimento de indicadores específicos das metas e ações realizadas; b- necessidade de melhoria dos sistemas

acadêmicos recomenda-se que seja dada especial atenção no sentido tanto de diagnosticar o cerne do problema, quanto de tomar providências para que o corpo técnico- administrativo se instrumentalize para trabalhar adequadamente com esses novos sistemas; c- há demandas referentes à reposição de pessoal docente e técnico-administrativo, de espaço físico, de financiamento das diversas atividades acadêmicas que devem ser equacionadas e de acordo com as condições orçamentário-financeira da USP.

### **IQ – Instituto de Química**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- O grande desafio é o de, em uma instituição de classe mundial com elevada qualidade acadêmica, excelência em pesquisa, importantes níveis de internacionalização, atividades de extensão universitária, não permitir que a burocracia cause entraves nos diversos processos necessários para que o IQ desenvolva as suas diversas atividades. Aliado a isto, ainda observamos o compromisso da gestão com a transparência e o envolvimento dos diversos componentes de nosso corpo docente, discente e de servidores técnico-administrativos nas várias Comissões da Direção que encaminham sugestões aos Colegiados superiores, propiciando, assim, uma gestão participativa;b- A atual direção do IQUSP, utiliza uma metodologia de gestão contemporânea, focada na Gestão de Processos, oferecendo nova abordagem na coordenação de pessoas e sistemas para otimizar seu desempenho. A "renovação" dos assistentes de cada área, tem provocado a revisitação em todos os processos essenciais, sua identificação, mapeamento, detalhamento de regras, monitoramento por indicadores e otimização. Como resultado estão obtendo: identificação dos processos críticos; mapeamento de rotinas, revisadas, melhoradas e documentadas para agilizar as novas adaptações e evoluções, bem como, proporcionar a transparência da forma como cada processo é executado; aumento de eficiência; sistemas (BPMS) para acompanhamento do andamento dos processos e monitoramento de indicadores.

B-PONTOS DESTAQUE:a- uso de duas abordagens distintas relativas ao desempenho do docente e não docente. Identifica o docente com pior desempenho e atua para reverter o quadro .O modelo segue a premissa que o docente que apresenta baixa eficiência está sujeito a limitações que podem ser superadas com a ajuda da gestão. Para os não docentes tem sistema de acompanhamento de indicadores de eficiência mais gerais e menos individualizados para apontar deficiências não notadas no processo oficial tais como: problemas de fluxo de informações, de processos e de habilidades;b- gestão participativa ;c- processo de gestão constituído de planejamento estratégico estabelecendo as diretrizes capazes de garantir o planejamento operacional, aplicação dos recursos e alcance das metas acadêmicas;d- .A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores tem por base o resultado obtido na avaliação do desempenho acadêmico dos dois Departamentos que compõem o IQ;e- as ações de sustentabilidade ambiental da Unidade para a racionalização do uso de bens de consumo e de recursos naturais e o gerenciamento e tratamento de efluentes e resíduos (químicos, biológicos, radioativos e recicláveis, entre outros): exemplo a ser seguido;f- o Biotério tem um impressionante progresso na qualidade que produz cerca de 12 mil animais por ano (ratos e camundongos) apesar da perda de 4 funcionários nos últimos 2 anos.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- Necessidade de construção de um novo prédio didático para o IQ e readequação completa do Bloco 6, a partir da conclusão do novo prédio didático expansão da área de pesquisa;b- Conclusão da reforma de gestão iniciada em 2014 para otimização dos processos internos no IQ, pela ação coordenada de avaliação e mudanças de fluxos internos: reestruturação do organograma que deverá ter impactos a serem reajustados ao longo dos próximos anos; e reengenharia de vários setores, com mudança do paradigma atual, levando um papel multivalente para cada funcionário, através de profunda integração de funções internas.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:a- Na área de gestão de pessoal, há duas abordagens distintas relativas ao funcionalismo docente e não docente. O Departamento de Química Fundamental desenvolveu metodologia de



acompanhamento das diversas funções da carreira docente e tem aplicado este como mecanismo auxiliar para identificar docentes com pior desempenho e, a partir daí, atuar junto ao mesmo de forma a reverter o quadro .O modelo segue a premissa que o docente que apresenta baixa eficiência está sujeito a limitações que podem ser superadas com a ajuda da gestão. Além disso, esta avaliação continuada serve de estímulo para outros que tem condições próprias de um novo posicionamento, mas não tem uma visão clara de seu desempenho. Para o funcionalismo não docente, a aplicação de processos autoavaliativos de alto nível no IQ, dentro dos programas oficiais, já é um diferencial em relação ao restante da USP. Não obstante, a partir da nova gestão iniciada em 2014, a administração tem criado sistema de acompanhamento de indicadores de eficiência mais gerais e menos individualizados, que tem objetivo de apontar deficiências não notadas no processo oficial tais como: problemas de fluxo de informações, de processos e de habilidades. Estes indicadores apontam para ações institucionais, com investimento em reformas processuais e capacitação pessoal.

b-RH :a- servidores técnicos e administrativos: Investimento intensivo na recapitação do corpo de funcionários não docentes para dar maior adaptabilidade do mesmo às necessidades futuras da Instituição especialmente pós PIDV de 2015 e aumento do número de técnicos especialista em química, de nível médio e superior. O PIDV criou grande deficiência deste tipo de especialista que não pode ser substituído pelos servidores ofertados pelo Banco de Oportunidades da USP. Tampouco podem ser readequados por recapitação de servidores sem base técnica em química e bioquímica.

c-materiais :a- O gerenciamento dos recursos leva em consideração o princípio fundamental de que o gerenciamento dos recursos é uma ação transitória, responsável por proporcionar a interligação entre as necessidades (planejadas ou não) e os resultados que se deseja alcançar nas atividades fins da instituição, sem descuidar das legislações e as obrigatoriedades a que está submetida a execução do erário público;

b- agrupamento de requisições de diferentes centros de despesa para priorizar aquisições através da modalidade Pregão Eletrônico ou Presencial que tem refletido

em considerável economia dos recursos existentes;c- Registro de Preços é a ferramenta que garante a maior economia, visto a perfeita correlação entre custos e necessidades a médio prazo;d- Planejamento de uso dos gerados a partir de serviços de extensão como Serviço de Sequenciamento de DNA, serviços de análise pela Central Analítica, Biotério e Reprografia e utilizados na manutenção e compra de insumos necessários a sua operação;d- O gerenciamento dos recursos extra-orçamentários - menos da Central Analítica que é gerenciado pela FUSP - é realizado pelo Setor de Convênios - ATFN que é responsável pela administração financeira dos auxílios à pesquisa e ou programas oriundos de recursos Fapesp, Capes e CNPq;e- grande preocupação ambiental no uso de bens de consumo: intercâmbio, intra-unidade, de insumos de laboratório, equipamentos e móveis para evitar aquisição de novos itens e despesas na destinação dos mesmos; na estocagem adequada de produtos químicos para evitar degradação e conseqüente desperdício, no uso de recursos naturais; tem Programa de Gerenciamento de Resíduos Químicos bastante eficientes de tratamento interno ou externo,de incineração de resíduos orgânicos não reaproveitáveis; de Resíduos biológicos tratados nos laboratórios geradores e, posteriormente, enviados para tratamento específico fornecido pela Prefeitura do Município de São Paulo, conforme exigência legal; dos radioativos - Estes resíduos são armazenados em abrigo específico e monitorados até seu decaimento conforme Normas da CNEN; recicláveis com lixeiras específicas para o recebimento de resíduos recicláveis e não recicláveis; e.resíduos comuns - São coletados separadamente e recolhidos pela Prefeitura do Município de São Paulo, conforme exigência legal; f.resíduos de pilhas e baterias - recolhidos separadamente e enviados para tratamento via Prefeitura do Campus; g.lâmpadas de mercúrio - São recolhidas separadamente e enviadas para descontaminação e tratamento via Prefeitura do Campus; h.resíduos de construção civil - O IQ prima pela contratação de serviços de reforma e construção com a exigência de garantia de disposição ambientalmente adequada dos resíduos gerados durante a prestação dos referidos serviços; i.resíduos de poda: O IQ prima pela contratação de serviços de poda com a exigência de garantia de disposição ambientalmente adequada dos resíduos gerados durante a prestação dos referidos serviços; j.resíduos eletroeletrônicos - São recolhidos separadamente e enviados para tratamento via Prefeitura do Campus (Cedir);

d-biblioteca: não relatada

e-TIC e inovação : a- A Universidade de São Paulo tem desenvolvido, na última década, um número significativo de sistemas com o objetivo de, utilizando modernas tecnologias, auxiliar na eficiência do desenvolvimento das rotinas acadêmicas e administrativas. A Administração Central da USP, convida os participantes dos diversos processos a opinarem sobre os sistemas, o que torna a sua readequação dinâmica, de acordo com as necessidades da USP, das Unidades e das normas pertinentes. Esses sistemas são usados pelo IQ. Na Unidade, a Direção tem incentivado a construção de diversos sistemas para aumentar a abrangência da eficiência dos processos: o Serviço de Pós- Graduação utiliza o sistema SIAD (Sistema Integrado de Acompanhamento Discente), a Área Acadêmica está em processo de conclusão da construção do Sistema de Mandatos. Atualmente, para as reuniões dos Colegiados ainda são enviadas Pautas e ATAS por e-mail, entretanto, irão disponibilizar estas informações através do Sistema de Pauta Eletrônica para dar maior transparência e acesso a informação para os membros. A Administração também tem disponível o Sistema de reserva de sala, o Sistema de Solicitação e Veículos e o Help Desk que visa a solicitação e controle dos pedidos de manutenção;b- Vale a pena mencionar que a equipe do Biotério desenvolveu um sistema de gerenciamento web para interação e otimização da comunicação entre as seções (Produção x Higiene x Experimentação) e, principalmente, para oferecer ao pesquisador um acompanhamento dos projetos desenvolvidos no Biotério de forma transparente e em tempo real. Assim, foi possível divulgar e controlar os processos de forma on-line, mantendo as informações atualizadas constantemente, bem como a interatividade de usuários por meio de ferramentas e soluções personalizadas;c- O portal permite que o usuário utilize uma área restrita e acesse relatórios individuais sobre utilização de animais e sala experimental, emissão de normas e protocolos experimentais, solicitação de animais por meio de formulário padronizado, além de informações sobre biologia animal, modelos de animais produzidos no Biotério FCF-IQ/USP e artigos científicos sobre diversos assuntos referentes à Ciência em Animais de Laboratório.

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- demanda bastante clara de recapacitação dos técnico -administrativos por conta do esforço de maior aproveitamento deste corpo de funcionários em diversas novas funções; b- uso do modelo de sustentabilidade usado com bastante eficiência pelo IQ em toda USP como um modelo a ser adotado por toda sociedade. O Serviço de Gestão Ambiental e Resíduos (SVGAR) foi formado em 2013, pela junção dos Setores Técnicos de Reagentes (Antigo Almoxarifado de Drogas) e de Tratamento de Resíduos (criado em 2005). Esse Serviço é responsável pela gestão de resíduos químicos do IQUSP. Para tanto, em suas instalações: i) recupera, refina e certifica solventes orgânicos; ii) trata metais tóxicos presentes em soluções aquosas; iii) prepara resíduos sólidos de metais tóxicos para disposição final; iv) recupera mercúrio metálico, iv) trata outros resíduos químicos que não podem ser inativados pelos laboratórios geradores e v) recebe, acondiciona e prepara resíduos orgânicos não passíveis de recuperação para tratamento externo, desenvolvendo, quando necessário, métodos específicos de tratamento e normas/procedimentos para o manejo de resíduos químicos.

#### **IQSC - Instituto de Química de São Carlos**

##### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

A-PONTOS ADEQUADOS: a- Incentivo do pessoal técnico e administrativo a se aperfeiçoar e a contribuir de forma mais efetiva para atingir os objetivos do IQSC; b- Recurso financeiro: otimização do uso de recursos financeiros com melhor planejamento das necessidades , da realização de compras e contratações de forma mais eficiente; b- a busca de soluções eficientes para carência de espaço físico no IQSC para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, no nível de qualidade desejado; c- Serviço de Apoio Acadêmico, para concentrar as informações e atividades administrativas concernentes à Comissão de Pesquisa (programas de iniciação científica e de pós-doutorado), à Comissão de Biossegurança e à Comissão de Ética Ambiental; d-criação do Serviço de Licitações e Contratos, para dar maior agilidade às compras nacionais que exijam contrato e importações e permitir melhor gerenciamento da execução dos diversos contratos administrativos mantidos pela Unidade; e- criação da Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação para assessorar

a Diretoria no planejamento das ações administrativas nas atividades de gestão e nos projetos de inovação de práticas administrativas; f- criada a Assessoria de Obras, Manutenção Predial e Planejamento do Espaço Físico para aperfeiçoar o planejamento e o acompanhamento da execução das obras do IQSC; g- esforço na racionalização do uso dos veículos oficiais, principalmente no tocante às frequentes viagens para SP.

B-PONTOS DESTAQUE:a- o entendimento por parte da comunidade acadêmica que é necessário rearranjar os recursos disponíveis para aumentar a eficiência das ações necessárias para o funcionamento do Instituto. Intensa colaboração com a Administração do Instituto foi estabelecida, para evitar a queda da qualidade do serviço prestado em educação, pesquisas e extensão. Apesar disso colocam como meta a expansão do quadro de docentes nos próximos 5 anos sem levar em consideração as condições orçamentário-financeiras da USP.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: a- avaliação de 2 departamentos que tem atividades superpostas;b- melhoria substancial da rede de informática do Instituto que funciona de forma lenta e precária e da rede elétrica do Instituto.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:a- discussões sobre metas e planejamentos no IQSC têm acontecido de forma segmentada nos Departamentos, Comissões Estatutárias e Congregação. Por isso há um projeto de um Plano Diretor unificando os objetivos, metas e indicadores nas diferentes áreas de atuação do Instituto. Esse projeto envolverá todos os órgãos do IQSC e deverá ter início ainda no segundo semestre de 2015;b- As principais metas e ações na área de Gestão, são as seguintes:1-INTENSIFICAR A TRANSPARÊNCIA ADMINISTRATIVA ampliando o nível de transparência de informações e de participação da comunidade nas decisões, visando efetuar um planejamento mais eficaz e ações mais eficientes;2- ESTABELEECER UM PLANO DIRETOR com os principais objetivos e metas do IQSC, com a participação de toda a comunidade do IQSC;3-OTIMIZAR O APROVEITAMENTO DOS RECURSOS financeiros e materiais, de forma a continuar realizando suas atividades fim com alta qualidade e redução de custos e melhor aproveitando dos recursos humanos.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:a- adequação, ampliação e melhoria de toda a infraestrutura do IQSC, visando criar melhores condições para as atividades de ensino, pesquisa e extensão;b-Adequação para atendimento das normas mais recentes de segurança e acessibilidade; c- Reforma do Anfiteatro com aumento da capacidade do auditório e modernização das facilidades audiovisuais; d- Adequação na Biblioteca visando a criação de um ambiente moderno de estudo e pesquisa bibliográfica; e- Instalação de geradores elétricos para atender aos principais equipamentos de pesquisa alocados na CAQI.

a- organização administrativa: a- A estrutura da organização acadêmico-administrativa tem se mostrado apropriada, uma vez que cobre todos os aspectos acadêmicos e administrativos do IQSC e está em consonância com os órgãos administrativos centrais da Universidade.

b- RH :a- Servidores técnicos e administrativos: relatada falta de servidores técnicos e administrativos, causada pelo desligamento de servidores sem a correspondente substituição. Para isso, o Instituto tem metas para os próximos 5 anos:1- APROVEITAMENTO DO QUADRO DE SERVIDORES: após reavaliação da distribuição dos servidores do IQSC nos setores administrativos e nos laboratórios de ensino e de pesquisa, para otimizar o aproveitamento de talentos, conhecimentos e experiências associados às necessidades mais prementes do Instituto;2-AUMENTO DO QUADRO DE SERVIDORES: ampliar o quadro de servidores técnicos e administrativos nos setores em que houver necessidade e que não for possível alocar um servidor já pertencente ao quadro do IQSC;3-INVESTIMENTOS EM ações que estimulem os servidores, através da promoção de treinamentos em funções específicas, da criação de melhores condições de integração e troca de informações e da criação de condições para melhor organização do trabalho. b- Corpo docente: aposentadorias não repostas começaram em defasagem de docentes, tanto para atividades de ensino na graduação e na pós-graduação, quanto nas atividades de pesquisa. Tem metas para os próximos anos:1- REPOSIÇÃO DOS DOCENTES APOSENTADOS ;2-AUMENTO DO QUADRO DOCENTE ;3- PROGRESSÕES NA CARREIRA DOCENTE

c-materiais :a- otimização e a racionalização do uso dos recursos existentes, prezando as atividades de ensino mesmo com a redução no orçamento repassado pela Reitoria da Universidade;b- nova forma de divisão dos recursos reduzindo recursos destinados às atividades administrativas em prol das atividades de ensino de graduação, que teve mantida a mesma quantidade de recursos financeiros dos anos anteriores. Há um grande esforço na racionalização do uso dos veículos oficiais, principalmente no tocante às frequentes viagens para a capital do Estado. Está em estudo a implantação de um projeto de racionalização dos recursos de informática que inclui ações como a padronização de impressoras de grande porte, que oferecem melhor relação custo/benefício.

d-biblioteca

e-TIC e inovação :a- necessidade de melhora da infraestrutura de rede de informática por cabo e via wireless; b- Está em estudo a implantação de um projeto de racionalização dos recursos de informática que inclui ações como a padronização de impressoras de grande porte, que oferecem melhor relação custo/benefício; c- uso dos sistemas corporativos de informação acadêmica e administrativa da USP; d-o IQSC criou alguns sistemas de informação que estão em constante processo de aperfeiçoamento voltados ao modelo de gestão da Unidade para complementar os sistemas corporativos da USP e que servem para as mais diversas finalidades, como solicitação e controle dos serviços prestados na Unidade como manutenção predial, manutenção de informática, serviços de transporte, etc; distribuição de documentos de forma digital como pautas de reuniões e documentos de interesse geral; controle da gestão de projetos, etc

4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: a- a análise pressupõe várias ações de gestão para o futuro que precisam ser confirmadas e assim, estabelecimento de um Plano Diretor com os principais objetivos e metas do Instituto;b-. Está em fase de planejamento um sistema mais sofisticado que tem como objetivo reunir dados estatísticos das atividades do IQSC;c- é necessário que dois Departamentos que tem clara superposição de áreas de conhecimento sejam revisitados e analisada a sua pertinência;e- necessidade de melhoria substancial da rede de informática do Instituto

que funciona de forma lenta e precária; e- melhoria da rede elétrica do Instituto; f- otimizar a distribuição dos servidores técnico-administrativos do Instituto pelos diversos setores e promover sua capacitação de forma continuada.

### **IRI - Instituto de Relações Internacionais**

#### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

**A-PONTOS ADEQUADOS:** a proposta multidisciplinar parece ter dado certo. Outro aspecto seria o perfil híbrido do curso, acadêmico e aplicado, é bem valorizado por todos. Ao contrário da graduação, a pós-graduação apresenta um perfil mais claramente acadêmico e bastante diversificado em temáticas de pesquisa, tornando rico o ambiente acadêmico.

**B-PONTOS DESTAQUE:** A nova unidade física, com o novo prédio; pós-graduação e pesquisa, o esforço claro e eficaz de aumento da produção de qualidade, conforme critérios das agências avaliadoras. O Programa de Professores Visitantes e Colaboradores, o qual permite uma diversificação tanto na oferta de disciplinas, quanto nas atividades extracurriculares desenvolvidas (palestras, seminários etc.).

**C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:** A ausência de uma biblioteca específica, apontada pela comissão externa, sem dúvida é um aspecto negativo para qualidade do curso; a entrega do prédio deverá solucionar este grave problema. O acesso ao prédio e a iluminação no entorno, dada a posição um pouco isolada do IRI dentro do Campus foi um aspecto apontado.

**2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:** Em poucas oportunidades, nos respectivos relatórios, foram mencionadas ações de planejamento, de gestão de processos, de gestão de pessoas e de gestão acadêmica. As ações pontuais são típicas de um curso que está em fase de acomodação, mas não justifica a ausência do planejamento. O curso de relações internacionais (graduação e pós-graduação) no Brasil apresentam limitações que em países desenvolvidos não ocorrem. O profissional de RI ainda não é reconhecido como tal; muitas vezes é confundido com profissional de comércio exterior. A universidade precisa pensar a sua



gestão em decorrência da realidade nacional e se possível for, tentar influenciar na mudança.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Além da Diretoria, seus órgãos de administração são: Congregação, Conselho Técnico-Administrativo (CTA), Comissão de Graduação, Cultura e Extensão Universitária (CGCE), Comissão de Pós-Graduação e Pesquisa (CPGP) e Comissão de Cooperação Nacional e Internacional (CCNInt).

b-RH: Não há nenhuma descrição do quadro de funcionários do IRI, nem tampouco, de docentes. Portanto, qualquer política de contratação deveria partir de um diagnóstico, em primeiro lugar.

c-materiais: O IRI não tem recursos extra-orçamentários; os recursos orçamentários são originários do orçamento geral da USP programados, em conformidade com as diretrizes da universidade. A Assistência Financeira, ouvidas as demais Assistências e chefias, elabora a previsão de gastos, dentro do limite do orçamento disponível, para conhecimento e aprovação do Conselho Técnico-Administrativo.

d-biblioteca: Não há biblioteca própria de acordo com o comissão de avaliação externa.

e-TIC e inovação: Todos os sistemas de informação, acadêmicos ou administrativos, disponibilizados pela Reitoria são plenamente utilizados pela Unidade que os considera adequados para os fins propostos

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação é fundamental na elaboração de um plano estratégico. A percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria, somente serão revelados se a unidade tiver como pratica as reuniões de gestão: caminho mais adequado para alcançar os objetivos pretendidos no Plano Institucional.

## **MAE – Museu de Arqueologia e Etnologia**

### **1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:**

**A-PONTOS ADEQUADOS:** A relação entre o museu, a pesquisa e a pós graduação deve ser destacada como um dos pontos altos da instituição. Do ponto de vista da gestão, novo organograma institucional, novo regimento, planejamentos sistemáticos (planos de metas, planos estratégicos), novo modelo de gestão compartilhada, etc. Estas novas diretrizes terminaram por envolver todos os protagonistas no planejamento coletivo articulando os pesquisadores (docentes e discentes) com seus projetos individuais, e os servidores e técnicos com novas possibilidades de qualificação. A articulação entre docentes, alunos e servidores é garantida pelas dinâmicas da gestão (apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão), pelas reciprocidades eventuais e a circularidade das informações *on line* (administração eletrônica).

**B-PONTOS DESTAQUE:** A qualificação do corpo docente e de funcionários merece destaque; são profissionais especializados e docentes / pesquisadores que em todos os relatórios foram destacados as qualidades.

**C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO:** O desafio maior, é contar com um espaço condizente que faça justiça à importância das coleções conservadas pelo Museu e à qualidade dos seus laboratórios e pesquisadores. Outro aspecto importante, é a respeito do plano estratégico que deveria sair do papel e passar a fazer parte do cotidiano dos agentes transformadores do Museu. O plano deve ser incorporado na gestão, inclusive para enfrentar adversidades como o problema de espaço.

**2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA:** Faz parte da prática recente, a instituição criar diferentes oportunidades que permitiram a rediscussão e nova proposição do regimento do Museu, com a necessidade de elaborar um novo organograma institucional e fluxograma operacional e, especialmente, com os estudos para implantação do museu em uma nova sede. Esses desafios foram enfrentados a partir da organização de grupos de trabalho, comissões setoriais e devem ser operacionalizados.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: são duas Divisões Técnicas que tem garantido o equilíbrio entre as atividades de ensino (DAE - Divisão de Apoio ao Ensino) e do processo curatorial (DAPE- Divisão de Apoio à Pesquisa e Extensão). Uma Diretoria e um Conselho (Curadoria) a seção de informática e a biblioteca.

b-RH: não há nenhuma observação o sobre o quadro de funcionários administrativos e os docentes, no que se refere a necessidade de reposição.

c-materiais: Os recursos orçamentários, na sua quase totalidade é oriundo do orçamento geral da USP; recursos extra-orçamentários são de convênios. Há uma Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP) na universidade que faz a distribuição dos recursos/ unidade.

d-biblioteca: a comissão externa considera o acervo excelente, no entanto, com espaço inadequado. Necessidade de novas construções para abarcar todo acervo da biblioteca, sem tomar espaço de outros ambientes.

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação utilizados são os sistemas utilizados em toda a universidade (Proteos, Marte, Mercúrio, Juno).

### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: essencial não apenas para resolver problemas presentes, mas tão importante, na reflexão sobre os caminhos do futuro. Para estar entre as melhores do mundo (Plano Institucional) existe a necessidade de se fazer gestão estratégica. Os avaliadores externos podem auxiliar, quanto a isso.

### **MAC – Museu de Arte Contemporânea**

#### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: As novas instalações. Sua coleção é muito prestigiosa, de qualidade artística internacional e de valor financeiro imenso. Na pequena sede

interna ao campus da USP, o relevo verdadeiramente excepcional do acervo não se evidenciava. Agora, a qualidade desse acervo e dos novos espaços permite que a USP se compare, nesse aspecto, às grandes universidades internacionais, como Princeton, Yale, Oxford, ou outras, que possuem museus de mesma natureza. Com o acervo no novo edifício, a USP passou a dispor de um formidável instrumento artístico, intelectual, pedagógico e de pesquisa com o mesmo nível que o dessas outras excelentes universidades

B-PONTOS DESTAQUE: As exposições também se multiplicaram: de 2012 a 2014, apenas na nova sede, foram realizadas 25 diferentes exposições (20 com o próprio acervo, o que demonstra sua riqueza, e 10 exteriores). Atualmente se prepara uma renovação expo gráfica do acervo permanente.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: O museu necessita de pessoal especializado para trabalhar fisicamente com as obras. No edifício do campus a ausência de reparos no ar condicionado há um mês e o telhado com vazamento de água há um ano põem em perigo obras preciosas. Pudemos constatar a deterioração a olhos vistos de algumas delas. A

responsabilidade da Universidade diante desse acervo é muito grande. Trata-se de patrimônio que concerne toda a humanidade; trata-se de objetos de valor financeiro altíssimo. Atrasos como esses não podem ocorrer.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: a gestão acadêmica e administrativa é feita com base nos princípios administrativos estabelecidos pelos órgãos superiores da universidade. Nenhuma grande iniciativa foi descrita que chamasse a atenção na análise.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Comissão Técnica Administrativa (CTA); Comissão de Cultura e Extensão Universitária (CCEX); Comissão de Pesquisa (CPq) e Conselho Deliberativo (CD). Uma Diretoria e as respectivas seções administrativas.

b-RH: 5 docentes envolvidos de forma direta com o MAC mas o numero de funcionários administrativos não foi explicitado.

c-materiais: A mudança do espaço físico de 5.000 m<sup>2</sup> aproximadamente para 69.000 m<sup>2</sup> contando todos os espaços internos ou externos. Trata-se do antigo prédio do Detran. No entanto, o orçamento atual está dimensionado para a antiga sede, e não para a nova, bem como, o quantitativo de servidores.

d-biblioteca: O acervo é significativo e valioso, mas os profissionais precisam ser treinados de forma permanente para poder gerenciar obras tão valiosas.

e-TIC e inovação: O MAC USP está adequado aos sistemas de informação acadêmicos e administrativos da Universidade de São Paulo.

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação é fundamental na elaboração de um plano estratégico. A percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria, somente serão revelados se a unidade tiver como pratica as reuniões de gestão: caminho mais adequado para alcançar os objetivos pretendidos no Plano Institucional.

#### **MP – Museu Paulista**

##### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: O Museu Paulista, é um conjunto de iniciativas e consequentemente imóveis que não se restringe ao Museu da Rua Xavier Curado. É também, o Museu Republicano Convenção de Itu, o Centro de Estudos do Museu Republicano Convenção de Itu e ainda à Casa da USP em Itu. Do ponto de vista da gestão acadêmica, os princípios, processos e práticas que configuram todo o universo do MP e de suas linhas de pesquisa, demonstram uma visão integrada e integradora de conhecimentos de diferentes naturezas, sublinhando o caráter interdisciplinar das suas ações e mostram-se capazes de ultrapassar as barreiras setoriais e disciplinares, sem dúvida, um diferencial do Museu Paulista.

B-PONTOS DESTAQUE: A importância histórica do MP é incontestável ; o acervo que faz parte do MP é o maior acervo de responsabilidade de uma universidade pública com objetos (pinturas, esculturas, documentos, joias, moedas e utensílios dos bandeirantes e índios) históricos do país. A reforma e adequação do prédio está em andamento e a previsão para entrega a sociedade, de acordo com a comissão constituída, será em 2022 (Comemoração dos 200 anos de independência). A execução dos trabalhos e recuperação do museu é o principal ponto de destaque.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: O MP por conta da sua importância nacional deveria apresentar um quadro de profissionais específicos, com um plano de carreira particular e um corpo docente especializado. O grande problema de gestão apontado pela comissão é a carência qualitativa e quantitativa de servidores docentes e técnicos especializados em gestão de coleções, por exemplo.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: A atual direção conduziu o Museu a uma maior formalização de suas práticas, abertura de processos para inúmeras atividades que eram tratadas informalmente, atualização das atas dos fóruns decisórios, produção de memórias das reuniões em que a direção está presente, implementação de novos relatórios, estabelecimento de um maior número de fluxogramas. O DAC recebeu uma secretária em setembro de 2013, a sua primeira secretária. Até então, todas as atividades burocráticas eram feitas pelo chefe de departamento.

### 3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: O museu é constituído pela Divisão de Acervo e Curadoria (DAC), MRCl, Divisão Administrativa e Divisão de Difusão Cultural. Na Direção estão vinculadas a Seção de Informática e a Biblioteca.

b-RH: são 5 docentes da Unidade, 13 especialistas e 6 técnicos.

c-materiais: Os recursos orçamentários são oriundos da cota-parte da USP (ICMS) , do Fundo de Pesquisa (fonte própria), verbas de pró- reitorias da USP, de agências de

financiamento e de entidades privadas ou governamentais. A utilização de recursos próprios e orçamentários é aprovada no mérito pelo Conselho Deliberativo. Atualmente, por conta da reforma são alugados sete imóveis para abrigar acervos e pessoal.

d-biblioteca: A biblioteca do Museu está em reforma. Em seu acervo encontram-se 39.830 livros e 39.019 fascículos de periódicos, tendo ainda como extensão a Biblioteca do Museu Republicano "Convenção de Itu", especializada no estudo da República Brasileira, entre 1889 e 1930. A Biblioteca do Museu Paulista foi instalada no dia 07 de setembro de 1895, juntamente com a inauguração do próprio Museu e hoje constitui-se em centro de apoio à pesquisa científica de um museu universitário de História.

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação utilizados são os sistemas utilizados em toda a universidade (Proteos, Marte, Mercúrio, Juno).

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: a Avaliação externa é determinante no processo de melhoria na qualidade dos serviços de ensino, pesquisa e extensão oferecidos pelo MP; além de apontar para o Futuro.

### **MZ – Museu de Zoologia**

#### 1- BASEADO NA AUTOAVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES DESTACA-SE:

A-PONTOS ADEQUADOS: A elaboração do Plano Decenal de Desenvolvimento Institucional (PDI), 2006 a 2015 demonstra a importância dada ao planejamento estratégico. A revisão do plano e a constante discussão sobre os caminhos futuros do MZ é um ponto positivo na perspectiva da gestão. Por outro lado, perseguir os objetivos e as metas definidas é uma prática que depende dos gestores.

B-PONTOS DESTAQUE: A importância da gestão, principalmente, quando a instituição é responsável, entre outras coisas, dos maiores acervos de táxons neotropicais do mundo. As coleções de fauna brasileira são as maiores e mais completas de todo

planeta. Mais de 11 milhões de exemplares fazem parte do acervo das coleções, sendo mais de sete milhões de insetos, 1.5 milhão de lotes de peixes, 240 mil de répteis e anfíbios, 150 mil de invertebrados marinhos, 105 mil aves, 30 mil mamíferos, 21 mil lotes de aracnídeos, 100.000 de moluscos e 70.000 de crustáceos.

C- PONTOS APRIMORAMENTO E SUGESTÕES PARA AUMENTAR A QUALIDADE DA GESTÃO: 1) Os avaliadores externos indicam a necessidade de um plano de emergência para o prédio e suas coleções, por exemplo, relacionado à incêndio. 2) O Comitê sublinha a importância dos treinamentos profissionais obrigatórios dos funcionários como, por exemplo, os relativos ao desenvolvimento de habilidades especiais no manuseio de materiais perigosos de laboratório ou mesmo de segurança computacional. 3) O próximo Plano Decenal deve explicitar as estratégias e metas de incremento do corpo docente, tendo em vista a crise iminente criada pelas aposentadorias de pessoal (docentes e de funcionários), algumas compulsórias.

2- PLANEJAMENTO E GESTÃO ACADÊMICA/ADMINISTRATIVA: é importante destacar, no que tange a internacionalização os problemas apontados nos relatórios: falta de um suporte jurídico mais acessível para o estabelecimento de convênios; retomada, por parte da Comissão de Cooperação Internacional (CCINT-USP), do oferecimento à comunidade de um serviço de despachante que possa auxiliar docentes, alunos e funcionários na obtenção de vistos e passaportes. Esse serviço seria extremamente útil aos alunos estrangeiros, principalmente no momento de sua chegada ao Brasil e durante a renovação dos seus respectivos vistos.

3-SITUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA EM RELAÇÃO À:

a- organização administrativa: Os docentes do MZ estão distribuídos em duas Divisões : Divisão Científica (DC) e a Divisão de Difusão Cultural (DDC, 1). Além das divisões, existem as comissões de Pós-Graduação e Graduação, um Serviço de Apoio Acadêmico, a Seção de Informática, a Seção de Contabilidade, o Serviço de Biblioteca que organiza e implementa as políticas e atividades ligadas aos acervos e ao seu tratamento e preservação.

b-RH: São 14 docentes no Museu e 79 funcionários técnico-administrativos.



c-materiais: o espaço físico é exíguo e a manutenção predial são os dois principais fatores de infraestrutura que limitam a elevação dos padrões acadêmicos do Museu de Zoologia. Dado o aumento das coleções fica evidenciado a necessidade de no médio prazo ampliar o espaço do MZ

d-biblioteca: Há uma excelente biblioteca contando com uma área de estudos e computadores; serviço de xerox, impressão e encadernação; uma sala de alunos e salas de reuniões. Um significativo acervo zoológico de livros, periódicos e obras raras da América Latina; são 270.000 itens de um acervo especializado.

e-TIC e inovação: Os sistemas de informação utilizados são os sistemas utilizados em toda a universidade (Proteos, Marte, Mercúrio, Juno).

#### 4-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Importância da avaliação externa: O processo de avaliação interna e externa deveria fazer parte das atividades de gestão acadêmica e administrativa. O MZ vem demonstrando a importância de tal processo.

#### 5-DISCUSSÃO

5-1. Este relatório está apresentado de forma similar à de um artigo a ser publicado tendo em vista que utilizamos as mesma etapas de um projeto de pesquisa: criamos uma ferramenta de avaliação, obtivemos os resultados com o preenchimento dessa ferramenta usando o material enviado pela CPA-USP e discussão e conclusões baseados na análise dos resultados obtidos colocando nossa opinião. Importante salientar que esse instrumento ou ferramenta de avaliação foi elaborado por nós, porém levando em consideração os aspectos que constaram da solicitação da CPA-USP.

5-2 A criação de um Instrumento específico para esta avaliação da gestão foi importante para padronizar as avaliações da dimensão "gestão" de todas as Unidades, com as mesmas questões, itens e subitens de modo a permitir uma análise comparativa das diferentes UU .

5-3 Neste trabalho procuramos situar a presente avaliação individual dentro do contexto sociopolítico atual no qual se insere a USP, a Universidade brasileira e o Brasil como um todo. Cortes orçamentários, dificuldade de planejamento do crescimento institucional de cada uma das 54 unidades avaliadas como reposição de docentes, de técnicos administrativos, aquisição de passagens, diárias , ou seja, um contexto adverso e instável que tem impacto negativo na manutenção das atividades básicas dos departamentos, centros, institutos e da própria universidade . Esse cenário precisa ser entendido e percebe-se que parte da universidade está ciente mas que, sem dúvida, tem que levar à uma nova proposta do seu PDI. A USP e todas as Universidades brasileiras precisam estar cientes que terão que se preparar para conviver com os efeitos do aprofundamento da crise do sistema econômico brasileiro e elaborar um novo planejamento. Nesse contexto as críticas, solicitações de vários departamentos, Unidades para a necessidade de contratação de novos docentes, as críticas dos discentes, as necessidades de treinamento dos técnicos administrativos que aparecem em várias das UU, precisam ser analisadas e dimensionadas com esta perspectiva presente nos dias atuais e provavelmente num futuro que espera-se seja curto em duração. Mas também é necessário considerar que esses desafios atuais e essa conjuntura econômica são sazonais.

5-4 Outro aspecto da gestão que precisa ser contextualizado é a percepção e o envolvimento de diferentes UU com as três maiores forças do planeta-tecnologia, globalização e mudanças climáticas. É percebido nos diferentes relatórios que as UU estão em diferentes patamares de envolvimento , preocupação e soluções já implementadas em relação à essas três forças do planeta e que poderiam e deveriam ser transferidas para as outras UU e também para a sociedade. É na universidade que o conhecimento de ponta tem que ser criado mas também ela tem o dever de difundir para a sociedade que nos mantém com seus impostos. É a nossa responsabilidade social.

## **6-CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Ao concluir e fazer as recomendações saliento que procurei ,ao máximo, não me ater aos aspectos acadêmicos (por não ser a dimensão que deveria analisar) e também manifestar a minha enorme satisfação de ter a oportunidade de conhecer a USP mais

profundamente. Espero com este trabalho ter contribuído na identificação de problemas que, de alguma forma, podem limitar o crescimento institucional. Assim ,seguem algumas recomendações , sugestões e até conclusões:

1- A Gestão da Universidade ficou em segundo plano pela maioria dos gestores das UU e dos avaliadores externos.

2- Várias ações específicas de gestão relatadas em diferentes UU são muito importantes, demonstram conhecimento profundo do assunto e deveriam ser "exportadas" e incorporadas pelas outras UU e também pela sociedade. Alguns exemplos: a forma de gestão da Faculdade de Medicina que considera o "Complexo Sistema Acadêmico de Saúde" e não apenas a FM e toma o PNQ (Plano Nacional de Qualidade) como seu modelo de gestão contribui para a formação da cultura da gestão voltada para obtenção de resultados; as preocupações e atitudes do IQ em relação ao meio ambiente e sustentabilidade; a gestão profícua do HACF; a FCFRP evidenciando a motivação do staff e dos estudantes em relação à gestão eficiente, participativa e desburocratizada;a definição clara de metas acadêmicas e administrativas da EE e da FZEA inclusive com indicadores acadêmicos para a gestão. Enfim, alguns exemplos, mas as avaliações individuais de cada uma das 54 unidades fornecem detalhes muito interessantes.

3- Infelizmente percebe-se a inexistência de uma política de formação dos gestores universitários que são professores universitários contratados pela sua competência acadêmica e que durante a vida universitária assumem cargos de gestão sem a devida formação na dimensão "gestão".

4- Há problemas importantes de infraestrutura detectados nas UU de gravidade variável porém, algumas necessitando de ações emergenciais pois estão absolutamente fora das normas de segurança.

4- Há uma complexidade administrativa nas diferentes unidades, justificada que essa atitude aumenta a gestão participativa, mas sem dúvida dificulta os avanços institucionais necessários.

5-Necessidade de um planejamento de médio e longo prazo em todas as UU estabelecendo as prioridades em consonância com a administração central.

6-Preocupação recorrente é o entrave burocrático das parcerias com o setor privado por legislação interna considerada retrógrada por algumas UU decorrente de princípios ideológicos que levam à perda de oportunidades, cooperação e formação mais completa dos alunos que saem da Universidade.

A publicação do Banco Mundial sobre "The Challenge of Establishing World-Class Universities" do Jamil Salmi salienta que os melhores resultados obtidos por instituições de ensino superior na área acadêmica podem ser atribuídos a três fatores complementares: elevada concentração de talentos (docentes e discentes), recursos abundantes e governança favorável. Dentro dessa governança favorável estão a visão estratégica da instituição, a inovação e a flexibilidade no modo de tomar decisões e de usar recursos com a menor burocracia. É criar a cultura da excelência em todas as dimensões.

Ao finalizar saliento a necessidade de uma estrutura administrativa tão forte quanto a acadêmica, com as modernas tecnologias de gestão e intimamente relacionadas com o tripé que identifica a atividade fim da Universidade: o ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa e a extensão.