



COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO CPA-UCP

AVALIAÇÃO DA GESTÃO

RELATÓRIO

INTRODUÇÃO

A avaliação da gestão teve como grande objetivo o conhecimento do ambiente interno. Ela não se deu em um momento pré-definido, com dia e hora marcados. A avaliação da gestão da UCP foi sendo realizada ao longo de todo o processo de auto-avaliação da Universidade. Ela se deu quando foi feito o diagnóstico geral da instituição pelos alunos, pelos professores e pelos funcionários técnico-administrativos; de cursos e da infra-estrutura, a avaliação discente, docente, a avaliação de disciplinas, da extensão... A avaliação da gestão se valeu tanto dos resultados dos diagnósticos e avaliações parciais referidos, quanto de observações, entrevistas e sondagens com atores diversos, com a intenção específica de levantamento de informações que possibilitassem conhecer o ambiente interno da UCP, na visão diferenciada que apenas uma estratégia diversificada poderia permitir.

A avaliação da gestão foi focada em suas duas vertentes: a administrativa e a acadêmica. Todavia, momentos há, situações se apresentam em que se torna impossível separá-las, sob pena de descaracterizar a ação, embaçar o foco de análise e comprometer os resultados.

Neste relatório serão incluídas também informações e análises de alguns projetos avaliativos dos quais não se elaborou relatórios parciais, por razões diversas, que podem ser traduzidas numa única: a elaboração de tais relatórios fragmentaria informações que melhor seriam tratadas se integrassem o relatório da gestão, facilitando, assim, sobremaneira, a análise “relacional” estabelecida no Projeto de Avaliação Institucional da UCP (p.29).

A análise relacional dos dados terá, como ponto de referência permanente, a **missão e visão institucional** da UCP.

A Universidade Católica de Petrópolis tem como Missão consagrar-se à causa da verdade, enquanto comunidade inspirada pela mensagem cristã, visando à formação integral do ser humano e o bem da sociedade por meio do ensino, pesquisa e extensão.

A visão de futuro da UCP consiste em: “Ser uma Universidade notável parceira solidária e inteligente da sociedade.”.

(Projeto de Desenvolvimento Institucional da Universidade Católica de Petrópolis, p.13)

RESULTADOS

1 O CENÁRIO INICIAL

Começaremos nosso relato por uma rápida e sucinta descrição do cenário institucional quando da posse dos atuais membros da Administração Superior da UCP, ao início de janeiro de 2013.

A UCP vinha de um longo período de crise institucional, por conta de uma série de insatisfações da parte de seu corpo docente, principalmente o atraso dos pagamentos dos 13º salários. A situação era ainda reflexo da antiga crise pela qual a Universidade passou e vinha arrastando-se desde a intervenção federal sofrida no ano de 2004, que teve, como culminância, uma intervenção federal na instituição.

Na impossibilidade ainda de saldar as suas dívidas trabalhistas, bancárias, tributárias e com fornecedores, a partir de então, a insegurança era presença constante entre professores, funcionários e alunos.

O presente relatório tomará por base o PDI, vigente (2011-2015) em razão deste ser o último ano da vigência deste documento.

2 GESTÃO ADMINISTRATIVA e GESTÃO ACADÊMICA: OS OBJETIVOS E PROJETOS DO (PDI) 2011-2015

A análise geral da gestão iniciar-se-á pelos objetivos traçados no PDI, em vigência até dezembro do ano de 2015, para Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão

2.1 Objetivos e estratégias do PDI

O PDI prevê dezenove objetivos de curto prazo, médio e longo prazo que deveriam ser cumpridos do início ao término da vigência do mesmo (2010/2015). Cabe ressaltar aqui d que do ano de 2010 ao ano de 2015, a Reitoria da Instituição passou por várias reestruturações tendo em vista principalmente a situação financeira da Universidade, foram de setores desativados a setores absorvidos por outros para otimização do seu funcionamento a mudanças na própria gestão da Universidade. Sendo assim, para simplificar, faremos uma análise da execução do PDI, separando os planos de ação pelos temas.

Quadro 1

Objetivos e estratégias de curto prazo

1.1 Planos de Ação do PDI 2011/2015- Ordenados por Unidade										
1	Reitoria									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	11	12	13	14	15	Recursos
01.1	Elaboração e acompanhamento do PDI 2011/2015	GESTÃO	42		X	X	X	X	X	Não envolve Recursos financeiros. Implica em uso de pessoal
01.2	Promover ações de integração tais como eventos ligados à Pastoral Universitária, festivais de música e esportivos etc.	RELACIONAMENTO	51		X	X	X	X	X	Verba UCP. Parcerias. Implica em uso de pessoal.
01.3	Implantação de incubadora de empresas	EXTENSÃO	30				X			Verba UCP.Parcerias. Implica em uso de pessoal.
01.4	Intensificar a atuação da coordenação de marketing.	GESTÃO	46	43 e 44	X	X	X	X	X	Verba UCP. Implica em uso de pessoal.
01.5	Atualizar e manter plano de cargos e salários e programas de capacitação.	GESTÃO	33	34	X	X	X	X	X	Implica em uso de pessoal.

01.6	Incentivo a criação de novos mestrados e doutorado	ENSINO	11			X	X			Verbas UCP, Externas e Parcerias
01.7	Apoiar a participação docente nos editais de fomento à pesquisa e desenvolvimento	PESQUISA	19		X	X	X	X	X	Não envolve Recursos financeiros.
01.8	Implantação definitiva da oferta da EAD	ENSINO	2 e 7			X				Verba UCP.
01.9	Desenvolvimento e Implantação de Política de incentivo à produção científica.	PESQUISA	17			X				Verba UCP. Implica em uso de pessoal.
01.10	Incentivo a prestação de serviços pelo corpo docente	EXTENSÃO	30		X	X	X	X	X	Não envolve recursos financeiros.
01.11	Ampliar e aprimorar a oferta de cursos de extensão por meio de parcerias	EXTENSÃO	24		X	X	X	X	X	Verbas Externas e Parcerias.
01.12	Incentivar as atividades de pesquisa e inovação de produção científica do corpo discente.	ENSINO E PESQUISA	18	22	X	X	X	X	X	Não envolve recursos financeiros.
01.13	Incentivar a criação de pós-médio profissionalizante.	ENSINO	14				X	X	X	
01.14	Fortalecimento da área da saúde com a criação de novos cursos no CCS	ENSINO	4				X	X	X	
01.15	Estabelecer padrões e critérios de produtividade científica.	PESQUISA	21			X				
01.16	Disponibilizar recursos orçamentários e consolidar parcerias para aumentar a produtividade de pesquisa na UCP.	PESQUISA	19		X	X	X	X	X	Verba UCP e Parcerias
01.17	Capacitar funcionários com cursos de extensão.	GESTÃO	41			X	X	X	X	Verbas UCP, externas e parcerias. Implica em uso de de pessoal e espaço físico.

2	Vice-Reitoria									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
2.1	Desenvolvimento e acompanhamento do PDI	GESTÃO	42		X	X	X	X	X	

3	Assessoria Jurídica									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
3.1	Capacitação dos funcionários do setor.	GESTÃO	41		X	X	X	X	X	Verba UCP

4										
Coral e Orquestras										
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
4.1	Renovação dos instrumentos e equipamentos.	GESTÃO	49		X	X	X	X	X	Verba UCP
4.2	Remuneração dos professores da EMUCP na formação dos músicos de cordas das orquestras.	GESTÃO	41		X	X	X	X	X	Verba UCP
4.3	Expandir a Universidade, criando cursos de nível superior de Música.	ENSINO	1		X	X	X	X	X	Verba UCP
4.4	A EMUCP pode oferecer hoje atividades complementares “valendo hora” para os universitários. “O que é música”, “Noções básicas de história da música”.	ENSINO	8		X	X	X	X	X	Verba UCP
4.5	Criar cursos de educação profissional de nível médio em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada.	ENSINO	14		X	X	X	X	X	Parcerias. Participação de professor, estagiário e/ou aluno voluntário
4.6	Consolidar e ampliar o atendimento às demandas da comunidade,	EXTENSÃO	24		X	X	X	X	X	Verbas Externas e Parcerias .Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário.
4.7	Apresentações dos grupos PARA OS UNIVERSITÁRIOS.	EXTENSÃO	27		X	X	X	X	X	Não envolve recursos financeiros
4.8	PROPOR A CRIAÇÃO DA CASA DA CULTURA	EXTENSÃO	28		X	X	X	X	X	Verbas UCP, Externas e Parcerias .Implica em uso de pessoal .
4.9	Ampliar e aperfeiçoar o sistema de comunicação interna e externa da Universidade, sustentado por uma política de marketing. PROPOR AÇÕES DE MARKETING.	EXTENSÃO	44		X	X	X	X	X	Verbas UCP. Implica em uso de pessoal .
4.10	Propor convênio com o Conservatório Brasileiro de Música.	EXTENSÃO	51		X					Não envolve recursos financeiros
5										
CPA										
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos

5.1	Criação de Banco de Dados	GESTÃO, PESQUISA E ENSINO	35	43	X	X	X	X	X	Implica em uso de pessoal
5.2	Realização de Encontros de Avaliação Institucional, internos e externos	GESTÃO, PESQUISA E ENSINO	35	4,15,25 e 41	X	X	X	X	X	Verba UCP . Implica em uso de pessoal e espaço físico.
5.3	Boletim Informativo CPA-UCP	GESTÃO E RELACIONAMENTO	35	4,27e 43	X	X	X	X	X	Verba UCP . Implica em uso de pessoal .

6	Escola de Música									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
6.1	Criação e implantação de um departamento de produção	GESTÃO	32			X				Verbas UCP e Externas.
6.2	Compra de equipamentos (instrumentos)	GESTÃO	49		X	X	X	X	X	Verba UCP
6.3	Divulgar a UCP por meio do EMUCP, dos Corais e Orquestra.	GESTÃO	44		X	X	X	X	X	Verba UCP

7	Marketing									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
7.1	Aprovar o plano de marketing para o próximo ano	GESTÃO	30		X					Verba UCP . Implica em uso de pessoal .
7.2	Implantar e consolidar o uso das redes sociais na instituição apoiada em estratégia de marketing digital	GESTÃO	38		X					Verba UCP . Implica em uso de pessoal .
7.3	Consolidar o projeto de licenciamento da marca.	GESTÃO			X					Verbas Externas e Parcerias . Implica em uso de pessoal e espaço físico.
7.4	Criar projeto que atraia ex alunos e alunos, através de clube de vantagens.	GESTÃO	42		X					Verbas Externas e Parcerias . Implica em uso de pessoal .
7.5	Abrir concorrência para captar/revitalizar o serviço de criação das campanhas.	GESTÃO	30		X					Não envolve recursos financeiros
7.6	Definir prioridades e aprovar orçamento para 2011	GESTÃO	30		X					Verba UCP.

8	NIACC									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
	Setor Desativado									

9	Coord Assuntos									
----------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Comunitários										
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	2011	12	13	14	15	Recursos
9.1	Projeto social realizado pela Coordenação de Assuntos Comunitários	EXTENSÃO	24		X	X	X	X	X	Verbas Externas, parcerias. Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário
9.2	Projeto FOMENTO DA ATUAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DOS ANTIGOS ALUNOS E AMIGOS DA UCP – O ESTATUTO da AMEAUCP foi registrado em 2008.	RELACIONAMENTO	52		X	X	X	X	X	Verbas Externas .Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário.
9.3	Projeto SEMEANDO CULTURA – Projeto social/comunitário, multidisciplinar, oferece a alunos adultos, cursando o supletivo, palestras com professores da universidade sobre temas variados, tais como: Acesso à Justiça; Economia Doméstica; Auto-estima; Mkt pessoal; Direitos do Consumidor; Estatuto do Idoso.	EXTENSÃO	24	39	X	X	X	X	X	Verbas Externas .Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário.
9.4	Projeto POLÍTICA É PARTICIPAÇÃO– O projeto em tela mudou de nome para :POLÍTICA E DESENVOLVIMENTO, visa a participação efetiva da universidade nas discussões das políticas públicas da cidade por meio de sua participação nos Conselhos Municipais existentes e Foruns populares.	RELACIONAMENTO	51		X	X	X	X	X	Verbas UCP .Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário.
9.5	Projeto SOLIDARIEDADE NA COMUNIDADE – projeto social para oferecer às crianças, adolescentes e idosos das comunidades de baixa renda palestras de formação, educação física, inclusão digital e capacitação. Tendo também como objetivo oferecer orientação	EXTENSÃO	24		X	X	X	X	X	Verba UCP e Parcerias. Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário

	administrativa e jurídica aos dirigentes das associações de moradores									
9.6	Programa NÚCLEO DE ATENDIMENTO AO IDOSO	EXTENSÃO	24		X	X	X	X	X	Verbas UCP e Externas .Implica em uso de pessoal, espaço físico e participação de estagiário e/ou aluno voluntário.
9.7	Projeto “DE MÃOS DADAS” – projeto visando conhecer e estreitar o relacionamento entre os funcionários da universidade, com foco , principalmente, nos mais carentes a fim de ajudá-los em suas necessidades e aprimoramento profissional.	EXTENSÃO	24		X	X	X	X	X	Verbas UCP e Externas .Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário.
9.8	Programa Institucional de Meio Ambiente	RELACIONAMENTO	51		X	X	X	X	X	Verba UCP e Parcerias. Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário
9.9	Programa de Direitos Humanos	RELACIONAMENTO	52		X	X	X	X	X	Verba UCP e Parcerias. Implica em uso de pessoal e participação de estagiário e/ou aluno voluntário

11	Pró-Reitoria Acadêmica									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	2011	12	13	14	15	Recursos
11.1	Atualizar o Plano Pedagógico Institucional.	ENSINO	5		X	X				Não envolve recursos Financeiros. Implica em uso de pessoal
11.2	Apoiar a elaboração e/ou atualização dos Planos Pedagógicos dos Cursos.	ENSINO	5		X	X	X	X	X	Implica em uso de pessoal
11.3	Implantar pelo menos 3 Mestrados stricto sensu e 1 Doutorado.	ENSINO	11			X	X	X		Verba UCP. Implica em uso de espaço físico e em uso de pessoal.
11.4	Incrementar a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu de modo que os temas atendam aos anseios e necessidades da comunidade na qual a UCP se insere.	ENSINO	12			X	X	X		Verba UCP. Implica em uso de espaço físico e em uso de pessoal.

11.5	Aprimorar a infraestrutura física e de pessoal do núcleo de EAD e ampliar a oferta de disciplinas curriculares na forma de EAD.	ENSINO E GESTÃO	7	49	X	X				Verbas UCP.
11.6	Concluir o credenciamento da Universidade para oferecer Cursos por EAD.	ENSINO	2			X				Implica em uso de pessoal
11.7	Compatibilizar as atividades complementares dos cursos da UCP com os Princípios Norteadores.	ENSINO	8			X	X	X	X	Verba UCP. Implica em uso de pessoal.
11.8	Integrar a UCP com o Colégio de Aplicação por meio de Estágios das licenciaturas, uso dos laboratórios da Universidade, programas de iniciação científica de alunos do Ensino Médio.	ENSINO E PESQUISA	13		X	X	X	X	X	Implica em uso de pessoal e espaço físico .
11.9	Formalizar o Processo de iniciação Científica.	ENSINO	22			X				Não envolve recursos financeiros.
11.10	Implantar política de participação de integrantes do corpo docente em eventos científicos.	PESQUISA	20			X				Implica em uso de espaço físico e em uso de pessoal.
11.11	Consolidar as parcerias para aumentar a produtividade da pesquisa na UCP.	PESQUISA	18		X	X	X	X	X	Verba UCP e Parcerias . Implica em uso de pessoal.
11.12	Realinhar as atividades de extensão com os PPC's, o PPI e as necessidades locais regionais.	EXTENSÃO	23		X	X	X	X	X	Não envolve recursos financeiros. Implica em uso de pessoal
11.13	Implantar um programa de extensão voltada prioritariamente para ação comunitária, social e empresarial, arte e cultura, educação básica, gestão Pública e saúde coletiva.	EXTENSÃO	29		X	X	X	X	X	Verba UCP. Parcerias. Implica em uso de pessoal.
11.14	Atender as demandas de capacitação continuada para profissionais do mercado	EXTENSÃO	25		X	X	X	X	X	Não envolve recursos financeiros.
11.15	Consolidar a atuação do PAPE, no ambiente da Universidade onde haja demanda.	EXTENSÃO	26					X		Verbas UCP. Implica em uso de pessoal.

11.16	Elaborar procedimentos administrativos acadêmicos.	GESTÃO	32	31			X	X	X	Não envolve recursos financeiros.
11.17	Refazer o Plano de Cargos e salários e atuação junto À Câmara de avaliação para ajuste as distorções	GESTÃO	33			X				Verba UCP. Implica em uso de pessoal.
11.18	Refazer a página na INTERNET da UCP	GESTÃO	44			X				Verba UCP. Implica em uso de pessoal.
11.19	Implementação do sistema TECHNE	GESTÃO	43				X			Verba UCP. Implica em uso de pessoal.
11.20	Institucionalizar o fundo de apoio à aquisição de livros para a biblioteca	GESTÃO	48			X				Verba UCP.
11.21	Institucionalizar um fundo de apoio a infraestrutur acadêmica.	GESTÃO	49			X				Implica em uso de pessoal.
11.22	Implantar política de acompanhamento de agressso	RELACIONAMENTO	52			X	X			Não envolve recursos financeiros.
11.23	Incrementar a editora da UCP visando a expansão da Publicação de todos os centros.	PESQUISA	21		X	X	X	X	X	Implica em uso de pessoal.
11.24	Manual de Procedimentos, rotinas	GESTÃO	32			X	X			Implica em uso de pessoal.

12	Coord. Geral de Ensino									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
	SETOR ASSUMIDO PELA PROAC (11)									

13	Coord. Geral de Extensão									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
	NÃO DISPONIBILIZADO							-		

14	Coord. Geral de Pesquisa									
	Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	20 11	12	13	14	15	Recursos
14.1	Estimular a pesquisa que resulte em publicações qualificadas no Programa para produção Acadêmica.	PESQUISA E GESTÃO	18		X	X	X	X	X	Verba UCP ,externas e parcerias
14.2	Estimular a pesquisa que resulte em publicações qualificadas no Programade incentivo ao Doutorado.	PESQUISA E GESTÃO	16		X	X	X	X	X	Verba UCP , externas e parcerias

19	Biblioteca									
		Ação Proposta	Área	Obj P	Obj S	2011	12	13	14	15
19.1	Criar um novo estatuto da biblioteca	GESTÃO	31		X	X	X	X	X	Não envolve recursos da UCP.
19.2	Ampliação do espaço destinado ao acervo da biblioteca central	GESTÃO	48		X					Verba UCP. Implica em uso de pessoal e espaço físico.

Fonte: PDI - 2011-2015.

2.1.1 Gestão e Logística

Conforme tabela acima foram previstas para as áreas administrativa e acadêmica objetivos a curto médio e longo prazos a serem cumpridos ao longo do ciclo do PDI 2010-2015.

Considerando-se a situação financeira da Universidade até o ano de 2013, vemos que muito pouco ou quase nada do que dependia de verba pode ser executado ou concluído a contento nos prazos pré-estabelecidos. De maneira geral, o que podemos dizer é que os salários dos docentes e do corpo técnico administrativo foram mantidos em dia. Academicamente a meta de mais dois mestrados foi cumprida com a criação dos Mestrados em Psicologia, com início das atividades em 2012 e do Mestrado em Direito, com início das atividades em 2012. Os objetivos traçados a curto e médio prazo foram praticamente todos cumpridos, na área dos cursos de graduação.

O restabelecimento do equilíbrio institucional foi a prioridade. Estudos para o aumento de professores de tempo integral foram realizados, inclusive como decorrência de recomendações desta CPA, contidas em relatórios realizados.

A partir do ano de 2013, uma nova reitoria assume a Universidade Católica de Petrópolis, e a partir de então, vemos alguns resultados mais concretos em cima das medidas tomadas a partir de então.

Em entrevista realizada com o Sr. Superintendente Administrativo da Associação Faculdades Católicas Petropolitanas e Pró-Reitor Administrativo da Universidade Católica da Petrópolis Pe. Luis Garcia Mello, foi-nos relatado que além das medidas acadêmicas buscando-se obter melhores resultados acadêmicos e financeiros no planejamento das turmas, medidas administrativas foram rigorosamente tomadas, tais como: maior controle no consumo de materiais diversos; negociação nas multas por pagamentos atrasados; acordo sindical com o Sindicato dos Auxiliares de

Administração Escolar do Estado do Rio de Janeiro (SAAERJ), reduzindo as jornadas de trabalho com conseqüente redução de salários por 6 meses, prorrogados posteriormente por mais 6 meses; grande empenho na melhoria da infraestrutura dos *campi*; Como consequência dessas primeiras ações, foi possível o pagamento de todos os 13º salários atrasados e, ainda no primeiro semestre de 2013, recomeçou o recolhimento do FGTS regularmente e o IRRF. Ainda no ano de 2013, nos relata o Pe. Luis Mello, aguardava-se a possibilidade de abertura do Programa de Recuperação Fiscal – novo REFIS para o Imposto de Renda não depositado, que dependia de aprovação de lei específica. Após negociação com a Caixa Econômica Federal, foi feito o parcelamento das dívidas com o FGTS; No segundo semestre do ano de 2014, finalmente, com a Lei 12.996/2014, obteve-se o parcelamento do pagamento da dívida com a RFB e com a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional. Finalmente, a Associação Faculdades Católicas Petropolitanas, mantenedora da Universidade Católica de Petrópolis, obteve as certidões positivas de débitos com efeito de negativas (CPDEN).

Ainda no segundo semestre do ano de 2014, foi feito acordo com o Tribunal Regional do Trabalho, parcelando-se as dívidas de processos trabalhista julgados, suspendendo-se possíveis mandatos de penhoras e bloqueios de créditos.

Uma das metas da atual administração da AFCP/UCP, foi alcançada já no ano de 2013, o equilíbrio do fluxo de caixa, com saúde financeira para o cumprimento de todos os pagamentos vincendos e, no final do ano de 2014, incluindo-se os parcelamentos com a Receita Federal, com a CEF (FGTS) e com o Tribunal Regional do Trabalho. Em 2015, incrementa-se o trabalho de melhorias estruturais, projetando-se diversas ampliações nos serviços educacionais e sociais prestados pela Universidade.

No final de 2014, a Universidade obtém a qualificação de IES comunitária, favorecendo maiores condições para a prestação de serviços educacionais, culturais e sociais às comunidades.

No que tange à saúde financeira, a Instituição passa do status de tomadora de empréstimos para o de investidora, inclusive mantendo reserva financeira para eventuais necessidades.

Análise CPA

Conforme relato do Sr. Superintendente e Pró-Reitor Administrativo da AFCP/UCP, a prioridade e como já foi citado anteriormente, no que tange a parte administrativa da AFCP/UCP, era a estabilidade financeira da IES para a partir daí os

gestores recomencem a investir na reestruturação da mesma. Podemos ver que, de acordo com o PDI a partir de 2013, os processos e projetos que dependiam de verba passam a ser cumpridos quase que em sua totalidade, inclusive na área tecnológica com a aquisição de novos servidores. Ainda não temos a internet na rapidez necessária e é reclamação recorrente de alunos e professores, mas é uma meta a ser cumprida. Novos laboratórios foram criados e/ou reformados, a pintura de alguns dos prédios foi refeita e muitas outros investimentos que contam dos relatórios sobre a infraestrutura e acompanhamento do PDI da Universidade (2014 e 2015).

O Plano de Cargos e Salários da Universidade ainda não foi implantado. Porém, elaborar um Plano de Cargos e Salários objetivo, consistente e viável só será possível se observadas as recomendações relativas à elaboração de um trabalho de *especificação funcional*, com respectivo setor de RH para administrá-lo.

Fundação Dom Cintra

Efetivamente, há plena integração entre a Universidade e a Fundação Dom Cintra, o que tem sido fundamental, inclusive, não só para a atuação da instituição junto à sociedade, mas também nos projetos de capacitação do corpo docente, com a oferta de bolsas para professores Mestrandos e Doutorandos, e nos projetos de Iniciação Científica, com bolsas para alunos, através do Fundo Celso Rocha Miranda (FCRM).

Em síntese, a integração com a Fundação tem oportunizado à instituição a retomada efetiva da pesquisa, missão essencial de uma universidade.

A reconfiguração da estrutura de gestão, principalmente a partir do ano de 2013, trouxe, sem dúvida alguma novos ares para a Universidade. A solução dos problemas financeiros trouxe uma grande alívio e a possibilidade de concretização de praticamente quase todos os objetivos previsto a médio e longo prazos. No entanto, ainda podemos ver algumas fragilidades, o que é natural e de certo modo esperado até esperado, em função da situação encontrada pelos gestores e do pouco tempo para a realização de tantas mudanças: Há uma urgente necessidade de serem especificadas as competências de cargos e funções. Ao realizar o Diagnóstico Geral da Instituição na Percepção de Funcionários Técnico-Administrativos, constatamos que muitos funcionários técnico-administrativos (FTAs) não tem clareza da função que exercem, o que, via-de-regra, leva os detentores dos cargos e/ou funções a não saberem exercê-los com eficiência e

eficácia, situação que nos levou a sugerir que fosse realizado um projeto para estabelecer a política de pessoal técnico-administrativo, de modo a serem definidas claramente as funções de cada setor e seus respectivos cargos, objetivando a otimização dos serviços. Por si só, tal trabalho não levará à otimização. Será necessário, também, treinamento em serviço e/ou ampla divulgação para, e discussão com, os FTAs sobre o conjunto de tarefas próprias de sua atividade profissional.

A redefinição do organograma institucional, já em andamento, só será efetiva se o mesmo levar em conta todos os setores, cargos e funções da instituição, para o que será absolutamente necessário, em primeiro lugar, a realização da *especificação funcional* da instituição, em seu todo. Assim também será com relação à definição da política de cargos e salários como já foi dito acima: a *especificação funcional* é que norteará com clareza os níveis salariais de cargos e funções da universidade. Sem esse trabalho preliminar, são maiores e mais fortes as possibilidades de se apresentarem e/ou se manterem os aspectos frágeis na organização institucional. A *especificação funcional* transfere do pessoal para o funcional as decisões, o que profissionaliza as decisões.

Igualmente avaliamos a estratégia “criação de instrumentos efetivos de comunicação”. Consideramos – com base em depoimentos colhidos com funcionários, quando de visitas a todas as instalações da universidade – que o problema está circunscrito muito mais ao fluxo de informações do que aos instrumentos de comunicação. Não se trata do “com que” comunicar, mas do “a que setor” informar e, definido o setor, a que “nível de competência” encaminhar a informação. Voltamos, assim, à *especificação funcional*, que dará agilidade e efetividade à organização.

Ainda no tocante à comunicação dentro da instituição, consideramos que há uma certa falta de comprometimento com a instituição ou resistência a mudanças de um modo geral. Isso faz com que haja uma tendência a se manter o *status quo* do funcionamento dos setores da Universidade. Esse tipo de comportamento lentifica os processos de solução de problemas, a tramitação de documentos dos mais simples aos mais complexos e interrompe o fluxo de informações ou ainda as distorce.

Marketing ou Comunicação Institucional?

Não confundir com o setor de marketing, hoje **Comunicação Institucional**, da AFCP/UCP, com como se dá a comunicação na Instituição mencionada anteriormente. Este foi um dos setores da Universidade que conseguiu após vencida a crise financeira, aprovar, ao menos, parcialmente, os planos para campanhas publicitárias de captação previstos. Implantar e consolidar no uso das redes sociais na instituição e abrir concorrência para captar/revitalizar o serviço de criação das campanhas. A visibilidade da Instituição junto à sociedade, manteve-se positiva.

A credibilidade da UCP é de fundamental importância para o aumento do número de alunos dos vários cursos da instituição, que tem, nas mensalidades dos alunos, a sua principal fonte de recursos.

Planejamento Institucional

Destacamos especial atenção ao “planejamento institucional”. Nesta gestão, um elemento que se destaca positivamente é o planejamento institucional, que vem sendo elaborado coletivamente, seja o PDI (em reestruturação), seja o Projeto Político Institucional (PPI), seja os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs).

Em relação ao planejamento institucional, podemos afirmar que a UCP, nesta atual gestão, assumiu o compromisso, e o vem cumprindo, de planejar coletivamente e, mais do isso, implementar o planejado, acompanhar a implementação e corrigir/adequar permanentemente as ações, não adotando a visão de rigidez ante o planejado. Ao contrário, o planejamento é o norte, mas o movimento da realidade é a bússola norteadora.

2.1.2 Ensino

Para a área de ensino, temos o seguinte relato da Sra. Pró-Reitora Acadêmica Profa. Regina Máximo:

Ao assumir a Pró-Reitoria Acadêmica no ano de 2013, foi conferida à Profa. Regina pelo Magnífico Reitor Pe. Pedro Paulo de Carvalho Rosa, a missão de trabalhar a “excelência na área de ensino”. A partir daí, a situação encontrada foi a de insatisfação em relação a alguns cursos por parte de alguns alunos e de outros, não. Tal

levantamento foi feito através de reuniões realizadas com representantes de cada curso, que através dos seus depoimentos pessoais acrescidos dos relatórios da CPA deram um ponto de partida para uma estratégia a ser seguida. Em especial, a Pró-reitora cita o curso de Relações Internacionais e seguindo nesta linha com a estruturação dos demais cursos. De um modo geral, ela julga que a UCP tem uma estrutura acadêmica muito consistente e forte. O seu trabalho enquanto gestora da área acadêmica naquele primeiro momento, foi mais no sentido de facilitar e viabilizar o trabalho das direções e coordenações das Unidades Acadêmicas.

Outro desafio, foi o de aumentar e atualizar a titulação total do corpo docente. Esse trabalho vem sendo realizado conforme novos docentes vão entrando para integrar o colegiado da Universidade. Atualmente, a Universidade contrata docentes preferencialmente doutores, aumentando a capacidade do corpo técnico trazendo melhorias diretas para as aulas da graduação, para o conteúdo dos cursos, para o campo da pesquisa, etc.

Na área da graduação o que se vê de uma forma geral é: revisão dos projetos pedagógicos dos cursos, com as respectivas atualizações de suas matrizes curriculares embora alguns necessitando ainda de adequações de novas diretrizes curriculares, segundo relato da Profa. Regina, mas tudo feito com bastante comprometimento por parte dos coordenadores.

Na área de Pós-graduação *stricto sensu*, a situação encontrada foi a de dois mestrados iniciando as suas atividades (Psicologia e Direito), mas com muita luta e esforço tendo em vista a situação financeira da UCP naquele momento, os cursos foram consolidados, mais um mestrado foi implantado (Engenharia) e o Doutorado em Educação também seguiu o planejado. Como metas para o futuro a Profa. Regina relata que a Universidade pretende implantar mais mestrados e doutorados. A dedicação e interesse da Universidade nessa questão é atestada com a criação recente da *Pró-Reitoria de Pós-Graduação Stricto Sensu e Lato Sensu*. A procura pelos cursos de pós-graduação aumentou e há a necessidade de investimento em pessoas e em pesquisas.

Processo contínuo, o investimento em pessoal e nas pesquisas elevará cada vez mais o alunado a medida em que também trabalharmos de maneira coesa e com afinco. Esse processo não é rápido, pelas suas características dá-se de médio a longo prazo, mas de forma consistente.

Em relação aos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, outra reformulação foi necessária tendo em vista a falta de demanda para os cursos oferecidos. Foi necessária

pesquisa de mercado, revisão na política de preços. O mesmo se deu com a área de extensão com ampliação na oferta de cursos. O foco ampliou-se inclusive para os próprios alunos da graduação. Hoje há a preocupação com a oferta de cursos que os prepare para o mercado de trabalho até mesmo do ponto de vista emocional. Como Universidade Comunitária a UCP agora tem uma proposta para participar do Edital do ProExt, que já foi aprovada porém não o suficiente para conseguir verba.

No setor da Biblioteca, havia número insuficiente de servidores, com rotina pouco adequada à dinâmica da Universidade e as exigências dos cursos. Há ainda a necessidade de revisão dos procedimentos da biblioteca e da qualificação corpo técnico-administrativo. Hoje, a biblioteca funciona bem, mas ainda pode melhorar bem mais. A meta para 2016 é tornar a Biblioteca mais dinâmica, mais proativa, com relação ao apoio que ela pode dar aos coordenadores de curso e aos alunos em suas pesquisas para a composição dos seus trabalhos.

Na área de apoio, especificamente, ao atendimento ao aluno, foram feitas melhorias no atendimento dado ao aluno de forma virtual, foi criado o “fale conosco”, o que dá mais agilidade a esse tipo de serviço e a estipulação de prazos para respostas, trazendo como resposta, mais confiança por parte do aluno.

No setor de Assistência ao Estudante algumas novidades foram implantadas com a modernização de alguns procedimentos e informatização de outros, facilitando o trabalho daqueles que fazem análise documental dos requerimentos dos alunos, tais como, processos seletivos para bolsas de estudo, PROUNI, FIES, acabando com as filas e, conseqüentemente, com algumas reclamações.

O corpo docente da UCP é segundo, a Profa. Regina, muito consistente “composto por professores em sua maioria com mais de 5 anos de casa e alguns professores até com 50 anos de casa, o que nos dá muito orgulho, muita honra, que esses professores tenham participado de forma tão ativa na construção dessa Universidade, mas também tentamos trabalhar a renovação do corpo docente trazendo gente recém qualificada, que traga assuntos mais modernos inovadores, para o âmbito das graduações.” Aliado a isso tudo a sua experiência profissional nas disciplinas que ministram. Para isso, é necessário também que esse professores sejam capacitados. A UCP por conta disso, oferece agora cursos de avaliação de aprendizagem, melhorias na didática. Enfim, todo um esquema de apoio para que o docente possa exercer o seu papel com mais eficiência.

A acessibilidade da Universidade é outro ponto que ainda está em processo de adequação. A acessibilidade arquitetônica vem sendo trabalhada pela AFCP/UCP aos longo dos anos agora, porém, com mais afinco, trabalhando também a parte do apoio pedagógico visando o atendimento do aluno com deficiência. Contamos para isso com profissionais qualificados que atenderão ao aluno durante todo período da sua formação. A proposta para a criação do Núcleo de Acessibilidade já foi apresentada faltando ser aprovada pelo Conselho Universitário da Universidade.

Em relação aos projetos de iniciação científica, outro ponto de vital importância para a área acadêmica. “Se acreditamos em EPE, ensino, pesquisa e extensão, precisamos dar aos alunos vivências na área da pesquisa e na área da extensão.” A AFCP/UCP já tem bolsas dadas pelo CNPq para os nossos professores pesquisadores que contam com a participação ativa de alunos da graduação em seus projetos de pesquisa. Professores estes, em sua maioria, dos próprios programas de pós-graduação *stricto sensu*. A Instituição conta ainda com o apoio da Fundação Dom Cintra (FUNPECC) que amplia o número de vagas para as bolsas para a pesquisa científica e a intenção é de que se possa ampliá-las e implantá-las também para a Extensão associada aos projetos de pesquisa.

Uma característica importante da Universidade, que cabe destacar é a forma colegiada dos seus gestores tomarem a suas decisões. Os Conselhos Acadêmicos dos Centros de cada Unidade Acadêmica funcionando de forma bem ativa, com membros eleitos por suas respectivas congregações, o que dá bastante credibilidade às reuniões e decisões tomadas. O Conselho Universitário formado pelos respectivos diretores de unidades acadêmicas e por professores também eleitos pela congregação conforme previsto no art. 17 do Estatuto da Universidade, em cada conselho há a participação de representantes discente também em ambos os conselhos. Além, é claro do trabalho da própria Reitoria que trabalha de maneira colegiada. Tudo isso, segundo a Profª. Regina, o sistema integrado de trabalho em todos os âmbitos, de todos colegiados legitima e dá consistência as políticas e ações adotadas e também às que a Universidade pretende empreender. As prioridades são elencadas de acordo com o que está previsto do PDI. O PDI é assim para os gestores da AFCP/UCP, um documento mestre, orientador de suas ações, de eleições de prioridades decididas de comum acordo com representantes de todos os seguimentos da AFCP/UCP, numa discussão aberta e transparente sobre que Universidade existe agora e qual é a Universidade que ser quer no futuro.

Perguntada sobre quais seriam na sua opinião os pontos fortes da AFCP/UCP, no momento, a Pró-Reitora Profa. Regina, nos disse do corpo docente e do corpo técnico administrativo extremamente comprometidos com a Instituição e com a própria cidade. É extremamente importante esse perfil de profissional com sentimento de dedicação, que aceita desafios. Profissionais satisfeitos refletem esse sentimento na execução do seu trabalho e vemos isso na resposta dos nossos alunos.

Como pontos fracos a Pró-Reitora aponta para procedimentos acadêmicos e administrativos. Há a necessidade de maior agilidade de percurso no dia a dia da Universidade. O Plano de Carreira Docente, que não seria exatamente um ponto fraco, uma vez que ele já existe Res. CONSUN 41/2000, mas atualizá-lo dando ao docente uma perspectiva clara de como fazer realmente uma carreira docente, atendendo à expectativa que o docente tem ao ingressar na Universidade, de crescer de ter uma perspectiva de futuro na carreira docente. Há muitos profissionais que querem dedicar-se exclusivamente ao magistério, por isso a importância dele conhecer o que é necessário para galgar oportunidades maiores na universidade, maiores oportunidades até de ganhos. Tornando o plano de carreira claro e objetivo, o docente terá maior motivação.

Outro ponto a ser melhorado, citado pela Profa. Regina, diz respeito a cultura da avaliação, da avaliação de forma positiva que tende a ser vista como algo punitivo e de forma alguma a avaliação tem essa conotação aqui. É necessário que se utilize todos os instrumentos disponíveis hoje como provas do ENADE, o ingresso dos alunos pelo ENEM, os dados levantados pela Ouvidoria, pelos relatórios de auto avaliação da CPA, “para repensarmos processos e aprimorar a nossa qualidade.” A cultura de avaliação precisa estar presentes em todos os docentes, Diretores de Unidades, em todos os cursos e nos alunos, sendo encarada de maneira natural como um processo contínuo e rotineiro, como realmente o é, um processo que é, inclusive, preventivo. Presente também na realidade dos gestores, ou seja, agir avaliar e reconduzir. A Profa. Regina conclui dizendo que acredita na avaliação como coadjuvante para o trabalho no plano de excelência previsto para o próximo PDI na AFCP/UCP.

Análise CPA

Podemos dizer que as estratégias previstas para a área acadêmica, na área de graduação foram cumpridas.

A UCP tem, hoje, 80% dos docentes com a titulação de Mestres e Doutores todos eles lecionando na graduação e na pós-graduação. A priorização, nas contratações, de professores titulados e a implantação de regime de trabalho em tempo parcial e integral foi executada.

O mecanismo de avaliação dos currículos e as atualizações ou ajustes foram feitos em função dos respectivos NDEs dos cursos e das orientações legais; não temos porém, sob o nosso ponto de vista, a mesma opinião da Pró-Reitora Acadêmica na maneira de enxergar a integração total das coordenações dos cursos, sob o nosso ponto de vista, as coordenações de cursos continuaram a atuar da mesma forma, ou seja, em função da visão de cada coordenador (Entendemos que o fortalecimento das coordenações deveria ter por base a definição clara das atribuições da função de coordenação de curso, o que não acontece em todos os casos, nem em todas as unidades). Algumas unidades acadêmicas tem essa visão de trabalho integrado mais clara do que outras, mas ainda parecem funcionar como unidades separadas do todo.

Para o próximo período letivo, 2016/1 a UCP oferece cursos novos, tanto de graduação plena, quanto tecnológicos, não sabemos porém, se há um estudo de mercado para a oferta de novos cursos na Universidade. Como tal processo se dá, como é feita a pesquisa para a demanda de mercado e para a demanda da região.

Consideramos que, tanto para revitalização da graduação da UCP, quanto para ampliação de oportunidades de formação superior na comunidade, as oportunidades devem ser adequadas às exigências da sociedade, hoje.

Colégio de Aplicação

O Colégio de Aplicação é, de acordo com o Estatuto da UCP, artigo 38, inciso II, um órgão suplementar, ligado diretamente à Reitoria. Como este é um relatório de auto-avaliação do ensino superior, em relação vamos nos ater ao objetivo de integrar a UCP com o CAUCP por meio de estágios das licenciaturas, uso dos laboratórios e programas de iniciação científica de alunos do ensino médio, objetivo cumprido.

2.1.3 Pesquisa

A área de pesquisa era uma das fragilidades da Universidade. Pesquisa exige investimento e poucos projetos foram mantidos até o equilíbrio institucional ser recuperado. Em entrevista ao ex-Coodenador Geral de Pesquisa e Pós Graduação, atual Pró-Reitor de Pós-Graduação *Lato Sensu e Stricto Sensu*, Prof. Dr. Sérgio de Souza Salles, ele nos diz que “Conseguimos melhorar as boas práticas de gestão que já marcavam o setor, aproveitando a experiência de suas duas secretárias, Grazielle Cavadas e Simone Caldara. Assim, foi possível conservar e aprimorar: 1) o acompanhamento dos estudantes de graduação e pós-graduação com bolsas (PIBIC e PROSUP); 2) a divulgação de editais de fomento à pesquisa; 3) a orientação aos professores líderes de pesquisa quanto à inserção dos dados de seus grupos de pesquisa no Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq; 4) organização dos processos seletivos de bolsas PIBIC e da Jornada de Iniciação Científica; 5) a supervisão dos relatórios dos programas de pós-graduação para o Coleta CAPES e preenchimento da Plataforma Sucupira.

Em 2014 e 2015, recuperamos a prática de lançamento anual do e-book da Jornada de Iniciação Científica, reunindo os trabalhos de pesquisa de nossos professores e estudantes. Cada edição do e-book passou a ser disponibilizada no site da UCP e em sites específicos como o GoogleBooks para sua maior divulgação. Soma-se ainda ao esforço de divulgação dos trabalhos científicos e de pesquisa realizados na UCP a busca de melhorias na gestão do conteúdo e da estrutura do site da CGPP junto à homepage da UCP.

Entre 2014 e 2015, a UCP através da CGPP manteve o mesmo número de bolsas de iniciação científica provenientes do PIBIC/CNPq e do PIBIC/FCRM, mas conseguimos ampliar o número de bolsistas do PROSUP/CAPES para os mestrados e o doutorado, com exceção do mestrado em psicologia. Infelizmente, no segundo semestre de 2015, a UCP não foi mais contemplada com as bolsas do PIBIT/CNPq para os cursos de engenharia e as bolsas do PROSUP/CAPES para o mestrado em psicologia. No primeiro caso, o PIBIT/CNPq sofreu um corte nacional de recursos. No segundo, as bolsas de psicologia foram canceladas por falta de uso da parte da coordenação do programa em psicologia dentro dos prazos regimentais estabelecidos pela CAPES.

Entre 2015 e 2016, a CGPP passou por uma mudança em sua estrutura a partir da concentração de suas atividades em uma única secretaria sob a responsabilidade da funcionária Simone Caldara. “

Como perspectivas para o futuro o Prof. Sérgio, considera que “Com a elevação da CGPP para a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, será possível contribuir ainda mais para a consolidação da pesquisa e da pós-graduação na UCP. Em 2016, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação apresentará à CAPES duas novas propostas de curso de doutorado, além de procurar junto à agência o aumento do número de bolsas aos seus estudantes de pós-graduação. No âmbito da gestão dos processos seletivos das bolsas de iniciação científica, pretendemos adotar pela primeira vez na UCP o sistema do duplo parecer às cegas através do uso da Plataforma SEER/UCP. Além de garantir maior objetividade na seleção das pesquisas a serem contempladas com bolsa, pretendemos contribuir com a diminuição dos custos da UCP com o processo de seleção do PIBIC, realizado por professores de outras IES. No âmbito do fomento à pesquisa, esperamos auxiliar nossos docentes no estabelecimento de parcerias com empresas que possam financiar a pesquisa científica e acadêmica, além de ampliar as já existentes com as agências estaduais e nacionais de fomento. No âmbito das publicações, continuaremos os esforços para que a UCP amplie sua rede de convênios com bases de dados internacionais nas quais suas revistas acadêmicas poderão ser indexadas, contribuindo desta forma com sua qualificação junto à CAPES.”

Análise CPA

Há sensível mudança na área de pesquisa da Universidade. A antiga Coordenação Geral de Pesquisa e Pós-Graduação subordinada à Pró-Reitoria Acadêmica ganhou mais força e cresceu, novos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, estão sendo oferecidos e outros em projeto. A produtividade da Pesquisa aumentou. O setor agora passou de Coordenação Geral de Pesquisa e Pós-Graduação para Pró-Reitoria de Pós-Graduação *Stricto Sensu e Lato Sensu*, tirando a sobrecarga da Pró-Reitoria Acadêmica, ganhando autonomia e realizando o crescimento necessário para a Instituição. Podemos dizer que os objetivos foram alcançados.

A UCP, vem, efetivamente, envidando esforços para revitalizar a pesquisa o que é, sem dúvida um meio de dar visibilidade da instituição para a sociedade.

2.1.4 Extensão

Na área de extensão vemos poucos progressos em comparação ao último relatório de autoavaliação desta CPA. A consolidação de uma política para os cursos de Extensão foi executada; a oferta dos de extensão aumentou, mas não de forma significativa; Quanto ao incentivo a prestação de serviços pelo corpo docente, pode-se dizer que há hoje mais participação, mas ainda fica aquém do esperado, algumas Unidades não participam; O Convênio com o Conservatório Brasileiro de Música e a Escola de Música da UCP foi fechado e ainda está vigente.

A UCP ainda tem como sua fonte de geração de receita as mensalidades de alunos. Todavia, com os programas de ajustes econômico-financeiros, que vêm sendo desenvolvidos pela Pró-Reitoria Administrativa, e com os projetos de revitalização da pesquisa e da extensão, da Pró-Reitoria Acadêmica, há uma expectativa de que a universidade comece a gerar receita de outra fonte, que não só a mensalidade de alunos.

A extensão é uma área de fragilidade da UCP. Reiteramos, aqui, o que já foi acima colocado, ou seja, há necessidade de serem revistas e repensadas as estratégias estabelecidas para a área.

3 OS INDICADORES DO PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A categoria de análise “gestão” foi organizada, no projeto de Avaliação Institucional da UCP, em três grandes indicadores – Gestão Administrativa, Gestão Acadêmica e Contexto Externo, os quais, por sua vez, foram divididos em vários sub-indicadores.

Para as finalidades deste Relatório, os sub-indicadores foram reagrupados, como se segue:

Os sub-indicadores exclusivos da **gestão administrativa** são todos vinculados à política de pessoal técnico-administrativo. Política que, na realidade, ainda não existe. Voltamos, portanto, à recomendação feita no Relatório do Diagnóstico da Instituição na Percepção do Pessoal Técnico-Administrativo, no relatório de 2013: a urgência de ser desenvolvido um trabalho de *especificação de função*, preliminar à estruturação da política de pessoal técnico-administrativo.

Os sub-indicadores exclusivos da **gestão acadêmica** são todos vinculados ao Projeto de Desenvolvimento Institucional. O PDI foi estruturado com ampla participação da comunidade acadêmica, que, inclusive, teve acesso à redação preliminar para oferecimento de críticas e sugestões, através do programa *Google Classroom*. Foi aprovado em 17 de dezembro de 2015 pelo CONSUN.

Os sub-indicadores que, denominaremos como “**Comum**” estão listados, no Projeto de Avaliação Institucional, alguns como do indicador Gestão Administrativa, outros como do indicador Gestão Acadêmica. A reorganização, como sub-indicadores comuns às duas gestões da instituição, deve-se ao imbricamento que eles apresentam nas gestões acadêmica e administrativa, ora preponderando uma, ora preponderando outra, ora tendo peso absolutamente igual em ambas as modalidades de gestão.

A capacitação e incentivo para o pessoal técnico-administrativo tem sido desenvolvida sem que tenha sido traçada uma política específica para esta ação. A Universidade oferece bolsa de estudo para os funcionários que desejam cursar graduação na instituição. Consideramos, todavia, que deve ser incluído, quando da elaboração da política para os FTAs, um capítulo específico sobre a capacitação do quadro de funcionários, que poderá, inclusive, ser desenvolvida na forma de educação continuada, com projetos de extensão promovidos pelas UAs.

Como já foi referido o novo PDI já foi aprovado. A metodologia adotada para esta reestruturação envolveu toda a comunidade acadêmica, que foi organizada em Unidades de Informação: análises e discussões, para se chegar às definições capitais para esse documento, que será, nos próximos cinco anos, o norte das ações da UCP, foram intensas, coletivas e produtivas.

Em relação ao PDI, até então em vigor, a análise de seus objetivos, esclarece que houve objetivos e estratégias cumpridos plenamente; outros, parcialmente e outros, ainda, que já estão com ações iniciadas. Considerando, porém, o cenário institucional de pós-crise, a UCP conseguiu, especialmente após a posse dos atuais membros que integram a Reitoria, empreender ações que levaram ao cumprimento de várias metas já traçadas, embora, por razões óbvias, com um certo atraso no cronograma.

De acordo com relatório parcial já elaborado, o atendimento ao estudante é absolutamente coerente com a missão institucional, bem como com sua condição de filantrópica. Algumas fragilidades existem, é verdade, em função da diminuição do corpo de FTAs. Quando da avaliação de discentes, recomendamos que os Coordenadores de Unidades revejam de todos os cursos analisem, junto com os

docentes, as causas determinantes de avaliação do perfil das turmas com notas médias abaixo de 4,50, objetivando a adoção de medidas acadêmicas que possam reverter a avaliação, elevando o nível das médias dos indicadores integrantes da categoria *perfil da turma*.

A estruturação das UAs segue as diretrizes legais vigentes. Recomendamos, todavia, que, no conjunto de medidas estudadas pela gestão, sejam pensadas e adotadas medidas para a reestruturação das UAs, no sentido de dotá-las de mais foco e rapidez (falta agilidade às decisões, na UCP), o que resultará em diminuição nas reclamações de alunos e mais motivação para alunos e professores.

A gestão acadêmica vem sendo desenvolvida, neste período em que a instituição passou por este processo de auto-avaliação institucional, de forma concernente com a missão da UCP. A partir da aprovação do novo PDI (Res. CONSUN 22/15 de 17 de dezembro de 2015), todas as ações de gestão acadêmica vêm sendo pautadas nas diretrizes e princípios norteadores estabelecidos por este documento.

Os órgãos colegiados têm representação de todos os segmentos da comunidade acadêmica com independência e autonomia, como se pode comprovar por suas atas e pelas declarações da Sra. Pró-Reitora Acadêmica, Regina Máximo, acima.

O desenvolvimento de projetos culturais e esportivos está aquém do que, julgamos nós, poderia ser realizado pela UCP. A Universidade possui: (i) orquestra, conjunto e coral muito bem estruturados e de altíssima qualidade, Escola de Música da UCP; (ii) Rádio MIX FM, em 106,3 MHz, que, atualmente, atinge a população jovem, com a nova programação que mantém; (iii) um curso de Educação Física, que poderia desenvolver vários projetos culturais e esportivos. O conjunto, o coral e a orquestra são os que mantêm uma programação mais regular, ao longo do ano.

Consideramos ser de importância dar destaque, neste relatório, ao trabalho da UCP em relação à música: trabalho iniciado em 1976, com a criação do Coral da UCP, formado por alunos e ex-alunos da Universidade. O Coral, que participa regularmente de missas na Catedral de São Pedro de Alcântara, recebeu diversos prêmios e participou de inúmeros eventos, já tendo, inclusive se apresentado com a Orquestra Sinfônica Brasileira e a Orquestra Petrobrás Pró-Música. Em 1986 foi criado o conjunto Anima e Cuore, também formado por alunos e ex-alunos da universidade, dedicado, nos últimos anos, à música pré-barroca, com inúmeras apresentações de sucesso. Em 1997, foi fundada a Orquestra de Câmara da UCP. A característica fundamental desta orquestra é não exigir, para admissão dos alunos, qualquer conhecimento e/ou experiência prévios

dos instrumentos. O regente, Maestro Antônio Gastão, que tem composto várias peças originais para a orquestra, é o responsável pela instrução dos integrantes (violinos – onze, violas – duas, violoncelos – três, contrabaixo – um, flautas – duas, percussão – um, trompetes – dois).

A música tem sido um grande veículo de interação com a comunidade, principalmente a comunidade externa. A comunidade interna se recente da falta de apresentações periódicas, para si. Quando da apresentação de “boas vindas” do Coral para os alunos, no início do ano letivo, além das expressões de admiração e êxtase, ouvia-se de alunos questionamento acerca da inexistência e periodicidade dessas apresentações. Na ocasião, alguns alunos, de cursos vários, foram entrevistados pela Presidente da CPA-UCP sobre o evento. Além dos elogios, o que foi expressado por todos os entrevistados, uma pergunta foi feita também por todos os entrevistados: “Por que isso não acontece mais vezes, para nós?” e suas variantes.

Sugerimos, então, que os conjuntos de música da UCP apresentem-se bimestralmente para a comunidade interna, a exemplo do que foi feito como “boas vindas” ao ano letivo.

O indicador **“contexto externo”** e seus sub-indicadores (“Interação com a comunidade / Estratégias de inserção na comunidade”, “Parcerias firmadas com empresas, entidades governamentais e outras instituições” e “Envolvimento da Instituição com programas ligados à comunidade – responsabilidade social (inclusão social, desenvolvimento econômico e social, memória cultural, produção artística, patrimônio cultural)”).

A UCP sempre teve uma participação efetiva na comunidade, se consideradas as várias áreas em que essa participação possa se dar.

A participação da instituição em órgãos e entidades regionais (como FIRJAN, CREA, APEA, Projeto Parque Tecnológico da Região Serrana) é bastante efetiva. A Universidade também faz parte dos diversos conselhos municipais como Conselho Municipal de Saúde, Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável, Conselho do Idoso ... Vários conselhos que a gente poderia enumerar. Também temos parcerias com entidades beneficentes, fazendo, estimulando o trabalho voluntário de nossos alunos e professores, fazemos vários projetos sociais, seja nas praças, nas comunidades, tentando levar um pouco da experiência e do conhecimento dos nossos alunos e professores às comunidades mais remotas. (Idem)

A sub-área da Extensão “projetos assistenciais” é que carece de maior atenção. São poucos, ainda, os projetos dessa área.

Também na área internacional, setor reativado recentemente, a UCP vem, ampliando suas parcerias

Consideramos de relevância registrar, aqui, que a UCP faz parte, desde seu início, daquele que é, talvez, o maior projeto de desenvolvimento regional, que é o **Petrópolis-Tecnópolis**, integrando, inclusive, seu conselho gestor.

Enfim, no indicador “contexto externo, podemos dizer que os atuais gestores da UCP vêm atuando no sentido de revigorar parcerias, instituir outras, ampliando a atuação da instituição na sociedade. É bem verdade que ainda não se atingiu o nível que a potencialidade da UCP possibilita, ou melhor dizendo, requer. Mas, considerando que as ações da gestão acadêmica devem estar ajustadas à capacidade econômico-financeira da universidade, o nível desejado, de atuação junto à sociedade, será atingido em breve.

4 AVALIAÇÃO DOS SETORES DE APOIO E ATIVIDADES-MEIO

Avaliação dos setores de apoio e atividades-meio foi realizada através de visitas *in loco* e entrevistas informais com os funcionários, quando das visitas, que foram feitas pela Presidente da CPA-UCP ao longo do 2º semestre de 2015. Tais visitas objetivavam, também, o diagnóstico das condições infra-estruturais da instituição.

Como setores de atividades-meio, estamos considerando todos aqueles relacionados diretamente ao ensino, à pesquisa e à extensão, como Biblioteca, Laboratórios diversos e oficinas/salas/escritórios/consultórios de práticas de formação profissional diversas.

O diagnóstico da Biblioteca apontou algumas fragilidades, principalmente em relação ao acervo virtual e ao quantitativo de funcionários.

Quando do diagnóstico geral da instituição, até o relatório de 2014, os professores apontaram deficiência no acervo da biblioteca, deficiência esta que já está sendo sanada com a aquisição de novos volumes.

Os laboratórios específicos tem recebidos críticas por parte dos alunos e para isso a administração da universidade vem investindo em reformas, pinturas e criação de laboratórios novos para a melhor acomodação dos alunos. Nosso relatório de

autoavaliação da infraestrutura por parte dos alunos e professores ainda não havia sido disponibilizado até o momento da elaboração deste relatório.

A leitura que podemos fazer parece indicar ainda que informal e parcialmente é a seguinte: os alunos dos cursos que necessitam de laboratórios específicos não os consideram ainda 100% adequados. Os professores dos mesmos cursos consideram os laboratórios específicos adequados a seus fins e seus horários de funcionamento e disponibilidade muito bons.

O diagnóstico da infra-estrutura feito pela CPA para o relatório Geral de Autoavaliação considera: o NPJ, no campus Benjamin Constant (BC), os laboratórios e oficinas dos prédios do campus Barão de Amazonas (BA), os consultórios da Clínica Escola de Psicologia, as salas de atendimento e laboratórios da Clínica Escola de Fonoaudiologia e Fisioterapia e o Centro Poliesportivo estão bem instalados e equipados.

Como setores de apoio, estamos considerando todos aqueles serviços relacionados a atendimento a professores e alunos, principalmente, como também órgãos e setores relacionados à gestão da instituição, que também, por seu tipo de atuação, podem ser categorizados como de apoio: Mecanografia, Núcleo de Apoio Acadêmico e Eventos, Atendimento aos Professores, Posto Médico, DIEVE, Gerência de Informática, SERAC, Secretaria de Assistência ao Estudante, Tesouraria.

O grande diferencial positivo nos setores de apoio são os funcionários: No Geral da Instituição, tanto a Secretaria de Assistência ao Estudante, quanto o Setor de Atendimento aos Professores, tem normalmente alta porcentagem de respostas para os conceitos Muito Bom e Bom.

Os FTAs, em número aquém do mínimo necessário, em alguns setores, em sua maioria demonstram boa vontade, empenho e compromisso com a instituição, com algumas exceções.

De acordo com as entrevistas informais realizadas com FTAs de vários setores da instituição, os problemas dos setores de apoio se concentram (i) no fluxo de informações – demorado e, muitas vezes, “cortado”; (iii) na “burocracia” e (iv) nas restrições de material de consumo.

A “burocracia” referida pelos funcionários, em nosso entendimento, está relacionada tanto à falta de clareza das atribuições de suas funções, conforme já relatado em março do corrente ano, quanto aos problemas relativos ao fluxo dos processos acadêmico-administrativos, também já analisados no presente relatório.

Restrições de material de consumo: efetivamente havia e há, ainda, restrições no uso de material de consumo. Por um lado, ela foi e continua sendo necessária porque elimina o desperdício; por outro lado, ela é extremamente educativa, na medida em que, impedindo o uso indiscriminado de material de consumo, provoca mudança de comportamento operativo-funcional nos FTAs, tornando-os econômicos. A continuidade desse procedimento poderá transformar o comportamento imposto em comportamento adquirido, integrado à rotina profissional dos funcionários. Isto é importante não só para superação da crise econômico-financeira passada pela UCP, mas é importante como atitude profissional permanente, em qualquer instituição.

Outra questão colocada, por alguns entrevistados, foi a insegurança, o medo em relação ao próprio futuro profissional na instituição ou ainda falta de motivação pela falta de perspectivas de futuro, esta relatada pelos funcionários com menor tempo de na Instituição. Como foi instituído um programa de diminuição de custos, no qual a redução de pessoal era uma das estratégias, também consideramos absolutamente “normal” este sentimento, como também consideramos que este tipo de sentimento possa introduzir, no desempenho profissional dos FTAs, dois tipos de reação: uma, desdobrar-se para fazer-se imprescindível e, assim, não perder o emprego; outra, de desânimo frente ao futuro incerto e/ou sem perspectivas. Nenhuma das duas é sadia. Ambas podem redundar em stress, que, no mínimo, tirará o funcionário de seu trabalho até a recuperação de seu equilíbrio emocional. Perde o funcionário. Perde a instituição.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir de janeiro de 2013, como ficou caracterizado no corpo deste relatório, a atual gestão da UCP veio se empenhando em restaurar não apenas o equilíbrio econômico-financeiro, mas o equilíbrio pleno da instituição. O mais urgente e grave era, todavia, o econômico-financeiro, até porque dele dependiam várias decisões necessárias aos dois outros: o administrativo e o acadêmico.

No 1º semestre de 2013, a instituição iniciou o trabalho de recuperação acadêmico-administrativo. A ênfase ficou no acadêmico, tendo como fulcro a recuperação da filosofia humanista católica e a missão da Universidade. Foi o momento, também, em que vários objetivos do PDI vigente à época iniciaram sua implementação, como consta da análise empreendida neste relatório.

Muito se fez entre 2013 e o final de 2015. Muito há a fazer, ainda. O novo PDI 2016/2020, foi aprovado em 17 de dezembro de 2016 em reunião do Conselho Universitário.

Nesta conclusão, as referências relacionais possibilitarão uma síntese das questões avaliadas pela CPA-UCP, que se encontram, todas, na gestão.

I – A missão e o plano de desenvolvimento institucional.

A missão institucional tem sido, considerada e enfatizada em todas as ações da UCP. Sua filosofia foi retomada e reforçada, no cotidiano institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional, que vigia no período avaliado (2011-2015), conforme analisado neste relatório, teve grande parte de seus objetivos e estratégias implementada apenas na atual gestão.

II – A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

As políticas enumeradas acima e suas formas de operacionalização contêm as duas vertentes da gestão: a acadêmica e a administrativa.

As políticas afetas à gestão acadêmica, preponderantemente, vêm sendo empreendidas, seguindo o PDI, no sentido de não só de adequá-las à missão, à filosofia

e aos objetivos institucionais, mas também de atender às exigências que emergem da sociedade, aspecto em que as decisões dependem de possibilidades institucionais apontadas pela gestão administrativa, seja para a abertura de novos cursos de graduação, seja na ampliação das pesquisas, seja na oferta de maior número de cursos de pós-graduação ou seja na ampliação e diversificação dos cursos e serviços de extensão. Decisões, todas elas, que envolvem alocação de recursos de diversas ordens.

As políticas afetas à gestão administrativa, preponderantemente, são aquelas decorrentes das formas de operacionalização das políticas relativas às atividades-fim da universidade (ensino, pesquisa e extensão). A instituição e a Fundação Dom Cunha Cintra oferece bolsas a alunos que participam de projetos de Iniciação Científica e a docentes mestrandos e doutorandos.

A estabilização econômico-financeira, mais do que o simples equilíbrio receita-despesa, foi fundamental para que muitos passos pudessem ser dados. E, para que se inicie o processo de superação da dependência exclusiva das mensalidades dos alunos, será necessário que se invista em outras ações (principalmente pesquisa e serviços), que demandarão aporte financeiro. As parcerias são fundamentais; especialmente aquelas que tragam aporte financeiro à universidade.

III – A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

A UCP é uma instituição que tem na responsabilidade social um aspecto importante de sua atuação, não porque isto seja uma exigência legal, mas porque está no próprio cerne de sua constituição, que tem na *Constituição Apostólica sobre as Universidades Católicas, do Sumo Pontífice João Paulo II*, de 15 de agosto de 1990, seus mais importantes princípios, dentre os quais o seguinte, que traduz, sinteticamente, este compromisso: “o **espírito cristão de serviço aos outros para a promoção da justiça social** (grifo nosso) reveste particular importância para cada Universidade Católica, e deve ser compartilhado pelos professores e desenvolvido entre os estudantes.” (p.10).

Nesse sentido, a UCP direciona suas ações. Participa de vários conselhos municipais, tanto os ligados às questões sociais, quanto os específicos do desenvolvimento econômico; desenvolve projetos sociais relativos ao meio ambiente, à

saúde e ao lazer da população carente; projetos culturais, especialmente os ligados à música e, mais recentemente, projetos relativos ao patrimônio cultural da cidade.

Consideramos, porém, que há necessidade de ser ampliada a oferta de projetos assistenciais.

IV – A comunicação com a sociedade.

A comunicação da UCP com a sociedade é um fato.

Esta comunicação se dá, principalmente, com audiências específicas, como os vários conselhos e secretarias da Prefeitura Municipal de Petrópolis, o CREA, a, o LNCC, o projeto Parque Tecnológico da Região Serrana antigo Projeto Petrópolis Tecnópolis, empresas parceiras, algumas associações profissionais e de moradores.

Com a sociedade ampliada, porém, a comunicação não se dá nos níveis necessários à plena visibilidade da universidade. O marketing institucional é uma das fragilidades da UCP, fragilidade reversível em fortaleza, se medidas adequadas forem adotadas, como o fortalecimento do setor administrativo de “Comunicação Institucional” que possui equipe de grande capacidade profissional, com potencialidade para desenvolver projetos com custos suportáveis pela instituição.

V – As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

O Plano de Carreira Docente é aprovado pelo CONSUN pela Resolução 41/2000, mas necessita ser atualizado. Promoções de nível, mesmo neste plano voltaram a ser realizadas apenas na atual gestão. Não há Plano de Cargos e Salários. As decisões sobre oportunidades de aperfeiçoamento, para docentes e FTAs, são casuísticas. Não havendo Plano de Cargos e Salários, também fica prejudicado o desenvolvimento profissional, com funcionários permanecendo na mesma posição funcional indefinidamente. Enfatizamos, aqui, o que amplamente referido ao longo deste relatório: a necessidade de ser elaborado um trabalho de *especificação funcional*, base para todas as decisões administrativas e funcionais.

VI – Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisório.

Os colegiados funcionam com representatividade dos segmentos da comunidade universitária, de forma independente e autônoma, em relação à mantenedora, e harmonicamente integrados à equipe gestora, perante a qual mantém, também, atitude de independência e autonomia.

VII – *Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.*

A avaliação da infra-estrutura física permitiu constatar que os espaços que compõem os *campi* atendem perfeitamente, no momento, às necessidades da instituição: há número suficiente de salas de aulas (que são amplas e arejadas); espaços próprios e adequados para oficinas, laboratórios, consultórios e escritórios de atendimento, clínicas; os espaços dos setores administrativos também são suficientes e adequados aos trabalhos ali realizados.

Essa avaliação também apontou alguns aspectos problemáticos: embora já estejam em andamento, ainda faltam alguns itens para a total adequação da Instituição à lei de acessibilidade. Conforme analisado neste relatório, as questões problemáticas de comunicação não estão concentradas no “meio”, mas no fluxo da comunicação – a que setor informar e, no setor, a que nível de competência encaminhar a informação. Organograma detalhado, elaborado após a especificação funcional já recomendada, poderá reverter a situação, trazendo agilidade aos procedimentos administrativos.

A Biblioteca, que teve diagnóstico específico, apresentou diversos problemas, sendo dois dos mais sérios a biblioteca virtual e o quantitativo de funcionários. As providências adotadas pela equipe gestora da universidade, após a avaliação, contribuíram para ampliação e melhoria dos serviços oferecidos pela Biblioteca.

VIII – *Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.*

Este inciso do artigo 3º da Lei nº 10.861/2004 não integra as questões próprias das gestões acadêmica e administrativa, sendo objeto de relatório específico.

IX – *Políticas de atendimento aos estudantes.*

Consideramos que a política de atendimento ao estudante vem sendo desenvolvida concernentemente com a missão e a filosofia da instituição, que procurou,

mesma com a crise que havia se instalado, manter-se fiel aos compromissos de uma instituição universitária católica.

X – Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

A UCP tem condições de garantir não só a continuidade dos compromissos na oferta de educação superior, mas também de ampliá-la, implantando novos cursos e serviços, até porque após a superação da crise, por conta de acordos, ajustes etc. Nas palavras do Sr. Pró-Reitor Administrativo, Pe. Luis Mello a UCP passou a ser investidora.

Dentre os aspectos positivos, na gestão da UCP, podemos destacar:

- ⇒ a integração com a Fundação Dom Manoel Pedro da Cunha Cintra;
- ⇒ não haver criado os mecanismos de gestão descentralizada das dotações orçamentárias, pois que a estratégia de centralização das decisões que envolvem as questões financeiras é fundamental para se conseguir cumprir os compromissos assumidos e para atingir a meta de recuperar financeiramente a instituição;
- ⇒ implantação de planejamento com participação da comunidade acadêmica, nas discussões e nas indicações das soluções mais viáveis para a instituição;
- ⇒ implementação do planejado, com acompanhamento permanente do desenvolvimento das ações, não adotando uma visão de rigidez ante o planejado;
- ⇒ a garantia de liberdade acadêmica para que os professores desenvolvam pesquisas de seu campo de interesse, porém voltadas para os princípios e metas estabelecidos no PPI e no PDI;
- ⇒ a oferta de novos cursos de graduação (graduação plena e tecnológicos), para 2016/1, a partir de discussão coletiva com o corpo docente, os coordenadores, os diretores de UAs e os respectivos CONACs, que possibilitará ampliar as oportunidades de formação superior na região, adequadas às exigências atuais da sociedade, continuando o processo de revitalização da graduação da UCP;

- ⇒ os esforços para revitalizar, efetivamente, a pesquisa na instituição;
- ⇒ O credenciamento para oferta de cursos de Ensino à Distância;
- ⇒ a elaboração, de forma coletiva, do PDI e sua aprovação pelo CONSUN;
- ⇒ o processo de construção coletiva do novo PDI;
- ⇒ realização, pela atual equipe gestora, de ações constantes do PDI (2011-2015), que permitiram o cumprimento de vários objetivos daquele instrumento, embora, pelas razões expostas neste relatório, com atraso no cronograma;
- ⇒ a implantação do novo sistema de informática;
- ⇒ o empenho dos funcionários técnico-administrativos;
- ⇒ a manutenção da coerência do atendimento ao estudante com a missão institucional, com sua condição de católica e de instituição filantrópica;
- ⇒ a independência e constituição de seus colegiados com representação de todos os segmentos da comunidade acadêmica;
- ⇒ atuação das Pró-Reitorias no sentido de revigorar parcerias existentes e instituir outras, o que amplia a atuação da instituição na sociedade;
- ⇒ a decisão de impor restrição ao uso de material de consumo, medida ao mesmo tempo saneadora e educativa;
- ⇒ os funcionários que atuam nos setores de apoio, os quais, em número inferior ao mínimo necessário, trabalham com boa vontade, empenho e compromisso com a instituição;
- ⇒ a ação firme, consistente da Pró-Reitoria Administrativa, no sentido de, no primeiro momento, controlar a situação de crise econômico-financeira que afetava, também, o processo administrativo da instituição e, em um segundo momento, não distante do primeiro, planejar a retomada do equilíbrio das contas da universidade, exercendo controle permanente das contas;
- ⇒ a ação efetiva da Pró-Reitoria Acadêmica que tem atuado no sentido de recuperar a qualidade plena de cursos e programas da universidade, dinamizar os processos acadêmicos e trazendo a comunidade à participação, estruturar e aprovar o PDI, coordenar a estruturação dos PPCs e, em relação à Avaliação Institucional.

- ⇒ a total autonomia da CPA, garantida pela atitude da Reitoria de não ingerência nos trabalhos da Comissão e do pleno apoio que demonstrou, ao longo dos trabalhos de avaliação, provendo, as condições para a realização dos trabalhos.

São muitos os pontos positivos apresentados tanto pela gestão administrativa, quanto pela gestão acadêmica. Há, porém, pontos a serem corrigidos, em função dos quais surge a necessidade de serem apresentadas várias recomendações à instituição, a seguir enumeradas, que, apesar de terem sido registradas ao longo deste relatório, são aqui retomadas e enfatizadas. Assim sendo, a CPA-UCP recomenda que a equipe gestora da Universidade:

- ✓ elabore, com urgência, o projeto de *especificação funcional*, já recomendado, no qual estejam incluídos todos os setores, serviços e funções da instituição; projeto que subsidiará a tomada de decisões e a solução, dentre outras, das seguintes questões problemáticas: a reconfiguração da estrutura de gestão, as políticas de pessoal e de cargos e salários e, conseqüentemente, o Plano de Cargos e Salários, o fluxo das comunicações internas,
- ✓ reconfigure a estrutura da gestão, de forma a torná-la mais ágil e “enxuta”, garantindo a integração e a cooperação entre todos os setores. É urgente e necessário serem especificadas as competências de todos os cargos e funções acadêmicos e administrativos – o organograma deve levar em conta todos os setores, cargos e funções da instituição;
- ✓ defina a política de pessoal, incluindo nessa política, um capítulo específico sobre a capacitação do quadro de funcionários, que poderá, inclusive, ser desenvolvida na forma de educação continuada, com projetos de extensão promovidos pelas UAs;
- ✓ defina a política de cargos e salários (elaborando o Plano de Cargos e Salários), que, **com base na especificação funcional**, deverá estabelecer os níveis salariais de cargos e funções de todos os setores da universidade, o que possibilitará corrigir possíveis distorções;
- ✓ difunda os novos procedimentos acadêmico-administrativos, o fluxo dos processos e o nível de competência a que cada um deles se reporta e treine os funcionários para a sua execução;

- ✓ inclua, nos planos econômico-financeiros da instituição, metas de curto prazo para as pequenas restaurações das instalações (salas de aula, laboratórios, atendimentos de professores) da Universidade;
- ✓ estude, junto com os profissionais do setor de Comunicação Institucional, soluções viáveis para a instituição, que permitam ampliar a visibilidade da UCP junto à sociedade;
- ✓ institua nos cursos de graduação, como rotina, a autoavaliação que será realizada, semestralmente, pela CPA;
- ✓ crie padrões de funcionamento comuns às UAs, tornando-as mais ágeis, uma vez que a agilidade no processo decisório resulta em diminuição de custos operacionais para a Universidade e aumenta o índice de satisfação com os serviços prestados;
- ✓ promova eventos culturais, de várias áreas, e esportivos, ampliando a participação de alunos e da sociedade nesses eventos;
- ✓ utilize formas variadas de divulgação das apresentações do conjunto, do coral e da orquestra, de forma a ampliar a visibilidade desses projetos culturais da instituição junto à sociedade;

A avaliação da gestão da UCP que, como foi colocado no início deste relatório, não teve um “momento específico” porque foi sendo realizada ao longo de todo o processo de auto-avaliação institucional, permitiu constatar, de modo geral, que suas ações foram centradas no compromisso assumido de restaurar o equilíbrio institucional e trabalhar pela recuperação da universidade, tanto nos aspectos administrativo-financeiros, quanto nas questões e acadêmicas, enfatizando ora um, ora outro ponto, de acordo com o movimento da realidade, sem perder, todavia, o foco o que foi conquistado.

Não nos é possível concluir este relatório sem voltar a enfatizar a urgência da reconfiguração da estrutura acadêmica-administrativa da UCP, necessária para dar-lhe agilidade e efetividade, com base em trabalho prévio de especificação funcional, importante para definição de cargos, funções e salários, dentre outros subsídios inerentes à gestão da instituição.

É o que nos competia relatar.

Petrópolis, 7 de janeiro de 2016.

Profa. Ma. Sântia Saíd Coelho

Presidente da CPA