



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO - UNIRIO**

**PLANO DE GESTÃO**

**2015-2019**

**RIO DE JANEIRO**

**2015**

## **ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**

***Luiz Pedro San Gil Jutuca***  
Reitor

***Ricardo Silva Cardoso***  
Vice-Reitor

***Roberto Vianna da Silva***  
Chefe de Gabinete da Reitoria

***Alcides Wagner Serpa Guarino***  
Pró-Reitor de Graduação

***Evelyn Goyannes Dill Orrico***  
Pró-Reitora de Pós - Graduação e Pesquisa

***Cláudia Alessandra Fortes Aiub***  
Pró-Reitora de Extensão e Cultura

***Loreine Hermida da Silva e Silva***  
Pró-Reitora de Planejamento

***Nuria Mendes Sanches***  
Pró-Reitora de Administração

***Mariana Flores Fontes Paiva***  
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

***Mônica Valle de Carvalho***  
Diretora de Assuntos Estudantis

***Liliana Angel Vargas***  
Coordenadora de Relações Internacionais

***Carmen Irene Correia de Oliveira***  
Coordenadora do Ensino a Distância

***Renata Leão***

**Coordenadora de Comunicação Social**

***Jorge Gavinho Sobrinho***

**Procurador Geral**

***Newley Magalhães***

**Auditor Interno**

## **ÓRGÃOS SUPLEMENTARES**

***Fernando Raphael de Almeida Ferry***

**Diretor Geral do Hospital Universitário Gaffrée e Guinle**

***Márcia Valeria da Silva de Brito Costa***

**Diretora da Biblioteca Central**

***Flávio Leal da Silva***

**Diretor do Arquivo Central**

## **COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO**

***Cibely Reunaud***

***Maria Cristina de Souza Lima***

**Coordenadoras**

## **COORDENAÇÃO DO PLANO GESTOR**

***Loreine Hermida da Silva e Silva***

***Pró-Reitoria de Planejamento***

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AC	<i>Arquivo Central</i>
BC	<i>Biblioteca Central</i>
BIA	<i>Bolsa de Incentivo Acadêmico</i>
DAs	<i>Diretórios Acadêmicos Estudantis</i>
DOU	<i>Diário Oficial da União</i>
CEAD	<i>Coordenadoria de Ensino a Distância</i>
CFE	<i>Conselho Federal e Educação</i>
CIACs	<i>Comissão Interna de Avaliação dos Cursos</i>
COPESI	<i>Comissão Permanente de Sustentabilidade Institucional</i>
CRI	<i>Coordenadoria de Relações Internacionais</i>
CPA	<i>Comissão Própria de Avaliação</i>
DAE	<i>Diretoria de Assuntos Estudantis</i>
DOU	<i>Diário Oficial da União</i>
EBSERH	<i>Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares</i>
ENEN	<i>Exame Nacional do Ensino Médio</i>
FEFIEG	<i>Federação das Escolas Isoladas do Estado da Guanabara</i>
FEFIERJ	<i>Federação das Escolas Isoladas do Estado do Rio de Janeiro</i>
HUGG	<i>Hospital Universitário Gafrée e Guinle</i>
MEC	<i>Mistério da Educação</i>
MPOG	<i>Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão</i>
NINTs	<i>Núcleos de Inovação Tecnológica</i>
PDI	<i>Plano de Desenvolvimento Institucional</i>
PDTIC	<i>Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação</i>
PETs	<i>Programas de Educação Tutorial</i>
PG	<i>Procuradoria Geral</i>
PGE	<i>Plano de Gestão</i>
PIBID	<i>Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência</i>
PLS	<i>Plano de Logística Sustentável</i>

PPI	<i>Plano Pedagógico Institucional</i>
PROAD	<i>Pró-Reitoria de Administração</i>
PROExc	<i>Pró-Reitoria de Extensão e Cultura</i>
PROGEPE	<i>Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas</i>
PROGRAD	<i>Pró-Reitoria de Graduação</i>
PROPG	<i>Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa</i>
PROPLAN	<i>Pró-Reitoria de Planejamento</i>
REUNI	<i>Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais</i>
RU	<i>Restaurante Universitário</i>
SIE	<i>Sistema de Informação ao Ensino</i>
Sisu	<i>Sistema de Seleção Unificada</i>
SINAES	<i>Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior</i>
SLTI	<i>Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação</i>
UNIRIO	<i>Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro</i>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 Plano de Gestão (Operacionalização e Orientação)
- Figura 2 Plano de Desenvolvimento Institucional e suas Relações com Outros Instrumentos Institucionais
- Figura 3 Sustentabilidade
- Figura 4 Níveis de Planejamento

## Sumário

<b>01.</b>	<b>Apresentação .....</b>	<b>07</b>
<b>02.</b>	<b>Conhecendo a UNIRIO.....</b>	<b>11</b>
<b>03.</b>	<b>Plano de Gestão – Conceitos Básicos .....</b>	<b>15</b>
<b>04.</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>22</b>
<b>05.</b>	<b>Projetos de Gestão.....</b>	<b>23</b>
<b>06.</b>	<b>Eixo Universidade Autônoma.....</b>	<b>24</b>
<b>07.</b>	<b>Eixo Excelência Acadêmica e Inovação.....</b>	<b>24</b>
<b>08.</b>	<b>Eixo Gestão Ágil e Colaborativa.....</b>	<b>34</b>
<b>09.</b>	<b>Eixo Responsabilidade Socioambiental.....</b>	<b>37</b>
<b>10.</b>	<b>Eixo de Valorização de Pessoas .....</b>	<b>38</b>
<b>11.</b>	<b>Eixo de Política de Comunicação.....</b>	<b>39</b>
<b>12.</b>	<b>Eixo de Qualificação da Infraestrutura.....</b>	<b>41</b>
<b>13.</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>43</b>
<b>14.</b>	<b>Bibliografia.....</b>	<b>45</b>

## **Apresentação**

Durante o primeiro semestre de 2015, os estudantes e os servidores da UNIRIO elegeram seus novos dirigentes (Reitor e Vice-Reitor) para o quadriênio 2015-2019 por meio de consulta a comunidade, que foi homologada nos Conselhos Superiores da Universidade.

Este documento apresenta o Plano de Gestão, construído com base em discussões durante a campanha eleitoral dos candidatos vencedores e detalhado com a equipe de trabalho, em conjunto com gestores dos diversos Centros Acadêmicos da Universidade.

Nesse cenário de reflexão, percebe-se que a Universidade se vê desafiada a rever seus paradigmas e repensar seus horizontes de ação, em uma interlocução com atores, coletivos e instituições situados em distintas posições, para além dos limites do Estado-Nação.

Definitivamente, caíram os muros simbólicos que isolavam a universidade, e abandona-se de vez a ideia da “Torre de Marfim”, ou seja, de uma universidade que não dialoga com a sociedade do seu tempo.

É preciso saber combinar tradição com modernidade, bem como saber preservar o papel de repositório do conhecimento humano.

Em 2007, o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) modificou, a estrutura das Instituições Federais de Ensino Superior. Posteriormente, a Lei de Cotas, (Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012), ampliou a presença de estudantes de diferentes origens sociais, materializando, ainda que palidamente, o anseio de uma universidade para todos. A seguir, a Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013, modificou aspectos importantes da profissão de Magistério Superior. E, recentemente, a proposta governamental de criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), pensada para administrar os Hospitais Universitários, gerou uma grande polêmica nacional, sendo considerada uma ruptura com o conceito de autonomia universitária.

Portanto, as universidades públicas experimentam um processo complexo, no qual, de um lado, há a ampliação do quadro de professores e técnicos; o crescimento do número de discentes; a maior democratização do acesso e a preocupação com políticas de permanência; a expansão da capacidade física existente – com novas universidades e novos *campi*; e o

aumento de editais de fomento. Porém, de outro lado, lidamos com um orçamento que é insuficiente frente ao impacto decorrente do atual perfil da comunidade universitária, caracterizado pela presença de novos sujeitos e novas demandas.

Assim sendo, múltiplos caminhos são apontados, mas é consenso que a educação tenha um papel central na construção das sociedades modernas e continuará sendo espaço, por excelência, de formação profissional qualificada. Terá que investir em sua atuação, também, como um campo de discussão democrática, cuja especificidade está no seu compromisso inalienável com a pesquisa, a extensão e com a produção de conhecimento científico.

Em um universo no qual circulam informações ligeiras, marca do tempo presente, o conhecimento científico baseado na pesquisa, no escrutínio rigoroso dos dados e na reflexão teórico-conceitual, a educação superior continua sendo uma bússola adequada para apontar caminhos para a elaboração de novas práticas, mais participativas, inclusivas e democráticas, capazes de potencializar a formação social, cultural e política do conjunto da população.

Assim sendo, é preciso concentrar-se numa universidade que fortaleça ações voltadas para uma adequada constituição de

seus gestores, promovendo a integração, o fortalecimento e o envolvimento da comunidade universitária.

Para isso se faz necessário que a ciência, o conhecimento e a inovação assumam funções estratégicas nos processos de desenvolvimento, combinados à necessidade do avanço no âmbito da justiça social.

Juntos pela UNIRIO, somos capazes de atender aos anseios e metas, e temos certeza que, com autonomia e responsabilidade, podemos aprimorar cada vez mais a UNIRIO.

***Luiz Pedro San Gil Jutuca***  
**Reitor**

***Ricardo Silva Cardoso***  
**Vice- Reitor**

## **1. Conhecendo a UNIRIO**

A UNIRIO originou-se da Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado da Guanabara (FEFIEG). Esta Federação apresentava como objetivo reunir e integrar estabelecimentos isolados de ensino superior, que anteriormente pertenciam a três ministérios: Ministério do Trabalho, Comércio e Indústria (Escola Central de Nutrição), Ministério da Saúde (Escola de Enfermagem Alfredo Pinto) e Ministério da Educação e Cultura (Conservatório Nacional de Teatro, Instituto Villa - Lobos, Fundação Escola de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro e Curso de Biblioteconomia da Biblioteca Nacional).

Com a fusão do Estado da Guanabara e do Rio de Janeiro em 1975, a FEFIEG teve nome e sigla alterados passando a denominar-se Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado do Rio de Janeiro (FEFIERJ). A partir daquele ano, teve início o processo de transformação da estrutura da Federação, visando adaptá-la aos preceitos do seu Estatuto aprovado em 07 de novembro de 1975 (Parecer CFE nº 4.529/75), tornando-a “um todo orgânico, constituído por departamentos reunidos em centros, com estrutura para coordenação do ensino e da pesquisa”.

Legislação de criação da UNIRIO:

- Decreto-Lei nº 773, de 20/08/1969 » cria a Federação das Escolas Isoladas do Estado da Guanabara - FEFIEG.
- Decreto-Lei nº 7.683, de 17/12/1975 » altera a denominação de FEFIEG para Federação das Escolas Isoladas do Estado do Rio de Janeiro - FEFIERJ.
- Lei nº 6.655, de 05/06/1979 » transforma a FEFIERJ em Universidade do Rio de Janeiro - UNIRIO.
- Lei nº 10.750, de 24/10/2003 » altera a denominação para Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO.

## **1.2. MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS E OBJETIVOS GERAIS**

### **Missão**

Produzir e disseminar o conhecimento nos diversos campos do saber, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanista, crítica e reflexiva, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho e para a melhoria das condições de vida da sociedade<sup>(1)</sup>.

### **Visão**

Ser reconhecida como referência na produção e difusão de conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, comprometida com as transformações da sociedade e com a transparência organizacional.

## **Princípios**

A UNIRIO rege-se pelos seguintes princípios<sup>(1)</sup>:

- I. Conduta ética;
- II. Humanismo;
- III. Democracia e participação;
- IV. Pluralismo teórico-metodológico;
- V. Universalidade do conhecimento;
- VI. Interdisciplinaridade do conhecimento;
- VII. Excelência;
- VIII. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- IX. Natureza pública;
- X. Gratuidade do ensino de graduação.

## **Objetivos Gerais**

São objetivos gerais da UNIRIO<sup>(1)</sup>:

- I. Produzir, difundir e preservar o saber em todos os campos do conhecimento;
- II. Formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional;
- III. Propiciar e estimular o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos programas de Pós-Graduação *stricto sensu*;

IV. Estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, científica e tecnológica gerada na instituição;

V. Manter intercâmbio com entidades públicas, privadas, organizações e movimentos sociais.

(1) - Fonte: Portaria MEC nº 2.176, de 04/10/2001 - Aprova alterações no Estatuto da UNIRIO, publicado no Diário Oficial de União (DOU) de 05/10/2001.

## **2. Plano de Gestão**

### **2.1. Conceitos Básicos**

O ato de planejar, ou seja, o de criar plano para otimizar o alcance de um determinado objetivo, compreende a ideia de que se deva ter o conhecimento mínimo das condições existentes, para que as ações de mudanças sejam eficazes.

É preciso identificar que são necessárias três dimensões fundamentais para o planejamento: a realidade, o plano de ação e a finalidade.

Ainda nessa direção, uma gestão plena deve ser democrática e caracteriza-se por ter um caráter interativo, dialógico, flexível e de responsabilidade coletiva. Assim sendo, a gestão deve representar as diferenças e diversidades culturais da comunidade universitária.

Baseado nesses conceitos o plano de gestão é um instrumento dinâmico, que tem como objetivo exercer o acompanhamento dos projetos institucionais, com abrangência por um período de quatro anos. Fundamentado nas premissas do planejamento estratégico e estruturado em objetivos, metas e ações, o Plano de Gestão visa principalmente estabelecer uma executiva harmônica com as políticas de expansão e de

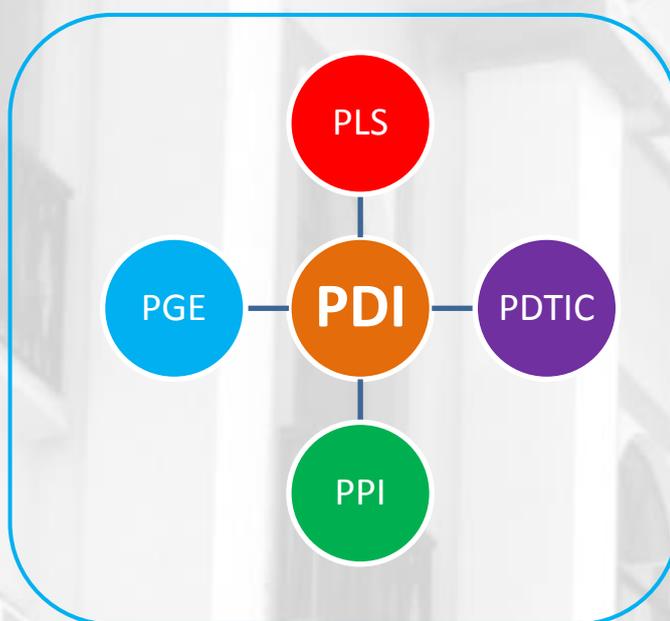
desenvolvimento da Instituição, ou seja, ele gerencia as ações intrauniversidade.

Figura 1 . Plano de Gestão (Operacionalização e Orientação)



O Plano de Gestão deve apresentar compatibilidade com os demais processos que compõem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIRIO. Sua elaboração é coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e tem a participação de todas as unidades acadêmico-administrativas da Universidade.

Figura 2. Plano de Desenvolvimento Institucional e suas Relações com outros Instrumentos Institucionais.

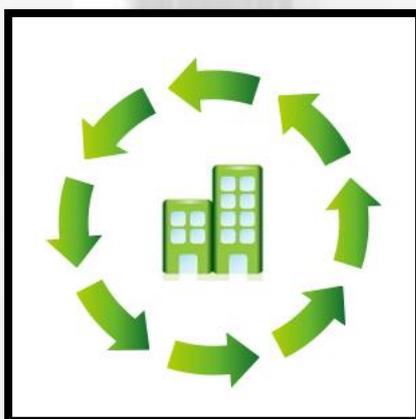


**Legenda:** **PDI** : Plano de Desenvolvimento Institucional; **PPI** : Plano Pedagógico Institucional; **PGE** : Plano de Gestão; **PDTIC** : Plano Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicação; **PLS**: Plano de Logística Sustentável

Dentre os diversos instrumentos norteadores da Instituição, o Plano Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicação - PDTIC, segundo a Instrução Normativa SLTI/MPOG Nº 4, de 12 de novembro de 2010 é o instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.

Nesse mesmo sentido, o Plano de Logística Sustentável – PLS é mais um instrumento de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, em que são identificadas ações, metas, prazos de execução e formas de monitoramento e avaliação, que possibilitam à instituição estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos.

Figura 3 – Sustentabilidade. Uma universidade sustentável é aquela com ganho ambiental e financeiro, como se pretende a UNIRIO.



## **2.2. Planejamento Estratégico**

Método gerencial capaz de incorporar as mudanças do ambiente, orientar a tomada de decisão e mobilizar a comunidade interna de uma instituição para atingir a excelência de seus resultados e construir seu futuro.

Geralmente elaborado por meio de processo formal, sistemático e dinâmico, tem como características básicas as fases de: análise dos ambientes interno e externo, planificação, avaliação de resultados e correção de rumos.

### **2.3. Missão**

Exprime o propósito ou a razão de ser de uma instituição. A declaração de missão serve como critério geral para orientar a tomada de decisão e auxiliar na escolha das diretrizes estratégicas, bem como para que a instituição não perca o foco de suas responsabilidades essenciais. Quando internalizada, a missão cria um clima de comprometimento dos membros da instituição com as atividades nela desenvolvidas.

### **2.4. Valores**

São princípios fundamentais e permanentes de uma instituição; representam as convicções dominantes, crenças básicas, àquilo em que a maioria das pessoas da instituição acredita. Não demandam justificativas externas, têm valor e importância intrínsecos e são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na instituição, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho.

## **2.5. Visão de Futuro**

Congrega as aspirações da Instituição e descreve a posição futura por ela desejada. Permite, aos membros da instituição, compreender o que é necessário implementar ou mudar para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada mobiliza os membros da instituição para agirem em prol dos objetivos organizacionais.

## **2.6. Objetivos**

Resultados a serem alcançados pela instituição, no contexto de seu ambiente, para concretizar sua visão de futuro e cumprir sua missão. Funcionam como padrões qualitativos de desempenho presente e futuro, que a instituição deseja alcançar. Quando esses padrões são quantitativos, chamam-se metas.

## **2.7. Metas**

As metas caracterizam-se como elementos propulsores de gestão e, portanto, orientadoras das ações destinadas ao cumprimento da missão e dos objetivos da instituição. Normalmente são quantificáveis e com prazo para alcançar os desafios.

## 2.8. Ações

São atitudes e tomadas de decisão necessárias ao cumprimento da meta.

Figura 4. Níveis de Planejamento



### 3. Metodologia

O Plano de Gestão da UNIRIO (2015-2019) teve como base o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade em vigor, e por uma questão de linguagem direta, optou-se por agrupar as dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) em sete eixos norteadores:

- 1) Universidade Autônoma
- 2) Excelência Acadêmica e Inovação
- 3) Gestão Ágil e Colaborativa
- 4) Responsabilidade Socioambiental
- 5) Valorização das Pessoas
- 6) Política de Comunicação e
- 7) Qualificação da Infraestrutura.

Os eixos e as diretrizes instituídos orientam tanto nossa percepção dos desafios e oportunidades em que a UNIRIO está inserida, bem como o diálogo com a comunidade acadêmica, para que, juntos, possamos aprimorar nossa instituição. Cada um desses eixos foi ao longo da campanha eleitoral sendo detalhado em diretrizes para a nova gestão.

O Colégio Eleitoral da UNIRIO, em 28 de abril de 2015, homologou esse plano de gestão para o quadriênio de 2015-2019.

## 4. Projetos de Gestão

Aqui é apresentado o resultado do trabalho da nova equipe gestora da UNIRIO, fruto de uma reflexão e discussão de cinco meses, com objetivo de criar projetos para o desenvolvimento institucional no período de 2015 a 2019.

<b><u>Atividade</u></b>	<b><u>Competência</u></b>	<b><u>Período</u></b>
Definição dos responsáveis por diretriz	Equipe da Reitoria (Reitor, Vice-Reitor, Assessores)	06/ 2015
Estabelecimento dos Pré-Projetos	Cada Pró-Reitoria (Pró-Reitor)	07/2015
Reflexão sobre os pré-projetos	Equipe ampliada da Reitoria (Reitor, Vice-Reitor, Assessores, Pró-Reitores, DAE, CRI, CEAD e Órgãos Suplementares)	08/2015
Consolidação dos projetos	Pró-Reitor com a equipe das Pró-Reitorias	09/2015
Compatibilização dos projetos	Equipe Ampliada da Reitoria (Reitor, Vice-Reitor, Assessores, Pró-Reitores, DAE, CRI, CEAD e Órgãos Suplementares)	10/2015
Avaliação e Acompanhamento	Equipe Ampliada da Reitoria (Reitor, Vice-Reitor, Assessores, Pró-Reitores, DAE, CRI, CEAD e Órgãos Suplementares)	semestral

## 4.1. Eixo Universidade Autônoma

A autonomia das universidades tem como titular a comunidade universitária. Na visão da gestão atual, o envolvimento da comunidade universitária nos rumos acadêmicos e administrativos é primordial, bem como nas tomadas de decisões.

Assim sendo, dois grandes projetos foram indicados para o desenvolvimento e a manutenção da autonomia universitária. n

<b>Universidade Autônoma</b>		
<b>Projeto</b>	<b>Responsável</b>	<b>Objetivo Geral</b>
<b>UNIRIO Democrática</b>	Reitor, Vice - Reitor e PG	Promover debates sobre o pleno funcionamento dos colegiados, propiciando espaços para discussões sobre a Universidade e seu diálogo com a sociedade fluminense.
<b>UNIRIO Descentralizada</b>	Reitor, Vice-Reitor E PG	Realizar uma reforma administrativa, aumentando a autonomia dos Centros Acadêmicos e das Pró-Reitorias Acadêmicas e Administrativas.

## 4.2. Eixo Excelência Acadêmica e Inovação

A excelência acadêmica se faz à medida que formamos cidadãos com consciência humanística, crítica e reflexiva,

comprometidos com a sociedade e sua transformação, e, sobretudo qualificados para o exercício profissional.

A expansão recente da UNIRIO tem sido resultado de um conjunto bem articulado de políticas de ensino pesquisa e extensão que, vêm garantindo um crescimento significativo e com distinção, através do acesso democratizado e da qualidade acadêmica que é ofertada.

<b>Excelência acadêmica</b>		
<b>Projeto</b>	<b>Responsável</b>	<b>Objetivo Geral</b>
<b>Inovar na Graduação</b>	PROGRAD	Inovar nos conteúdos e métodos pedagógicos para formação, adaptando-os às necessidades do mundo contemporâneo, visando à consolidação da Graduação.
<b>UNIRIO para todos</b>	PROGRAD	Consolidar os programas de acesso à UNIRIO (ENEM - Sisu; Mudança de Curso; Transferência e Reingresso).
<b>Graduação Qualificada</b>	PROGRAD	Inserir a Extensão e a Pesquisa na qualificação da Graduação.
<b>Saber ouvir</b>	PROGRAD	Fortalecer os cursos de Graduação por intermédio das CIACs.
<b>Onde está você?</b>	PROGRAD	Ampliar o acompanhamento dos egressos e aproximação deles com a UNIRIO.

<b>Eu quero saber mais..</b>	PROGRAD	Aumentar o quantitativo de convênios com instituições de ensino, visando ao intercâmbio científico e tecnológico.
<b>Vivenciar outros lugares</b>	PROGRAD e ANDIFES	Alargar a mobilidade estudantil em nível nacional.
<b>Competências em Pesquisa</b>	PROPG	Realizar levantamento dos projetos de pesquisas por áreas de conhecimento (destacar os que tenham possibilidade de aplicação), identificando a capacidade de pessoal e de infraestrutura.
<b>Juntos somos mais fortes</b>	PROPG	Apoiar à atuação em rede dos grupos de pesquisa institucionalmente cadastrados.
<b>I9 (Inove)</b>	PROPG	Criar a Coordenadoria de Pesquisa e Inovação Científica para gerenciar a elaboração de projetos aplicados.
<b>Distância não é barreira</b>	PROPG	Criar cursos de Pós-Graduação <i>Stricto – Sensu</i> a distância.
<b>Publicar com impacto</b>	PROPG	Aprimorar os critérios para pagamento de despesas com a participação dos pesquisadores em eventos acadêmicos e na divulgação dos trabalhos, mapeando os eventos e veículos de maior

		impactos.
<b>Conhecimento em Prática</b>	PROPG	Criar os Núcleos de Inovação Tecnológica (NINTs) juntamente com Escritório de Captação e Setor de Apoio aos pesquisadores, estimulando a aplicação dos projetos em empresas/instituições e na comunidade em geral.
<b>Transparência Organizacional</b>	PROPG	Discutir junto aos órgãos da PROPG sobre o destino de recursos captados.
<b>Intercâmbio Internacional</b>	PROPG e CRI	Aumentar o intercâmbio de alunos da graduação através do programa "Ciências sem Fronteiras" e de outras fontes externas.
<b>Bolsa Sanduiche Externa</b>	PROPG e CRI	Ampliar o intercâmbio de estudantes de doutorado, através do programa "Ciências sem Fronteiras" e outras fontes externas.
<b>Competências em Extensão</b>	PROExC	Fazer o levantamento dos principais projetos de extensão por áreas de conhecimento, criando eixos estruturantes, identificando a capacidade de pessoal e de infraestrutura.
<b>Fazendo Escola</b>	PROExC	Criar a "Escola de Extensão" para oferecer cursos e oficinas para a comunidade

		em geral.
<b>Quero Mais Ação</b>	PROExC	Alargar o conjunto dos convênios e parcerias com instituições da sociedade civil, visando a atuação de programas e projetos de extensão.
<b>Rondon E UNIRIO</b>	PROExC	Possibilitar a participação dos estudantes nas ações de extensão e intervenção social nas cidades sede de cada Centro, atendendo à comunidade local em termos sociais, culturais, da saúde e outros.
<b>Permanecendo na Casa</b>	PROExC	Alterar o regimento da Câmara de Extensão, garantindo o direito do servidor aposentado em continuar a coordenar programas e projetos de extensão.
<b>Currículos em Ação</b>	PROExC e PROGRAD	Destinar no mínimo 10% da carga horária total de cada curso de Graduação às atividades de extensão.
<b>Plano de Desenvolvimento Institucional</b>	PROPLAN	Desenvolver junto com a comunidade acadêmica a elaboração novo PDI da UNIRIO.

<b>Plano Gestor</b>	PROPLAN	Criar e programar o monitoramento do Plano Diretor 2015-2019 da UNIRIO.
<b>Acesso a Informação</b>	PROPLAN	Liderar um grupo de Trabalho para facilitar o acesso à informação on-line.
<b>AVALIE</b>	PROPLAN e PROGRAD	Disseminar o conhecimento, as implicações e a documentação sobre avaliação de curso e institucional.
<b>Transparência Orçamentária</b>	PROPLAN, PROAD, PROGEPE, PROGRAD, PROPG e PROExC	Liderar um grupo, dinamizando a gestão, para a publicização das ações de cada unidade da Administração Central.
<b>UNIRIO Digital</b>	PROPLAN, PROGRAD, PROPG, PROExC, DAE, CRI, CEAD, BC, AC e HUGG	Promover o uso do SIE como sistema de Gestão e Ensino, mantendo assim atualizada a base de dados.
<b>Plano Diretor de Tecnologia da Informação</b>	PROPLAN, PROGRAD, PROPG, PROExC, DAE, CRI, CEAD, BC, AC e HUGG	Liderar um grupo de elaboração do PDTIC referente ao período de 2016-2020 da UNIRIO.
<b>UNIRIO Gente</b>	Reitoria e PROGEPE	Expandir o evento de homenagem aos servidores aposentados, transformando-o numa política de preparação para

		a aposentadoria;
<b>UNIRIO você</b>	PROGEPE	Reestruturar e ampliar o processo de perícia médica, transformando-o em um processo articulado de enfrentamento das questões que afetam a saúde, doença e condições de trabalho;
<b>Permanência Qualificada</b>	DAE	Ampliar a permanência do alunado com o alargamento do Incentivo Acadêmico (BIA) e atender melhor aos alunos.
<b>Bem estar</b>	DAE	Dar melhores condições ao apoio nutricional e ao psicossocial ao alunado.
<b>Vou de Ônibus</b>	DAE	Ampliar a permanência do alunado com ações que permitam a sua constância nas aulas e demais atividades acadêmicas e administrativas.
<b>Internacionalizar Mais</b>	CRI	Alargar e Avaliar os convênios de cooperação internacionais existentes e buscar outros que sejam estratégicos para a melhoria das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>MAIS BRASIL</b>	CRI	Alargar e Avaliar os convênios de cooperação nacionais existentes e

		buscar outros que sejam estratégicos para a melhoria das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>Grupo Interdisciplinar de Educação e Inclusão (GEI)</b>	CRI, DAE, CEAD, PROGRAD, PROPG e PROExC	Ampliação das atividades e aumento das instituições nacionais e internacionais participantes do grupo.
<b>Programa de Extensão em Línguas Estrangeiras (PELE)</b>	CRI e PROExC	Ampliar a oferta dos cursos de idioma para servidores e alunos.
<b>Programa PUEDES Erasmus Mundus</b>	CRI, PROGRAD e PROPG	Ampliar a mobilidade acadêmica por meio de bolsas de estudos para as universidades da União Europeia e América Latina.
<b>EaD na Graduação</b>	CEAD e PROGRAD	Oferecer disciplinas de Graduação na modalidade EaD, coma meta de 5% da carga horária da Graduação em EAD no período de quatro anos.
<b>EaD remove montanhas</b>	CEAD, PROGRAD e PROPG	Levantamento da necessidade de expansão dos cursos de Graduação e Pós-Graduação, adequando-a com a modalidade EaD. Meta de 2 cursos em quatro anos respectivamente.

<b>UNIRIO de Portas Abertas</b>	CEAD, PROGRAD, PROPG, PROExC e CRI	Incentivar e apoiar a execução de programas e projetos institucionais em EAD;
<b>Melhorar sempre</b>	CEAD e PROPLAN	Emprego de tecnologias abertas para transmissão de palestras e debates aos polos; bem como para web conferência no país e exterior.
<b>Excelência na Formação</b>	BC	Garantir a produção, difusão e preservação do saber em todos os campos do conhecimento, implantando o repositório institucional.
<b>Somos Bons Demais</b>	BC e PROGRAD	Estreitar parceria com a PROGRAD e os cursos de graduação, visando a melhoria da pontuação na avaliação dos cursos de Graduação
<b>Na minha Universidade se lê!</b>	BC, PROGRAD, PROPG e PROExC	Ampliar o número de usuários inscritos, de consultas e empréstimos anuais.
<b>Sociedade e a BC</b>	BC e PROExC	Alargar as ações culturais e de extensão - manutenção do Programa de incentivo ao hábito de leitura
<b>Arquivo em Tela</b>	AC	Promover a difusão do acervo arquivístico de acordo com a legislação vigente

<b>Arquivo como Espaço Formal de Ensino</b>	AC	Criar e implementar cultura e ações, para que o arquivo seja campo de desenvolvimento das atividades do curso de Graduação e Pós-Graduação.
<b>Arquivo como Campo de Memória</b>	AC	Reconhecer no Arquivo Central um espaço de preservação da memória existentes a UNIRIO.
<b>Arquivo em Ação</b>	AC	Fomentar estudos e projetos com intuito de criar laboratório de conservação, estimulando a inserção dos discentes no mercado de trabalho.
<b>Hospital espaço de Ensino e Pesquisa</b>	HUGG	Ampliar o quantitativo alunos de graduação e pós-graduação nas enfermarias do HUGG.
<b>Hospital como espaço de promoção de Saúde</b>	HUGG	Aumentar o número de leitos, para melhor desenvolver as práticas dos diversos cursos de graduação e pós-graduação na área da saúde.
<b>Capacitar para melhor atender</b>	HUGG	Capacitar profissionais da área da saúde, na pesquisa clínica e na interseção com a pesquisa básica, levando em consideração a diversidade da população brasileira e as diferenças ambientais próprias.

<b>Novo Gafrée</b>	HUGG	Reorganizar as unidades organizacionais do HUGG, que já não correspondem à realidade vivida na prática.
--------------------	------	---

### 4.3. Eixo Gestão Ágil e Colaborativa

A palavra chave do momento é agilidade. O mundo pede por práticas ágeis e no campo da tecnologia não é diferente. Essa filosofia de trabalho tem por foco a entrega, o resultado e o avanço, divididos de forma que, seja possível mensurar entregas parciais e medir e adaptar o avanço do trabalho. Nesse sentido você parte para descentralizar. Ao distribuir as decisões para todos os membros torna-se fácil observar que cada problema novo é avaliado por várias pessoas. Com isso grande partes das ações são resolvidas antes mesmo de chegar ao gestor máximo, permitindo que ele dedique-se em atividades que gerem maior valor para a Instituição.

Assim sendo, nesse eixo quebra-se o paradigma, modificando o conceito de mandar. Compartilhando e trabalhando em conjunto, focados no mesmo objeto, a agilidade é maior e poderemos fazer uma UNIRIO mais atualizada.

<b>Projeto</b>	<b>Responsável</b>	<b>Objetivo Geral</b>
<b>Visitação a UNIRIO</b>	Reitoria (Reitor e Vice Reitor)	Realizar periodicamente encontros com servidores da

		Reitoria e dos Centros, visando integração dos setores, o acompanhamento e a avaliação de atividades.
<b>Captar Emendas</b>	Reitoria (Reitor e Vice Reitor)	Buscar via emendas parlamentares, recursos para a melhoria da infraestrutura, principalmente para as obras de construção civil.
<b>PEI UNIRIO</b>	PROPLAN	Municipiar a administração com um Meio Eletrônico de Gestão, em funcionamento no SIE, eliminando os “processos físicos” e dando mais agilidade e transparência aos nossos procedimentos.
<b>Rotinas Integradas</b>	PROPLAN	Integrar setores meio e estabelecer fronteiras de processos e procedimentos.
<b>UNIRIO em Números</b>	PROPLAN	Promover a atualização dos sistemas utilizados nos diversos setores da Universidade.
<b>Manuais para melhor caminhar</b>	PROPLAN e PROAD	Criar e orientar elementos que possam nortear e proceder melhor a Instituição.
<b>Distribuir Adequadamente</b>	PROPLAN e PROAD	Estabelecer parâmetros para a distribuição equilibrada e eficiente de recursos entre as Pró-Reitorias, Órgãos Suplementares e Centros

		Acadêmicos.
<b>Ganhando Espaço</b>	PROPLAN e AC	Digitalizar documentos do arquivo de papel, agilizar buscas de documentos e aproveitar espaços físicos.
<b>UNIRIO em Painel</b>	PROPLAN e CPA	Usar os indicadores gerados pela Avaliação Institucional Anual como ferramenta para nortear a gestão das atividades meio e das atividades fins, bem como de seu capital humano. Criar um repositório de dados institucionais, com acesso on-line.
<b>Acelera UNIRIO</b>	PROAD	Abreviar a aquisição de materiais permanente e de consumo.
<b>PROAD rápida</b>	PROAD	Acelerar o processo de execução dos serviços da administração da Universidade.
<b>O que Tenho?</b>	PROAD	Aprimorar os almoxarifados e o controle patrimonial da UNIRIO.
<b>Aprimoramento da Administração</b>	PROAD, PROPLAN, PROGRAD, PROPG, PROExC, DAE, e CEAD	Criar novas Unidades Gestoras, buscando agilização dos processos de afastamento, auxílios para eventos, apresentação de trabalhos e representação.

## 4.4. Eixo de Responsabilidade Socioambiental

Implementar a cultura da responsabilidade socioambiental na universidade, tem sido um desafio do mundo acadêmico vêm buscando vencer. Esta pratica encontra-se ligada a ações que respeitam o meio ambiente e a políticas que tenham como um dos principais objetivos a sustentabilidade. Todos são responsáveis pela preservação ambiental.

<b>Projeto</b>	<b>Responsável</b>	<b>Objetivo Geral</b>
<b>Plano de Logística Sustentável</b>	Vice-Reitoria e PROPLAN	Criar a COPESI visando à construção do Plano de Logística Sustentável.
<b>Modernizar os Planos de Desenvolvidos da UNIRIO</b>	PROPLAN e PROGRAD	Planejar ações acadêmicas inovadoras, voltadas à solução de problemas, para corrigir desigualdades e promover o desenvolvimento sustentável.
<b>UNIRIO Acessível</b>	Vice- Reitoria, PROGRAD, PROGEPE, PROAD e DAE	Ampliar a política de inserção de deficientes por meio de investimentos em acessibilidade e adaptação de espaços.
<b>UNIRIO e a Sustentabilidade</b>	PROAD e PROPLAN	Promover a otimização dos recursos naturais através de licitações sustentáveis, coletas seletivas e a reutilização dos produtos e materiais.

## 4.5. Eixo de Valorização de Pessoas

O reconhecimento e a valorização das pessoas que atuam na Universidade são fatores decisivos para a gestão. Colaborador satisfeito é sinônimo de colaborador integrado com o trabalho e, principalmente, com a instituição. Em condições favoráveis, o colaborador sente-se envolvido, motivado e conhece seus objetivos, estando consciente de que fazer o melhor em suas atividades trará bons resultados.

A prática de valorização das pessoas proporciona condições de atrair e reter bons profissionais na Universidade. Quanto maior for à quantidade de pessoas qualificadas e motivadas trabalhando, maiores serão os reflexos nos indicadores institucionais.

<b>Projeto</b>	<b>Responsável</b>	<b>Objetivo Geral</b>
<b>Aqui é Meu Lugar</b>	PROGEPE	Aperfeiçoar a política de pessoal que leva em conta o perfil dos servidores técnicos, para a definição da função e do setor de lotação.
<b>Na Quantidade Certa</b>	PROGEPE, PROGRAD, PROPG, PROExC, PROPLAN E PROAD	Dimensionar a força de trabalho da UNRIO, buscando saber precisamente as necessidades administrativas.

<b>Registro de Identificação</b>	PROGRAD e PROGEPE	Ampliar a política de identificação de servidores e estudantes, visando à ampliação e a implementação de serviços ligados ao registro.
<b>Quero Estar Perto de Você</b>	PROPLAN, PROGRAD, PROPG, PROExC, PROGEPE, DAE e CEAD	Criar fóruns presenciais e virtuais dos DAs, atléticas, empresas júnior, PET, PIBID, aposentados, outros projetos permanentes, além de criar encontro bianual de egressos da UNIRIO.
<b>UNIRIO Qualifica</b>	PROPLAN, PROAD, PROGRAD, PROPG, PROExC e PROGEPE	Dar apoio à capacitação dos servidores, incentivando a realização de Doutorados e Mestrados profissionais.
<b>RU em Funcionamento</b>	Reitoria, Vice-Reitoria, PROGEPE e DAE	Implementar um modelo viável para o Restaurante Universitário que atenda a comunidade universitária

## 4.6. Eixo de Política de Comunicação

As diretrizes estabelecidas na política de gerenciamento da Comunicação e de disseminação do conteúdo da Universidade visam atender às demandas de expectativas dos públicos interno (comunidade acadêmica – docentes, técnico-administrativos e alunos) e externo (comunidade em geral).

A política de comunicação institucional produz conteúdo com foco em dois pilares de atuação: comunicação aberta, voltada aos produtos e serviços direcionados à internet e tecnologias de disseminação da informação, e institucional, que diz respeito às expectativas de conteúdo de fortalecimento institucional da UNIRIO.

<b>Projeto</b>	<b>Responsável</b>	<b>Objetivo Geral</b>
<b>Revista da UNIRIO</b>	PROGRAD, PROPG, PROExC, CEAD	Implantar uma política editorial de divulgação da produção do ensino, pesquisa e extensão, com ênfase na criação de periódicos especializados.
<b>COMUNICA UNIRIO</b>	Chefia de Gabinete (COMSO) e PROPLAN	Definir um conjunto de normas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional; promover a comunicação integrada entre todas as unidades e dessas com seus públicos de relacionamento, de forma alinhada, coordenada e sinérgica; e preservar a história da instituição.
<b>De Cara Nova</b>	Chefia de Gabinete (COMSO) e PROPLAN	Criar novo sítio eletrônico para a Universidade, mais amigável, claro e com acessibilidade.
<b>Eu Sei, Você Sabe</b>	Chefia de Gabinete	Monitorar e manter as páginas institucionais com

	(COMSO) e PROPLAN	informações atualizadas e com facilidade de localização.
--	----------------------	--

#### 4.7. Eixo de Qualificação da Infraestrutura

A UNIRIO tem como principal fator limitante o espaço físico. O espaço físico deve constituir-se de possibilidades e desafios, priorizando elementos da cultura na qual a comunidade acadêmica está inserida, promovendo a troca de informações e o desenvolvimento de suas potencialidades.

<b>Projeto</b>	<b>Responsável</b>	<b>Objetivo Geral</b>
<b>Espaços Racionais</b>	Reitoria, Vice-Reitoria, PROPLAN e PROGEPE	Implantar uma política de ampliação e racionalização do espaço físico na Universidade.
<b>Planejamento Territorial</b>	Vice-Reitoria e PROPLAN	Planejar, junto à comunidade acadêmica, para a futura ocupação dos espaços territoriais adquiridos via doação e/ou aquisição.
<b>Política de Manutenção</b>	Vice-Reitoria e PROAD	Estabelecer e supervisionar a política de conservação, manutenção (preventiva e corretiva), atualização, segurança e de estímulo à utilização racional dos recursos técnicos e materiais

		da Universidade.
<b>Obras a Concluir</b>	Reitoria, Vice-Reitoria, PG PROAD e PROPLAN.	Resgatar processos de construção de unidades junto a justiça e a prefeitura, buscando soluções para a construção de novos prédios.

## 5.Considerações Finais

A história da UNIRIO se caracteriza pela seriedade, pelo respeito aos servidores e estudantes, e no empenho constante para obter conquistas.

Êxitos que manterão a UNIRIO como uma Universidade que, atenda à crescente demanda social por uma Educação comprometida com a inclusão social, com a promoção da diversidade de seu quadro docente, discente e técnico, com o fortalecimento de práticas que tenham por base à ética, a transparência e a sustentabilidade no exercício profissional.

Queremos uma universidade bem administrada, com ações alinhadas aos seus valores éticos fundamentais, que atenda à necessidade de aperfeiçoar os fluxos processuais por meio da agilidade e saneamento dos gargalos administrativos, valorizando o tempo de trabalho de cada profissional, evitando desperdícios e melhorando a qualidade acadêmica da administração pública universitária.

Objetivamos, acima de tudo, que a ciência, o conhecimento e a inovação na nossa Universidade assumam funções estratégicas nos processos de desenvolvimento regional, nacional e internacional, combinados à necessidade de

avançarmos no âmbito da justiça social e nas práticas socioambientais.

## 5. Bibliografia

CERTO, Samuel C. & PETER, Paul J. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2ª. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

DRUCKER, Peter, Introdução à Administração, São Paulo: Pioneira, 1984.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL UNIRIO. PDI. 2012-2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. Safári de Estratégia: um roteiro prático pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GLOSHAL, S. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 18ª ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.