



**PROGRAMA DE GESTÃO
QUADRIÊNIO 2026-2030**

UFF QUE QUEREMOS!

INOVAÇÃO QUE INCLUI, DIVERSIDADE QUE INSPIRA

**JOSÉ RODRIGUES DE FARIAS FILHO
ALEXSANDRA DOS SANTOS OLIVEIRA**

CANDIDATOS A REITOR E VICE-REITORA

SUMÁRIO

SÍNTESE DO PROGRAMA DE GESTÃO	11
SÍNTESE DO PROGRAMA DE GESTÃO	12
1. PESSOAS.....	16
1.1. DOCENTES	16
1.1.1. SELEÇÃO.....	16
1.1.1.1. PERFIS PROFISSIONAIS DESEJADOS.....	17
1.1.1.2. PROGRAMA DE CONTRATAÇÃO ESTRATÉGICA	17
1.1.1.3. MARCO REGULATÓRIO DOS PROCESSOS SELETIVOS	18
1.1.2. CAPACITAÇÃO	18
1.1.2.1. PROGRAMA DE LETRAMENTO DIGITAL.....	18
1.1.2.2. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA	19
1.1.2.3. PROGRAMA DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO AVANÇADA	19
1.1.3. CARREIRA.....	20
1.1.3.1. GESTÃO	20
1.1.3.1.1. GESTÃO COLETIVA.....	20
1.1.3.1.2. REPRESENTAÇÃO	21
1.1.3.1.3. PROGRAMA DE LETRAMENTO DIGITAL ASSOCIADO COM AS ATIVIDADES DE GESTÃO	21
1.1.3.2. PRÁTICA DOCENTE	22
1.1.3.2.1. ENSINO-APRENDIZAGEM.....	22
1.1.3.2.2. PRÁTICAS DE CAMPO E LABORATORIAL	24
1.1.3.2.3. PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TÉCNICA	25
1.1.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	26
1.1.4.1. MOTIVAÇÃO.....	26
1.1.4.2. SAÚDE E SEGURANÇA	26
1.1.4.3. ERGONOMIA	27
1.1.5. PROGRESSÃO E PROMOÇÃO NA CARREIRA DOCENTE	28
1.1.5.1. Diretrizes para progressão e promoção docente	28
1.1.5.2. Dignidade e Ressignificação da Carreira.....	29
1.2. TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	32
1.2.1. CAPACITAÇÃO	32
1.2.2. CARREIRA	32
1.2.2.1. GESTÃO	32
1.2.2.2. PRÁTICAS EXTENSIONISTAS	32
1.2.2.3. PRÁTICA TÉCNICA E LABORATORIAL	33
1.2.2.4. PRÁTICA DE PESQUISA PURA E/OU APLICADA	33
1.2.2.5. PROGRESSÃO	33
1.2.2.6. DIGNIDADE E RESSIGNIFICAÇÃO DA CARREIRA	34
1.2.3. SELEÇÃO	35

1.2.3.1. PERFIL PROFISSIONAL DESEJADOS.....	35
1.2.3.2. MARCO REGULATÓRIO DOS PROCESSOS SELETIVOS	35
1.2.4. QUALIDADE DE VIDA.....	35
1.3. ESTUDANTES	38
1.3.1. MOBILIDADE ESTUDANTIL	38
1.3.1.1. REGIONAL	38
1.3.1.2. NACIONAL.....	39
1.3.1.3. INTERNACIONAL.....	40
1.3.2. INCLUSÃO E DIVERSIDADE.....	41
1.3.3. PERMANÊNCIA	42
1.3.4. EVASÃO	43
1.3.5. RETENÇÃO.....	44
1.3.6. ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO.....	45
1.3.7. AUTONOMIA E PROTAGONISMO	46
1.3.8. VIDA ACADÊMICA	47
1.3.8.1. ESPORTES E <i>E-SPORT</i>	47
1.3.8.2. ENSINO-APRENDIZAGEM	49
1.3.8.3. REPRESENTAÇÃO ESTUDANTIL.....	50
1.3.8.4. CULTURA E ARTE	50
1.3.8.5. SOLIDARIEDADE E ENGAJAMENTO SOCIAL.....	51
1.3.9. ESTÁGIOS	52
1.3.9.1. ESTÁGIO CURRICULAR	52
1.3.9.2. ESTÁGIO EXTRACURRICULAR	53
1.3.9.3. ESTÁGIO INTERNO	54
1.3.9.3. FEIRA DE ESTÁGIOS.....	55
1.3.10. RESIDÊNCIAS ACADÊMICAS	56
1.3.11. TRANSIÇÃO ENTRE VIDA ACADÊMICA E VIDA PROFISSIONAL	57
1.3.12. MORADIA ESTUDANTIL	58
1.3.13. TRANSPORTE UNIVERSITÁRIO	59
1.3.14. ALIMENTAÇÃO	60
1.3.15. PROGRAMA DE BOLSAS E FOMENTO	62
1.3.16. SELEÇÃO.....	63
1.3.17. ESTUDANTES - PROGRAMA <i>ALUMNI</i> UFF.....	64
1.3.18. ESTUDANTES - PROGRAMA DE ACOLHIMENTO E EMPODERAMENTO.....	65
1.4. TERCEIRIZADOS.....	68
1.4.1. PROGRAMA DE TRABALHO JUSTO	68
1.4.2. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO	69
1.4.3. PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA.....	70
1.4.4. PROGRAMA DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA.....	71
1.5. SOCIEDADE	73

1.5.1. INTERAÇÃO DIALÓGICA	73
1.5.2. PRESENÇA PROPOSITIVA.....	74
1.5.3. CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL, INOVAÇÃO E SUSTENTÁVEL	75
2. GESTÃO	78
2.1. LIÇÕES APRENDIDAS	80
2.1.1. REPOSITÓRIO DE PRÁTICAS.....	80
2.1.2. ACADEMIA DE GESTÃO	81
2.2. FORMALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO	83
2.2.1. ESCRITÓRIO DE PRÁTICAS DE GESTÃO	83
2.2.2. RESOLUÇÕES E INSTRUÇÕES NORMATIVAS	84
2.2.3. SISTEMA DE GESTÃO INFORMATIZADO.....	85
2.2.4. <i>BENCHMARKING</i> E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	85
2.3. GESTÃO DAS TDICS	87
2.4. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	89
2.4.1. PROPLAN.....	89
2.4.2. LIVRE ORDENAÇÃO DAS UNIDADES	90
2.4.3. GESTÃO DAS DÍVIDAS.....	91
2.4.4. GESTÃO DO PATRIMÔNIO	92
2.4.5. GESTÃO DE CONTRATOS E COMPRAS	93
2.5. GESTÃO DA INFRAESTRUTURA DOS <i>CAMPUS</i>	94
2.5.1. ARQUITETURA, ENGENHARIA E PROJETOS.....	94
2.5.2 - GESTÃO DA MANUTENÇÃO.....	95
2.5.3. GESTÃO DE CONTRATOS.....	96
2.5.4. GESTÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL DO PLANO DIRETOR DOS <i>CAMPUS</i>	96
2.6. GOVERNANÇA	98
2.6.1. FÓRUM DOS DIRETORES.....	98
2.6.2. FÓRUM DOS PRÓ-REITORES E SUPERINTENDENTES	99
2.6.3. FÓRUM DO COMITÊ GESTOR DO PDI.....	100
2.6.4. PROCURADOR EDUCACIONAL INSTITUCIONAL (PI) & PAINEL DE INDICADORES INSTITUCIONAIS	101
2.6.5. PROGER & CONTROLE INTERNO	102
2.7. REITORIA MÓVEL E ITINERANTE	104
2.8. AUDIÊNCIAS COM O REITOR	106
2.8.1. AUDIÊNCIAS PÚBLICAS SOBRE TEMAS RELEVANTES	106
2.8.2. AUDIÊNCIAS PARTICULARES COM MEMBROS DA COMUNIDADE ACADÊMICA E SOCIEDADE	107
2.8.3. AUDIÊNCIAS PÚBLICAS COM LIDERANÇAS	108
2.8.4. AUDIÊNCIAS COM LÍDERES DE LABORATÓRIOS	109
2.8.5. AUDIÊNCIAS COM LÍDERES ESTUDANTIS.....	110
2.8.6. AUDIÊNCIAS COM REPRESENTAÇÕES SINDICAIS	111

2.9. CONSELHOS SUPERIORES	113
2.9.1. CUV.....	113
2.9.2. CEPEX.....	114
2.9.3. CUR.....	115
2.9.4. SECRETARIA GERAL	116
2.9.5. GESTÃO - CONSELHOS SUPERIORES - ATUALIZAR OS REGIMENTOS INTERNOS DOS CONSELHOS SUPERIORES	118
2.10. COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PROPLAN	120
2.10.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL	120
2.10.2. MONITORAMENTO E CONTROLE	121
2.10.3. CAPACITAÇÃO	122
2.10.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO	122
2.10.5. COMITÊ GESTOR DO PDI	123
2.11. RELACIONAMENTOS INSTITUCIONAIS	125
2.12. COMITÊ INSTITUCIONAL DE CRISES.....	127
2.12.1. PLANO EMERGENCIAL DE 100 DIAS	127
2.12.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DOS CAMPUS E UNIDADES	128
2.12.3. COMITÊ PERMANENTE INSTITUCIONAL DE AÇÃO JUNTO A CRISES.....	129
2.12.4. REALIZAR <i>BENCHMARKING</i> COM UNIVERSIDADES	130
2.13. PROCURADOR INSTITUCIONAL.....	132
2.14. ESPAÇO PARA FORMULAÇÃO DE AÇÕES PEDAGÓGICAS/ANDRAGÓGICAS COM FOCO NA EXCELÊNCIA DO ENSINO-APRENDIZAGEM.....	134
2.15. PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E GOVERNANÇA.....	136
2.16. SUPERINTENDÊNCIA TRANSVERSAL	138
2.17. EXCELÊNCIA NA GESTÃO.....	140
2.17.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOBRE AS PRÓ-REITORIAS E SUPERINTENDÊNCIAS.....	140
2.17.2. PROGRAMA DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DAS PRÓ-REITORIAS E SUPERINTENDÊNCIAS	141
2.17.3. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO	142
2.17.4. UNIDADE AVANÇADA JOSÉ VERÍSSIMO.....	145
3. INSTITUCIONAL.....	148
3.1. PDI	148
3.1.1. MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA UFF.....	148
3.1.2. EIXOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS DA UFF	150
3.1.3. COMITÊ GESTOR DO PDI	150
3.1.4. DESDOBRAR O PDI EM PDUs	151
3.1.4.1. PDUs.....	151
3.1.4.2. COMITÊ GESTOR DOS PDUs.....	152
3.2. REGIMENTOS INTERNOS.....	154
3.3. ECOSISTEMAS ORGANIZACIONAIS.....	155

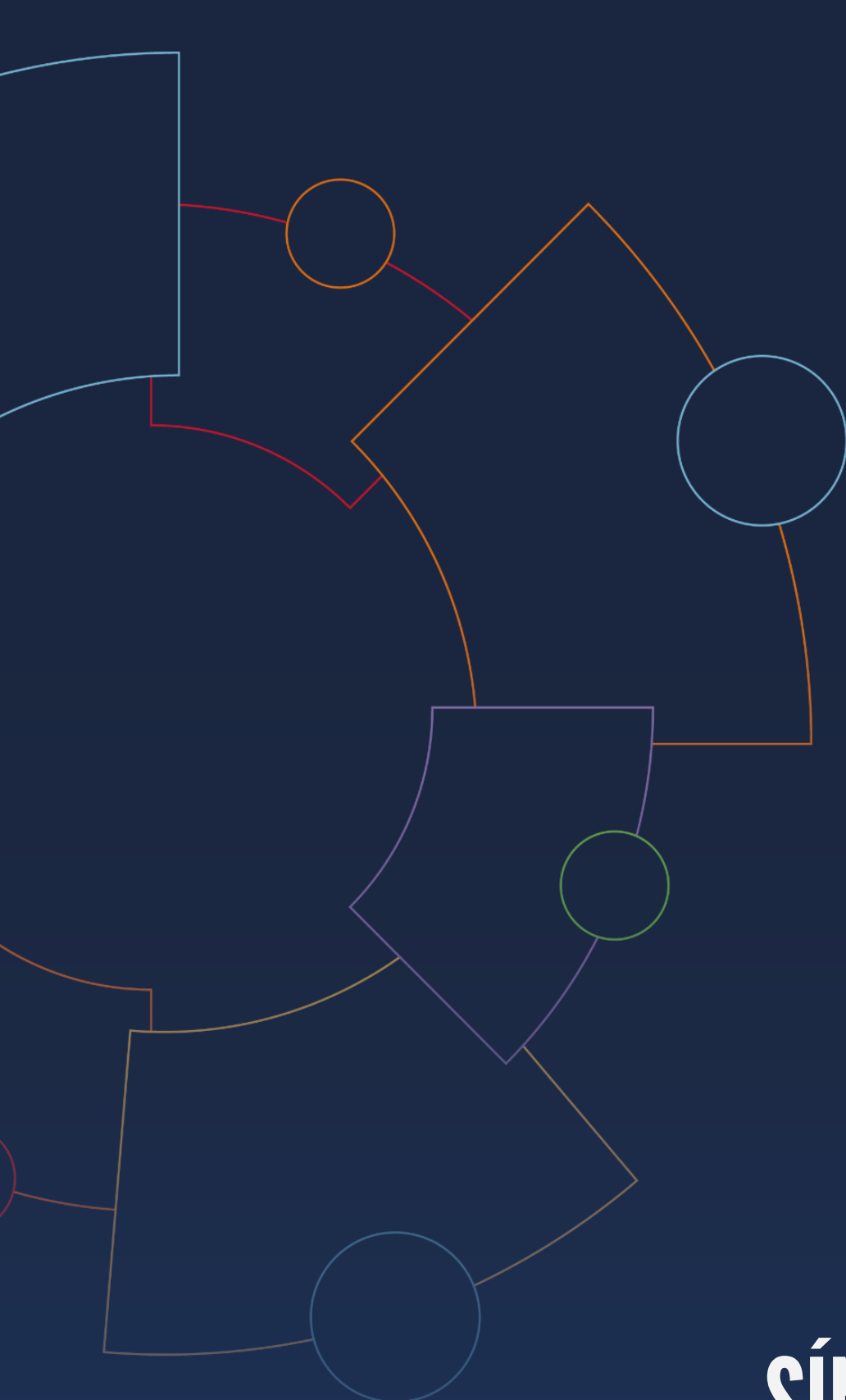
3.4. ESTATUTO GERAL DA UFF.....	157
3.5. RESOLUÇÕES E INSTRUÇÕES NORMATIVAS.....	159
4. INFRAESTRUTURA	161
4.1. FÍSICA	163
4.1.1. EQUIPAMENTOS	163
4.1.1.1. LABORATORIAIS.....	163
4.1.1.2. LABORATORIAIS.....	165
4.1.1.3. ADMINISTRATIVOS.....	166
4.1.1.4. INFRAESTRUTURA DIVERSOS.....	168
4.1.1.5. ÁREAS DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS.....	169
4.1.2. PRÉDIOS	171
4.1.2.1. ACADÊMICOS.....	171
4.1.2.2. ADMINISTRATIVOS	173
4.1.2.3. APOIO E SUPORTE.....	174
4.1.2.4. LABORATÓRIOS	176
4.1.2.5. ÁREAS DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS	178
4.1.3. MOBILIÁRIO.....	180
4.1.3.1. ACADÊMICOS.....	180
4.1.3.2. LABORATORIAIS.....	182
4.1.3.3. ADMINISTRATIVOS.....	183
4.1.3.4. APOIO E SUPORTE.....	184
4.1.3.5. ÁREAS DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS.....	185
4.1.4. PLANO DIRETOR	186
4.1.4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DO PLANO DIRETOR.....	186
4.1.4.2. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE EXPANSÃO DE ÁREAS FÍSICAS	188
4.1.4.3. ESTRUTURAR UM PROGRAMA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA FINANCIAR O PROGRAMA INSTITUCIONAL DE EXPANSÃO DE ÁREAS FÍSICAS.....	190
4.1.4.4. PLANO DIRETOR ATUALIZADO E HOMOLOGADO	192
4.2. DIGITAL	194
4.2.1. Internet	194
4.2.1.2. PROGRAMA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA FINANCIAR OS INVESTIMENTOS	195
4.2.2. Sistemas	197
4.2.3. TDICs	198
4.2.4. REESTRUTURAÇÃO DO STI.....	199
4.2.5. REESTRUTURAR E REDIMENSIONAR DATACENTER DA UFF.....	201
4.3. TECNOLÓGICA.....	204
4.3.1. ACADÊMICOS	204
4.3.2. ADMINISTRATIVOS	206
4.3.3. LABORATÓRIOS	207
4.3.4. ÁREAS DE APOIO E SUPORTE	209
4.3.5. ÁREAS DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS.....	210

4.3.6. RECURSOS-CHAVE	212
4.3.6.1. PROJETOS	212
4.3.6.2. MANUTENÇÃO	214
4.3.6.3. PATRIMÔNIO	215
4.3.6.4. TRANSPORTES	217
4.3.6.5. COMPRAS	218
4.3.6.6. CONTRATAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS	219
5. ENSINO	222
5.1. PRÁTICAS DE ENSINO ENSINO-APRENDIZAGEM	222
5.1.1. GRADUAÇÃO	222
5.1.2. PÓS-GRADUAÇÃO	224
5.1.3. CAPACITAÇÃO	226
5.2. MODELO DE COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO	227
5.3. FÓRUM DE COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO	229
5.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUCESSO ACADÊMICO	231
5.4.1. PAINEL DE CONTROLE E PROGRAMAS DE METAS	231
5.4.2. CPA	232
5.4.3. CENTRO DE ENSINO E APRENDIZAGEM	234
5.4.4. PROGRAMA DE QUALIDADE ACADÊMICA UFF (OAU)	237
5.5. PROGRAMAS INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS	239
5.5.1. PROGRAMAS INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS - ENSINO	239
5.5.2. PROGRAMAS INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS - EXTENSÃO	240
5.5.3. Programas Institucionais Acadêmicos - Pesquisa	242
5.5.4. Programas Institucionais Acadêmicos - Assistência Estudantil	245
5.6. CONFERÊNCIA ANUAL DE ENSINO-APRENDIZAGEM	248
5.7. PROGRAMA DE INOVAÇÃO ACADÊMICA	250
6. PESQUISA	254
6.1. PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO	254
6.1.1. MODELO DE GESTÃO	254
6.1.2. INDICADORES DE DESEMPENHO	256
6.1.3. CAPACITAÇÃO	257
6.1.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO	258
6.1.5. PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO (PDPG)	259
6.2. FÓRUM DE COORDENADORES DE PROGRAMA	261
6.3. PRÁTICAS DE ESCRITA CIENTÍFICA	263
6.4. PRÁTICAS DE PESQUISA	265
6.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUCESSO ACADÊMICO	267
6.5.1. PAINEL DE CONTROLE E PROGRAMA DE METAS	267

6.5.2. CENTRO DE PESQUISA, ENSINO E APRENDIZAGEM	268
6.5.3. PROGRAMA DE QUALIDADE ACADÊMICA DA UFF (QAU)	271
6.6. PRÁTICAS DE ENSINO APRENDIZAGEM	273
6.7. CONFERÊNCIA ANUAL DE PESQUISA.....	274
6.8. PROGRAMA INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS	276
7. EXTENSÃO	280
7.1. PRÁTICAS DE EXTENSÃO	280
7.1.1. FORMATIVA	280
7.1.2. DIALÓGICA.....	282
7.1.3. CONSULTIVA.....	283
7.1.4. EVENTOS	284
7.2. FÓRUM DE COORDENADORES DE EXTENSÃO	286
7.3. MODELO DE COORDENAÇÃO DE AÇÕES DE EXTENSÃO	288
7.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUCESSO ACADÊMICO.....	290
7.4.1. CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE EXTENSÃO, ENSINO E APRENDIZAGEM COMUNS POR ÁREA DE CONHECIMENTO	291
7.4.2. QUALIFICAÇÃO TÉCNICA E FUNCIONAL DA DOCÊNCIA EXTENSIONISTA	292
7.4.3. OBSERVATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS DE EXTENSÃO, ENSINO E APRENDIZAGEM PARA A DOCÊNCIA EXTENSIONISTA	293
7.4.4. COLÉGIO DE FORMAÇÃO DE PRÁTICAS DE EXTENSÃO, ENSINO E APRENDIZAGEM PARA A DOCÊNCIA EXTENSIONISTA	294
7.4.5. EXTENSÃO - PROGRAMA DE QUALIDADE ACADÊMICA DA UFF (QAU)	295
7.5. CONFERÊNCIA ANUAL DE EXTENSÃO	296
7.6. VOLUNTARIADO COMO MECANISMO DE EXTENSÃO	297
7.7. PROGRAMA INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS.....	298
7.7.1. PROGRAMA JOVEM EXTENSIONISTA.....	298
7.7.2. PROGRAMA JOVEM SOLIDÁRIO	299
7.7.3. PROGRAMAS ESTRUTURANTES DE EXTENSÃO DIALÓGICA	299
7.7.4. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO ACADÊMICO	300
7.7.5. EMPRESAS JUNIORES	301
7.7.6. PROGRAMAS ESTRUTURANTES DE BOLSAS DE EXTENSÃO DIALÓGICA.....	302
7.8. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE FOMENTO	304
7.8.1. BOLSA DE EXTENSÃO E FOMENTO A AÇÕES DE EXTENSÃO	304
7.8.2. PIBEX	305
7.9. GUIA INSTITUCIONAL DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA UFF	308
8. INOVAÇÃO	311
8.1. PROPPI	311
8.1.1. AGIR.....	312
8.1.1.1. ESCRITÓRIO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO – ETCO.....	312

8.1.1.2. POLÍTICA DE INOVAÇÃO	314
8.1.1.3. FOMENTO A INOVAÇÃO	315
8.1.1.4. INCUBADORA DE EMPRESAS	316
8.1.1.5. TECNOLOGIA SOCIAL	317
8.1.1.6. REDE UFF	318
8.1.2. ECOSSISTEMA DE INCUBADORAS DE NEGÓCIOS	319
8.1.3. AGÊNCIAS DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA NAS UNIDADES DE ENSINO	320
8.1.3.1. RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	320
8.1.3.2. REDE DE INOVAÇÃO	322
8.1.3.3. CAPTAÇÃO DE FOMENTO	323
8.1.4. MODELO DE GESTÃO DA PROPI	324
8.1.4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA PROPI	324
8.1.4.2. PLANO DIRETOR DE INOVAÇÃO NA UFF	326
8.1.4.2.1. MODELO DE GESTÃO	326
8.1.4.2.2. PROGRAMA DE METAS & PAINEL DE CONTROLE	327
8.1.4.2.3. POLÍTICA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	329
8.1.4.2.4. CARACTERIZAÇÃO DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO DA UFF	330
8.1.4.2.5. MARCO REGULATÓRIO DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO DA UFF	331
8.1.4.3. ALINHAMENTO COM O PDI DA UFF	332
8.2. FEC	333
8.3. PROJETOS DE PD&I	335
8.4. ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO MUNICIPAIS	337
8.5. TECHNOLOGY BUSINESS WEEK	339
8.6. COLÉGIO DE FORMAÇÃO DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO PARA ENSINO SUPERIOR	341
8.7. COMITÊ GESTOR DA INOVAÇÃO DA UFF	343
8.7.1. MODELO DE OPERAÇÃO E GESTÃO & PROGRAMA DE METAS	343
8.7.2. COMITÊ GESTOR	344
8.7.3. PAINEL DE CONTROLE DOS INDICADORES DE INOVAÇÃO	346
9. SERVIÇOS	348
9.1. SERVIÇOS CONTRATADOS	348
9.2. SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	350
9.3. SERVIÇOS DE SAÚDE	352
9.4. SERVIÇOS DE APOIO À TRANSIÇÃO FUNCIONAL	354
9.5. NÚCLEO DE SUPORTE, INCLUSÃO E CUIDADO	356
10. INDISSOCIABILIDADE ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	359
10.1. MOSTRA DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS	359
10.2. FESTIVAL CULTURAL DA COMUNIDADE ACADÊMICA	361
10.3. AGENDA ACADÊMICA	363
10.4. UFF DE PORTAS ABERTAS	365

10.5. MOVIMENTO ORGULHO DE SER UFF	365
10.6. OBSERVATÓRIO DE PRÁTICAS ACADÊMICAS INDISSOCIÁVEIS	367
11. UNIVERSIDADE POPULAR DE BASE COMUNITÁRIA, INCLUSIVA E DIVERSA	370
11.1. INTEGRAÇÃO MULTICAMPI E MULTIMUNICIPAL	370
11.2. INCLUSÃO E DIVERSIDADE	372
11.2.1. PLANO DIRETOR DO ECOSSISTEMA DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE	372
11.2.2. INTEGRAÇÃO COM AÇÕES MUNICIPAIS, ESTADUAIS E FEDERAL PARA INCLUSÃO E DIVERSIDADE	373
11.3. COMITÊS DE AÇÃO COMUNITÁRIA	375
11.4. ECOSSISTEMA SOLIDÁRIO E CIRCULAR	377
11.4.1. ECOSSISTEMA INTERNO A UFF	377
11.4.2. INTERAÇÃO COM OS ECOSSISTEMAS QUE SE RELACIONAM COM A UFF	378
11.5. ENCONTRO DOS SABERES: CONHECIMENTO CIENTÍFICO & CONHECIMENTO TRADICIONAIS ...	379
11.5.1. PLANO DIRETOR DO ENCONTRO DOS SABERES	379
11.5.2. UNIDADE ACADÊMICA TRANSVERSAL E INTERDISCIPLINAR DOS ENCONTROS DOS SABERES	380
11.6. PROGRAMA VEM EXPERIMENTAR A UFF (V.E.U.)	381



SÍNTESE DO PROGRAMA DE GESTÃO

SÍNTESE DO PROGRAMA DE GESTÃO

A universidade existe pelas pessoas e para as pessoas. A infraestrutura é condição indispensável, mas, sem a presença e o engajamento humano, não há funcionamento pleno possível. Nesse sentido, os docentes exercem papel central na definição dos rumos científicos, tecnológicos, culturais, artísticos e humanísticos da instituição. À luz dessa compreensão, assumimos o compromisso de conduzir um processo seletivo docente sólido, estratégico e orientado ao futuro institucional, compatível com o porte de uma universidade de grande complexidade, presente em nove municípios do Estado do Rio de Janeiro, com unidade em Oriximiná, 42 unidades acadêmicas, aproximadamente 137 cursos de Graduação e 132 de Pós-Graduação¹, figurando entre as cinco maiores universidades federais do país. Dessa forma, nosso Programa de Gestão contempla 11 eixos temáticos:

O **eixo Pessoas** ocupará posição central em nosso Programa de Gestão, visto que reconhecemos o corpo docente como segmento estratégico para a definição dos rumos científicos, tecnológicos, culturais e humanísticos da Universidade Federal Fluminense. A proposta prevê o fortalecimento da atuação docente por meio de iniciativas estruturantes, com destaque para o aperfeiçoamento dos processos de seleção e qualificação profissional. Nesse contexto, será incentivada a integração de tecnologias ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão, vinculando a participação nessas iniciativas à progressão na carreira, em alinhamento com as diretrizes de governo digital.

O **eixo Gestão** fundamenta-se na incorporação sistemática das lições aprendidas como elemento estruturante do aprimoramento contínuo dos processos administrativos da Universidade Federal Fluminense. A proposta é consolidar a gestão como espaço de produção de conhecimento, por meio da reflexão permanente sobre resultados e oportunidades de melhoria, incluindo a criação de um repositório institucional de práticas de excelência, organizado por equipe multidisciplinar em banco de dados relacional.

No **eixo Institucional**, propomos a formalização e o fortalecimento de aspectos essenciais da governança da Universidade Federal Fluminense, em conformidade com as exigências dos órgãos de controle e com os princípios da administração pública. Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) será reposicionado como instrumento central de planejamento e direcionamento estratégico, orientando de forma integrada as ações institucionais. O compromisso assumido é o de consolidar a UFF como uma universidade de excelência, ampliando sua qualidade, relevância e impacto institucional.

No **eixo Infraestrutura**, prevemos a estruturação da infraestrutura universitária por meio de linhas de ação integradas, contemplando de forma articulada os aspectos físico e

¹ Para maiores detalhes consultar o Plano de Desenvolvimento da unidade – Proppi de 2026-2030. Acesso em 23/02/2026.

digital. Será realizado diagnóstico situacional da infraestrutura física nos municípios onde a Universidade Federal Fluminense está presente, com vistas à elaboração de um Plano Diretor de Infraestrutura Física. A partir desse diagnóstico, serão orientadas ações de recuperação, manutenção, atualização tecnológica e planejamento de aquisições, com o objetivo de promover a qualificação, a modernização e a sustentabilidade da infraestrutura institucional.

No **eixo do Ensino**, a proposta consiste no fortalecimento de um conjunto integrado de programas institucionais voltados à ampliação e à complementação da formação acadêmica na Universidade Federal Fluminense. Buscaremos promover um ambiente mais dinâmico, colaborativo e integrado, estimulando o protagonismo de estudantes, docentes e técnicos, com foco no sucesso acadêmico e profissional.

No **eixo da Pesquisa**, os programas de Pós-Graduação são definidos como núcleo estruturante da política de pesquisa da Universidade Federal Fluminense. A proposta prevê o fortalecimento dos programas *Stricto Sensu*, com ênfase na produção científica, na inovação e na formação de pesquisadores altamente qualificados, bem como a consolidação dos programas *Lato Sensu* como instrumentos estratégicos de educação continuada e disseminação do conhecimento. O compromisso é promover o fortalecimento contínuo da pós-graduação, ampliando seu reconhecimento nacional e internacional, aprimorando indicadores de desempenho e elevando a qualidade e o impacto da produção científica e tecnológica da UFF.

No **eixo da Extensão**, esta será desenvolvida a partir do princípio da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, como fundamento estruturante do programa de gestão. A proposta prioriza o fortalecimento, a ampliação e a dinamização da extensão universitária da Universidade Federal Fluminense, em consonância com seu porte, capilaridade e relevância social. Nesse sentido, a extensão será consolidada como espaço de integração e diálogo com a sociedade, o poder público e a indústria, por meio do fortalecimento, da atualização e da modernização da Proex e das práticas extensionistas.

No **eixo da inovação**, esta é concebida como vertente estratégica do programa de gestão, com caráter integrador e dialógico, articulado à Extensão e abrangendo as dimensões tecnológica, social e organizacional. Essa abordagem promove a interação entre o saber acadêmico e os conhecimentos produzidos na sociedade, no poder público e na indústria. Nesse contexto, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPi) atuará para fortalecer e ampliar a inovação institucional, consolidando-a como política estruturante.

No eixo de **Serviços**, comprometemo-nos a fortalecer os serviços especializados da Universidade Federal Fluminense como eixos estratégicos de sua missão institucional, por meio do aprimoramento da gestão, da qualidade e do alcance social. Na área da Saúde e do

cuidado, atuaremos no fortalecimento das estruturas e serviços, em articulação com o Núcleo de Suporte, Inclusão e Cuidado e a Superintendência de Inclusão e Diversidade, promovendo acolhimento, inclusão e atenção qualificada às múltiplas realidades da comunidade acadêmica, em um ambiente institucional plural e comprometido com o cuidado.

No eixo da **Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão**, comprometemo-nos a fortalecer a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão como princípio estruturante do projeto institucional da Universidade Federal Fluminense. A proposta visa consolidar uma cultura acadêmica integrada, na qual essas dimensões se articulam de forma permanente, reafirmando o papel estratégico da universidade no desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país.

Por fim, no eixo da **Universidade Popular, de Base Comunitária, Inclusiva e Diversa**, comprometemo-nos a consolidar um Ecosistema Solidário e Circular como dimensão estratégica da gestão, orientado à construção de uma universidade popular, inclusiva, diversa e de base comunitária. A nossa iniciativa visa a instituir um sistema permanente de solidariedade, no qual a formação acadêmica promova cidadania ativa, colaborativa e socialmente responsável, fortalecendo uma cultura institucional pautada na civilidade, no respeito e na corresponsabilidade social, com impactos positivos nas regiões de atuação da Universidade Federal Fluminense.



PESSOAS

1. PESSOAS

Princípio: O eixo Pessoas ocupará papel central em nosso Programa de Gestão, de modo que incentivaremos o fortalecimento da atuação docente por meio de iniciativas estruturantes, com destaque para o aperfeiçoamento dos processos de seleção e qualificação profissional. Nesse contexto, será incentivada a integração de tecnologias ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão, vinculando a participação nessas iniciativas à progressão na carreira, em alinhamento com as diretrizes de governo digital.

1.1. DOCENTES

1.1.1. SELEÇÃO

Entre os diferentes grupos que compõem a universidade, o corpo docente assumirá relevância estratégica em nosso Programa de Gestão, de modo que dedicaremos especial atenção a esse segmento, especialmente no que se refere à definição dos rumos científicos, tecnológicos, culturais, artísticos e humanísticos que a UFF seguirá nos próximos anos. Acreditamos, pois, ser fundamental compreender e fortalecer a dinâmica de atuação desses profissionais por meio de iniciativas estruturantes, com destaque para o aperfeiçoamento dos processos de seleção docente.

Considerando a complexidade e a dimensão da UFF — presente em nove municípios do estado do Rio de Janeiro, com uma unidade amazônica, aproximadamente 42 unidades acadêmicas, cerca de 125 cursos de Graduação e mais de 80 Programas de Pós-Graduação, figurando entre as cinco maiores universidades federais do país —, o processo seletivo docente deverá ser cuidadosamente estruturado, planejado e institucionalmente alinhado.

1.1.1.1. PERFIS PROFISSIONAIS DESEJADOS

Nesse sentido, iremos propor um programa institucional que orientará as unidades acadêmicas, seus departamentos, cursos de Graduação e programas de Pós-Graduação na definição de **perfis profissionais desejados** para a contratação de docentes. Esses perfis contemplarão, de forma integrada, competências e capacidades relacionadas ao **ensino**, considerando tanto a dimensão formativa da Graduação quanto a formação orientada à produção científica e à pesquisa na Pós-Graduação.

Considerando sua atuação em **pesquisa**, a universidade poderá fortalecer sua institucionalidade científica e tecnológica incentivando a consolidação de grupos de pesquisa, o desenvolvimento da pesquisa básica e aplicada e a ampliação da inserção da UFF nos ecossistemas de inovação locais, regionais, nacionais e internacionais, assegurando contribuições relevantes para a sociedade.

Além disso, daremos especial atenção à dimensão **extensionista**, de modo a promover a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, valorizando a interação dialógica com a sociedade, o poder público, a indústria e os diferentes protagonistas sociais. Para isso, incentivaremos o letramento pedagógico e andragógico, domínio científico e tecnológico e sólida formação extensionista, de modo que a extensão esteja enraizada na prática acadêmica de todos os docentes.

Adicionalmente, propomos que o perfil docente contemple a vocação para o engajamento institucional. Incentivaremos que os docentes assumam, ao longo de sua trajetória na universidade, funções de coordenação de cursos, chefias de departamento, participação em comissões e demais instâncias administrativas, contribuindo ativamente para a gestão, a organização e o fortalecimento institucional. A capacidade de convivência em comunidade, de promoção da integração, da coesão e da identidade cultural da UFF também será valorizada como atributo fundamental.

1.1.1.2. PROGRAMA DE CONTRATAÇÃO ESTRATÉGICA

No âmbito da seleção, propomos a implementação um **programa de contratação estratégica de docentes**, em articulação com a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e os departamentos acadêmicos. Esse programa estará diretamente vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), garantindo que as contratações reforcem os objetivos estratégicos da universidade e contribuam para a construção do futuro institucional desejado.

1.1.1.3. MARCO REGULATÓRIO DOS PROCESSOS SELETIVOS

Paralelamente, visamos a promover a atualização do **marco regulatório dos processos seletivos docentes**, a partir da análise comparativa de boas práticas adotadas pelas principais universidades do país. O objetivo será estabelecer uma regulamentação moderna, consistente e transparente, que possibilite a realização das melhores contratações e a constituição de equipes docentes qualificadas, alinhadas às competências, habilidades e atitudes requeridas pelo PDI.

Dessa forma, acreditamos que a UFF consolidará um corpo docente forte, diverso e comprometido, capaz de atuar de maneira integrada no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão universitária. Assim, o processo seletivo será concebido como instrumento estratégico para a promoção de uma inovação que inclui, valorizando a diversidade de trajetórias, contextos e perfis, e fortalecendo a universidade como uma instituição pública, socialmente referenciada, robusta e preparada para os desafios do futuro.

1.1.2. CAPACITAÇÃO

Garantir que docentes de todas as gerações dominem as competências necessárias para a excelência acadêmica e administrativa é um dos pilares que sustentam a nossa proposta de gestão. Para isso, visamos a estruturar uma política consistente de capacitação e desenvolvimento docente, voltada ao aprimoramento contínuo do quadro de professores.

1.1.2.1. PROGRAMA DE LETRAMENTO DIGITAL

Propomos implementar um programa contínuo de letramento digital, assegurando que todos os docentes desenvolvam habilidades digitais essenciais diante da transformação digital. Nossa atuação visa a integrar, assim, o uso de tecnologias no ensino, na pesquisa, na extensão e nas atividades administrativas, vinculando a participação e o avanço no programa à progressão na carreira, como incentivo permanente à qualificação, em alinhamento com as políticas governamentais de governo digital.

1.1.2.2. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

Nossa atuação também propõe ofertar um **programa robusto de educação continuada**, estruturado nas seguintes dimensões:

- **Ensino:** capacitar o corpo docente com técnicas e ferramentas pedagógicas aplicadas à Graduação, Pós-Graduação e extensão, contribuindo para o desempenho institucional e o reconhecimento nacional e internacional;
- **Pesquisa:** oferecer formação em metodologias quantitativas, qualitativas e mistas, bem como em gestão de projetos e programas, fortalecendo a capacidade investigativa, a captação de fomento e a entrega de soluções de impacto para a sociedade;
- **Extensão:** habilitar os docentes para a gestão de programas de extensão e para a interação dialógica com a sociedade, a indústria e o poder público, consolidando a universidade como agente de desenvolvimento;
- **Gestão:** preparar professores para funções administrativas — da Coordenação de Cursos aos cargos de Reitoria —, garantindo que possuam domínio da gestão pública, tornando a universidade mais eficiente e eficaz.

1.1.2.3. PROGRAMA DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO AVANÇADA

Alinhado ao Programa de Educação Continuada, incentivaremos, também, a qualificação avançada, por meio de iniciativas integradas, tais como programas de pós-doutoramento e qualificação na formação. A seguir, destacam-se os seguintes objetivos:

- **Pós-doutoramento:** estimular experiências imersivas em outras culturas universitárias, com busca de fomento, promovendo a incorporação de novas perspectivas aos processos pedagógicos, de pesquisa e administrativos.
- **Qualificação na formação:** apoiar docentes que ainda não possuem mestrado ou doutorado para a conclusão de seus títulos, fortalecendo o desempenho no ensino, na pesquisa e na extensão, e ampliando a interação com os desafios da sociedade, da indústria e do poder público.

Nesse sentido, propomos consolidar programas integrados que promovam um ciclo virtuoso de desenvolvimento, fortalecendo a universidade como polo de inovação, humanismo e crescimento, com uma cultura universitária alinhada às necessidades regionais e nacionais.

1.1.3. CARREIRA

1.1.3.1. GESTÃO

1.1.3.1.1. GESTÃO COLETIVA

A universidade precisa capacitar os profissionais para que estes possam se candidatar e atuar em Pró-Reitorias e Superintendências, fortalecendo a gestão coletiva. A partir da estruturação da carreira, acreditamos que o(a) docente poderá trilhar seu percurso para além do ensino, da pesquisa e da extensão, incorporando compromissos com a administração e a representação, em benefício do fortalecimento institucional.

Faz-se necessário, dessa maneira, qualificar o(a) docente no contexto da administração, que envolve tanto cargos eletivos quanto cargos comissionados. Para os cargos eletivos — como Coordenações de Curso, Chefias de Departamento e Reitoria —, a proposta é oferecer apoio formativo, permitindo que os docentes compreendam suas funções, avaliem seu perfil e se preparem para assumir essas responsabilidades. Esse processo exige a atualização do estatuto e do regimento geral, alinhando-os ao contexto atual e garantindo clareza de competências, com o objetivo de estimular o interesse das novas gerações de gestores e prepará-las para conduzir a instituição.

No que diz respeito aos cargos comissionados, indicados por gestores eleitos, é preciso que seus ocupantes tenham dimensionamento claro de funções e dos conhecimentos necessários ao seu exercício.

1.1.3.1.2. REPRESENTAÇÃO

Dessa forma, acreditamos que é preciso valorizar a representação interna e externa como instrumento de ampliação da capilaridade social da universidade. A partir disso, será possível intensificar a interação com a sociedade, o poder público, a indústria e outros protagonistas sociais, a fim de garantir maior visibilidade à nossa instituição.

No âmbito da representação externa, a participação de docentes em entidades de classe, entidades científicas e comitês de assessoramento – como CNPq, CAPES e FAPs – fortalece a presença da universidade, promove diálogo, formulação de consensos e identificação de demandas que orientam pesquisas e projetos de extensão, devendo, portanto, ser reconhecida no desenvolvimento da carreira.

Na representação interna, iremos estimular o envolvimento dos docentes em colegiados de cursos, comissões e nos conselhos superiores – Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Curadores –, além da representação sindical, fundamental para a valorização da profissão e para o alinhamento das demandas docentes com a gestão institucional.

Fortalecer a democracia universitária, por meio da participação de todos, reconhecendo que assumir essas responsabilidades, mesmo que temporariamente, consolida a governança e permite que a universidade avance de forma consistente, construída pela ação coletiva.

1.1.3.1.3. PROGRAMA DE LETRAMENTO DIGITAL ASSOCIADO COM AS ATIVIDADES DE GESTÃO

Torna-se fundamental, então, que reconhecer que, na carreira docente, as atividades de gestão exigem domínio de letramento digital, considerando que a transformação digital já é uma realidade institucional.

Nossa atuação tem, assim, o objetivo de utilizar técnicas, ferramentas e sistemas adequados para ampliar o dinamismo, o controle, a eficiência e a eficácia da gestão, liberando tempo para pesquisa, ensino e extensão.

Nos comprometemos a promover uma gestão que responda às demandas da comunidade acadêmica e às normas dos órgãos de controle, assegurando fluidez, transparência, agilidade e a efetividade do gasto público, com respostas consistentes à sociedade e ao poder público.

Nossa atuação visa a garantir que o docente domine e realize curadoria de tecnologias e métodos que potencializem sua atuação. A proposta é que a universidade capacite e ofereça condições para esse desenvolvimento, apoiando o docente em sua trajetória como gestor, investindo na sua formação digital – de modo a assegurar um saber científico e tecnológico mais robusto –, promovendo, assim, uma carreira docente mais promissora e cumprindo sua missão de formar melhores profissionais, produzir ciência e resolver problemas da sociedade.

1.1.3.2. PRÁTICA DOCENTE

1.1.3.2.1. ENSINO-APRENDIZAGEM

Práticas docentes: eixos, diretrizes e boas práticas

Propomos organizar as práticas docentes em dois eixos complementares: formação e aprendizagem continuada; ambos orientados ao ensino-aprendizagem. Reconhecendo as especificidades da Pós-Graduação científica — mestrado e doutorado —, que exige práticas e saberes próprios, com letramento acadêmico ajustado ao nível de formação e às regras da CAPES, nossa atuação visa a garantir que o docente que atua na Graduação e na Pós-Graduação domine os letramentos específicos de cada nível, integrando ensino, pesquisa e extensão, com suporte institucional para fortalecer essa indissociabilidade.

Nosso objetivo é fortalecer o ensino-aprendizagem a partir de dois vieses integrados – formação e aprendizagem continuada –, reconhecendo que a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é central para a consistência acadêmica. Com diretrizes claras, letramento acadêmico robusto e boas práticas, o docente exerce plenamente sua função, elevando o desempenho institucional e o desenvolvimento da carreira docente.

Formação

Para qualificar a formação, que abrange a Graduação e as aulas da Pós-Graduação, por meio de práticas docentes consistentes, alinhadas às diretrizes curriculares, às entidades científicas e às demandas da transformação digital e do contexto geracional, será necessário fortalecer o letramento acadêmico do docente, com metodologias consensuadas entre cursos e áreas, garantindo domínio dos processos de ensino-aprendizagem. O desempenho docente, fundamentado nessas boas práticas, deve ser valorizado no desenvolvimento da carreira.

Nossa proposta abrange uma redefinição das diretrizes e eixos de letramento compatíveis com o perfil dos cursos, considerando conteúdos gerais e específicos por área, através do mapeamento, disseminação e adaptação de boas práticas, a partir de referências internas, externas e de avaliações, como o Enade, por exemplo. Dessa forma, acreditamos que iremos assegurar o desempenho reconhecido socialmente e o posicionamento institucional entre as melhores universidades.

Aprendizagem continuada

No eixo da aprendizagem continuada, incentivaremos, no âmbito da extensão, treinamentos, capacitações, transferência de tecnologia — social, tecnológica ou mista — e consultorias dialógicas com ambientes produtivos, exigindo a capacitação docente em técnicas de ensino-aprendizagem adequadas a esses contextos. Já no âmbito das especializações — *Lato Sensu* e, quando aplicável, *Stricto Sensu* como continuidade —, nossa atuação visa a estruturar cursos ágeis, voltados ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos demandados pela sociedade, pelo setor público, pela indústria e por outros atores sociais, qualificando docentes para formar profissionais focados em empregabilidade e transição de carreira.

Letramento e formação digital

Reconhecemos que o letramento digital é fundamental para o sucesso do docente, integrado ao processo de ensino e aprendizagem, tanto na formação acadêmica — Graduação, Mestrado e Doutorado — quanto na aprendizagem continuada, envolvendo extensão e especialização.

Nossa atuação visa a fortalecer práticas de ensino baseadas em teorias, práticas e metodologias que tenham a aprendizagem como objetivo central. As práticas de ensino devem ser compreendidas como veículo para a aprendizagem, e o domínio de ferramentas digitais permite ao docente dinamizar as aulas, tornando-as mais atrativas, lúdicas e interessantes, estimulando os estudantes a explorar o conhecimento.

Garantiremos que a universidade capacite seu corpo docente para utilizar o ambiente digital de forma integrada ao saber técnico-científico e pedagógico, superando limitações e fortalecendo o processo educacional.

Ao investir na formação digital de seus professores, a instituição assegura um saber científico e tecnológico mais robusto, promovendo uma carreira docente mais promissora e que cumpra sua missão de formar melhores profissionais, produzir ciência e resolver problemas da sociedade.

1.1.3.2.2 PRÁTICAS DE CAMPO E LABORATORIAL

A Importância das Práticas de Campo e Laboratoriais na Carreira Docente

Dada a importância das práticas de campo e laboratoriais na carreira docente, especialmente nos cursos de Graduação e Pós-Graduação com foco prático, tecnológico e aplicado, nossa proposta visa assegurar que essas práticas conectem os estudantes às demandas reais da sociedade, do setor público e da indústria, fortalecendo o processo formativo.

Práticas de campo

Nos comprometemos a valorizar as práticas de campo, que exigem do docente um letramento acadêmico que ultrapasse a sala de aula, permitindo a interação com protagonistas sociais diversos. Essa abordagem constrói pontes entre o conhecimento teórico e a realidade vivencial, contribuindo para a formação de profissionais mais preparados para os desafios cotidianos de suas áreas.

Práticas laboratoriais

Nossa proposta visa também a estruturar e fortalecer as práticas laboratoriais, que abrangem experimentos físicos, tecnológicos e sociais. O objetivo é consolidar boas práticas e um letramento acadêmico específico, capacitando o(a) docente a orientar os(as) estudantes de forma eficaz em laboratórios técnicos, tecnológicos ou sociais.

Estratégias e objetivos comuns

Adotaremos **estratégias comuns** às duas modalidades, com foco em:

- **Formalização de boas práticas:** institucionalizar e disseminar referências internas e externas, orientando a construção de conteúdos didático-pedagógicos.

- **Aprendizado ativo:** estimular ambientes que provoquem o estudante a sair da zona de conforto, conectar teoria a problemas reais e desenvolver o desejo de aprender.
- **Desenvolvimento contínuo:** incentivar a geração e incorporação de novos conhecimentos, garantindo o avanço do processo científico e tecnológico em todas as áreas do saber.

1.1.3.2.3. PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TÉCNICA

Para haver o desenvolvimento científico e tecnológico na carreira docente, por meio de mecanismos que promovam a produção científica e tecnológica, é desejável que o docente, além de dominar o ensino, a aprendizagem e as práticas laboratoriais, possua letramento científico sólido, capaz de gerar novos conhecimentos em sua área e de atuar em redes regionais, nacionais e internacionais.

Com suporte institucional, capacitação, qualificação técnica e condições de trabalho adequadas, nosso corpo docente poderá, a partir de uma rede de cooperação, diálogos, trocas de experiências e colaboração, os professores poderão atuar como produtor de ciência e tecnologia, ampliando resultados, compartilhando sucessos e fracassos e fortalecendo a gestão de riscos. Dessa forma, seremos capazes de consolidar um corpo docente que não apenas utilize conhecimento, mas que o crie de forma robusta, tornando a universidade um vetor de desenvolvimento científico, tecnológico, social e econômico do país.

Para promover o desenvolvimento científico e tecnológico, nos comprometemos a promover o domínio de modelos, técnicas e ferramentas – pagas, gratuitas, experimentais ou maduras –, compreendendo sua dinâmica de uso para gerar ganhos reais de produção.

Considerando o contexto da transformação digital, da inteligência artificial, da aprendizagem de máquina e de outras tecnologias, incentivaremos que o docente compreenda, de forma geral e específica, como essas ferramentas potencializam o trabalho acadêmico. A proposta é que esses recursos atuem como suporte e alavanca, e não como fim em si mesmos. Acreditamos, portanto, que o letramento digital aplicado à produção científica e tecnológica complementa a escrita científica e as boas práticas de pesquisa.

1.1.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Considerando seus quase 8 mil servidores, distribuídos em nove municípios, propomos fortalecer a qualidade de vida no trabalho na Universidade Federal Fluminense (UFF), a partir da construção de espaços de trabalho saudáveis e acolhedores, que promovam o bem-estar e o desenvolvimento de carreiras claras e bem estabelecidas, reduzindo tensões e potencializando boas relações, empatia e companheirismo, para que as pessoas se sintam motivadas.

Reconhecemos, dessa maneira, que a eficiência operacional e os bons resultados dependem do investimento em qualidade de vida, estruturada em três pilares centrais: **motivação, saúde e segurança e ergonomia**.

1.1.4.1. MOTIVAÇÃO

Por meio de uma **gestão proativa** voltada à construção de ambientes que estimulem os profissionais, visamos a fortalecer a **motivação**, através da promoção de transparência nas regras de progressão de carreira, da valorização da colaboração, da solidariedade e da empatia, incentivando a cooperação em favor do bem-estar coletivo.

1.1.4.2. SAÚDE E SEGURANÇA

Garantindo a **saúde e segurança** no ambiente de trabalho, com ações voltadas à prevenção de doenças ocupacionais e de acidentes que possam comprometer a carreira do servidor, nossa proposta é implementar políticas e programas baseados nas melhores práticas corporativas e no cumprimento rigoroso das normas regulamentares, com apoio de equipes especializadas e brigadistas, assegurando ambientes seguros.

1.1.4.3. ERGONOMIA

A **ergonomia** será considerada princípio orientador dos ambientes administrativos e laboratoriais, de modo que os espaços e os processos de trabalho não gerem problemas de saúde ou insalubridade.

1.1.5. PROGRESSÃO E PROMOÇÃO NA CARREIRA DOCENTE

1.1.5.1. Diretrizes para progressão e promoção docente

Para a evolução na carreira docente, propomos estabelecer percursos formativos claros desde o ingresso do(a) docente, com etapas, ações e critérios transparentes:

- **PROGEP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas):** criar regulamentações objetivas, alinhadas à legislação e às boas práticas, por meio de CPPD/CPD e sistemas corporativos, com *benchmarking* em instituições de referência, além de oferecer suporte consistente, respeitando ritmos, escolhas e perfis profissionais, garantindo espaço para diferentes trajetórias florescerem;
- **Processos coletivos e colaborativos:** construir processos de forma coletiva e colaborativa, envolvendo comunidade acadêmica, entidades sindicais e docentes, garantindo escuta, análise de sugestões e participação efetiva;
- **Desenvolvimento profissional:** promover carreiras estáveis e estimulantes, com foco em desenvolvimento profissional e clareza dos passos para alcançar níveis avançados;
- **Integração:** reconhecer a docência como integração de ensino, pesquisa, extensão e gestão, reforçando pertencimento e participação cotidiana na vida universitária;
- **Trabalho cooperativo:** incentivar trabalho cooperativo e ambientes saudáveis, física e mentalmente;
- **Interação contínua:** implementar mecanismos de interação contínua para construir trajetórias reconhecidas socialmente, que gerem resultados, legado institucional e satisfação ao longo do percurso.

1.1.5.2. Dignidade e Ressignificação da Carreira

Consolidaremos a dignidade e a ressignificação da carreira docente como eixos estruturantes de nossa gestão na Universidade Federal Fluminense. Reconhecemos que, ao longo dos anos, sucessivas reformas administrativas fragilizaram direitos, reduziram a atratividade da carreira e impactaram as condições de trabalho. Nosso compromisso será reverter esse cenário com ações concretas, valorizando quem sustenta o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

Atuaremos em duas frentes complementares. Internamente, promoveremos a melhoria das condições de trabalho, o enfrentamento à precarização e a construção de novos sentidos para a docência, com políticas institucionais que reforcem reconhecimento, progressão qualificada e qualidade de vida. Externamente, exerceremos gestão ativa junto a parlamentares e lideranças políticas para fortalecer políticas públicas que valorizem a carreira, defendendo seu reconhecimento como carreira estratégica de Estado, essencial ao desenvolvimento científico, tecnológico e social do país.

Acreditamos que o Brasil possui imenso potencial humano e natural, e que cabe à universidade transformar essa potência em desenvolvimento sustentável, com base na bioeconomia, na segurança climática e na promoção da igualdade social e racial. Para isso, precisamos de uma carreira docente dinâmica, adaptável às transformações tecnológicas, científicas e geracionais, capaz de dialogar com os desafios contemporâneos e de formar cidadãos críticos e inovadores.

Investiremos em formação continuada, atualização tecnológica e capacitação permanente, assegurando que o docente se mantenha protagonista em sua área de atuação. Promoveremos condições para uma carreira longa, com maturidade acadêmica, motivação e engajamento em causas com propósito. O alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) fortalecerá a compreensão de cada docente como agente de futuro, elo entre teoria e prática, ciência e sociedade.

O redesenho do trabalho será permanente, centrado nas pessoas. Priorizaremos saúde física e mental, ambientes colaborativos e relações institucionais pautadas por empatia, respeito e cooperação. Queremos que o trabalho acadêmico seja fonte de realização, não de adoecimento. Trabalharemos para reduzir inseguranças e incertezas, promovendo estabilidade, previsibilidade e suporte institucional efetivo.

Reafirmamos que o desenvolvimento científico e tecnológico exige infraestrutura robusta, mas, sobretudo, exige humanidade. Defenderemos a valorização docente

também nos espaços de articulação nacional, como na ANDIFES, fortalecendo a voz institucional e ampliando nossa capacidade de incidência política.

Nossa meta é construir uma universidade forte porque protege suas pessoas, visando a uma UFF inclusiva, transparente, humanizada e comprometida com a dignidade de seus servidores. Ao garantir condições de trabalho justas, propósito e reconhecimento, formaremos profissionais plenos, capazes de transformar realidades e consolidar a Universidade como referência de excelência acadêmica e compromisso social.

1.2. TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

1.2.1. CAPACITAÇÃO

Nossa proposta visa a estruturar uma política integrada para os **técnicos administrativos**, considerando suas diferentes atuações administrativas – técnico-laboratoriais, de apoio acadêmico, de pesquisa e de extensão –, com foco central nas pessoas e no fortalecimento do cotidiano institucional.

Propomos implementar um **programa de capacitação contínuo**, no qual o letramento digital ocupa papel estratégico, alinhado à transformação digital, aos sistemas institucionais e aos processos do governo digital, a fim de proporcionar maior eficiência, eficácia, melhoria da qualidade de vida e da ambiência profissional.

1.2.2. CARREIRA

1.2.2.1. GESTÃO

Para consolidar o **desenvolvimento de carreira**, propomos estabelecer trilhas bem-definidas. Na trilha de gestão, propomos a definição de perfis, competências, habilidades e atitudes para cargos eletivos, comissionados, participação em colegiados, comissões, conselhos superiores e representação interna e externa, assegurando protagonismo, participação e autonomia dos técnicos, com suporte permanente em letramento digital aplicado à gestão.

1.2.2.2. PRÁTICAS EXTENSIONISTAS

No campo das **práticas extensionistas**, nossa proposta é fortalecer a interação dialógica entre universidade, sociedade, poder público, indústria e protagonistas sociais, com programas de boas práticas, criação de redes de cooperação e colaboração e uso do letramento digital como indutor de novas formas de interação e desempenho extensionista consistente.

1.2.2.3. PRÁTICA TÉCNICA E LABORATORIAL

Nas **práticas técnico-laboratoriais**, visamos a instituir programas de boas práticas acadêmicas, técnicas e laboratoriais, associados à transferência de conhecimento, à mensuração de processos e ao letramento digital, garantindo desenvolvimento profissional consistente e contribuição efetiva para a Graduação, a Pós-Graduação e a pesquisa.

1.2.2.4. PRÁTICA DE PESQUISA PURA E/OU APLICADA

No âmbito das **práticas de pesquisa pura e aplicada**, nossa proposta é assegurar boas práticas de pesquisa, ética, interdisciplinaridade, um programa de escrita científica e o fortalecimento do letramento digital, para que o técnico atue como protagonista na produção de ciência e tecnologia, em consonância com as demandas institucionais e sociais.

1.2.2.5. PROGRESSÃO

A proposta é estruturar políticas claras e coerentes para os técnicos, considerando, de forma integrada, carreira, seleção e qualidade de vida, sempre ancoradas em **normas legais, regulamentação e aceitação social** dentro da universidade.

No campo da **carreira e progressão**, nossa atuação visa a assegurar uma forte regulamentação dos procedimentos, plenamente alinhada aos regimentos do serviço público. Asseguraremos clareza e transparência sobre o percurso de carreira, os critérios e os passos necessários para as progressões, respeitando rigorosamente os atos normativos legais. A progressão deve refletir tanto o cumprimento das normas quanto o reconhecimento social, sendo compreendida como um processo coletivo, institucionalmente aceito e vivido pela comunidade universitária.

1.2.2.6. DIGNIDADE E RESSIGNIFICAÇÃO DA CARREIRA

Consolidaremos a dignidade e a ressignificação da carreira administrativa como eixos estruturantes de nossa gestão na Universidade Federal Fluminense. Reconhecemos que, ao longo dos anos, sucessivas reformas administrativas fragilizaram direitos, reduziram a atratividade da carreira e impactaram as condições de trabalho. Nosso compromisso será reverter esse cenário com ações concretas, valorizando quem sustenta o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

Atuaremos em duas frentes complementares. Internamente, promoveremos a melhoria das condições de trabalho, o enfrentamento à precarização e a construção de novos sentidos para a carreira administrativa, com políticas institucionais que reforcem reconhecimento, progressão qualificada e qualidade de vida. Externamente, exerceremos gestão ativa junto a parlamentares e lideranças políticas para fortalecer políticas públicas que valorizem a carreira, defendendo seu reconhecimento como carreira estratégica de Estado, essencial ao desenvolvimento científico, tecnológico e social do país.

Acreditamos que o Brasil possui imenso potencial humano e natural, e que cabe à universidade transformar essa potência em desenvolvimento sustentável, com base na bioeconomia, na segurança climática e na promoção da igualdade social e racial. Para isso, precisamos de uma carreira administrativa dinâmica, adaptável às transformações tecnológicas, científicas e geracionais, capaz de dialogar com os desafios contemporâneos e de formar cidadãos críticos e inovadores.

Investiremos em formação continuada, atualização tecnológica e capacitação permanente, assegurando que o(a) servidor(a) se mantenha protagonista em sua área de atuação. Promoveremos condições para uma carreira longa, com maturidade acadêmica, motivação e engajamento em causas com propósito. O alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) fortalecerá a compreensão de cada docente como agente de futuro, elo entre teoria e prática, ciência e sociedade.

O redesenho do trabalho será permanente, centrado nas pessoas. Priorizaremos saúde física e mental, ambientes colaborativos e relações institucionais pautadas por empatia, respeito e cooperação. Queremos que o trabalho acadêmico seja fonte de realização, não de adoecimento. Trabalharemos para reduzir inseguranças e incertezas, promovendo estabilidade, previsibilidade e suporte institucional efetivo.

Reafirmamos que o desenvolvimento científico e tecnológico exige infraestrutura robusta, mas, sobretudo, exige humanidade. Defenderemos a valorização

administrativa também nos espaços de articulação nacional, como na ANDIFES, fortalecendo a voz institucional e ampliando nossa capacidade de incidência política.

Nossa meta é construir uma universidade forte porque protege suas pessoas, visando, sobretudo, a uma UFF inclusiva, transparente, humanizada e comprometida com a dignidade de seus servidores. Ao garantir condições de trabalho justas, propósito e reconhecimento, formaremos profissionais plenos, capazes de transformar realidades e consolidar a UFF como referência de excelência acadêmica e compromisso social.

1.2.3. SELEÇÃO

1.2.3.1. PERFIL PROFISSIONAL DESEJADOS

Para aspectos relacionados à **seleção**, nossa proposta é definir e atualizar os perfis desejados dos técnicos, a partir dos projetos de futuro da universidade, de suas estratégias institucionais e da adesão às políticas públicas do ensino superior. Propomos estabelecer perfis específicos para as diferentes atividades administrativas, acadêmicas, laboratoriais e técnicas, considerando competências, habilidades e atitudes necessárias.

1.2.3.2. MARCO REGULATÓRIO DOS PROCESSOS SELETIVOS

Esse processo deve ser amplamente regulamentado, discutido nos conselhos superiores e socialmente compreendido, assegurando transparência, padronização e alinhamento entre seleção, desenvolvimento institucional e expectativas do serviço público federal.

1.2.4. QUALIDADE DE VIDA

No eixo da **qualidade de vida**, nossa atuação visa a promover um ambiente saudável, acolhedor, empático e baseado na cooperação. Propomos desenvolver uma série de ações voltadas à motivação, à saúde, à segurança do trabalho e à ergonomia, preservando tanto a saúde física quanto a saúde mental de todos os servidores.

O objetivo é promover **ambientes seguros, salubres e acessíveis**, que respeitem as normativas, previnam riscos, valorizem as pessoas e possibilitem a convivência harmoniosa entre indivíduo e coletividade.

Dessa forma, a proposta integra normatividade, participação social, transparência e cuidado com as pessoas, reconhecendo que a universidade é construída, essencialmente, por quem nela trabalha e convive.

1.3. ESTUDANTES

Promover um conjunto de políticas públicas que incentivem e viabilizem a **mobilidade estudantil** significa investir no desenvolvimento social e das habilidades sociais (*soft skills*) e profissionais (*hard skills*) dos estudantes, bem como no fortalecimento das instituições e do país. A mobilidade estudantil é subdividida em três aspectos: regional, nacional e internacional.

1.3.1. MOBILIDADE ESTUDANTIL

1.3.1.1. REGIONAL

No âmbito das políticas voltadas às pessoas e, em especial, aos estudantes, a mobilidade estudantil ocupa um lugar estratégico. Entre as iniciativas que pretendemos desenvolver, a mobilidade estudantil regional se apresenta como um dos primeiros eixos dessa política.

Nossa proposta é promover a integração entre as universidades federais e os institutos federais do estado do Rio de Janeiro, de modo a construir uma interação regional estruturada. Respeitando as normativas e resoluções internas de cada instituição, buscamos possibilitar que os estudantes realizem mobilidade para cursar disciplinas, participar de ações acadêmicas, integrar programas específicos ou desenvolver outras atividades formativas.

Essa política prevê tanto o incentivo à mobilidade dos nossos estudantes quanto o acolhimento de estudantes de outras universidades federais e institutos federais. A interação no ambiente acadêmico da nossa universidade permitirá a troca de experiências, o convívio com novas realidades e o fortalecimento dos vínculos interinstitucionais.

Ao vivenciar outras experiências acadêmicas, os estudantes ampliam seus horizontes, desenvolvem habilidades técnicas e relacionais e se preparam de forma mais qualificada para o mundo do trabalho, para a vida profissional e para suas diversas trajetórias de carreira. Esse processo contribui também para a formação de pessoas mais conscientes, abertas à diversidade e capazes de compreender diferentes culturas.

A mobilidade regional favorece o contato entre múltiplas culturas acadêmicas, possibilitando que esse intercâmbio fortaleça tanto a cultura institucional quanto a

cultura acadêmica como um todo. Nesse sentido, buscaremos estabelecer diálogo direto com os dirigentes das demais instituições, de modo a estruturar um programa regional de mobilidade estudantil no estado do Rio de Janeiro.

Com essa iniciativa, pretendemos consolidar uma mobilidade regional forte e consistente, ampliando as oportunidades para os nossos estudantes e para os estudantes das instituições parceiras. Ao criar um ecossistema robusto de interação científica e tecnológica, fortaleceremos não apenas a nossa universidade, mas todo o sistema de ensino superior do estado, contribuindo para a formação de mão de obra qualificada e de profissionais capazes de atuar de forma sólida e consistente no desenvolvimento do Rio de Janeiro.

1.3.1.2. NACIONAL

Outro eixo fundamental da política de mobilidade estudantil é a mobilidade nacional. Essa modalidade será desenvolvida por meio de diversos mecanismos de fomento, como os programas do MEC, do CNPq, da Capes, das Fundações de Amparo à Pesquisa, incluindo a FAPERJ e as de outros estados, além de organizações que promovem a articulação entre instituições de ensino superior em todo o país.

Nosso objetivo é fortalecer de forma consistente a mobilidade estudantil nacional, permitindo que os estudantes vivenciem experiências acadêmicas em outras universidades, em diferentes estados e regiões do Brasil. Acreditamos que essas experiências irão possibilitar o contato com distintas culturas universitárias e regionais, favorecendo o desenvolvimento de habilidades técnicas e relacionais, bem como a compreensão de diferentes contextos produtivos, operacionais e tecnológicos.

Ao experimentar realidades diversas, os estudantes ampliarão sua capacidade de aprender com múltiplas experiências e fortalecem sua formação como pessoas mais adaptáveis e conscientes da complexidade de um país multicultural como o Brasil. Essa vivência contribuirá para o amadurecimento acadêmico, pessoal e profissional, ampliando a capacidade de lidar com ambientes diversos e desafiadores.

Para viabilizar essa política, atuaremos de forma articulada com os diferentes mecanismos institucionais existentes, como o MEC, a Andifes e demais instâncias de cooperação e fomento, buscando criar condições estruturais que garantam a mobilidade dos estudantes em âmbito nacional.

Essa experiência de circulação pelo país gerará ganhos significativos em termos de vivência, formação técnica e científica, além de estimular a superação de desafios, o desenvolvimento da resiliência e a capacidade de enfrentar e resolver problemas de maior complexidade. Como resultado, formaremos profissionais mais preparados e

cidadãos mais conscientes, contribuindo para a construção de uma população economicamente ativa, forte do ponto de vista científico, tecnológico e social, capaz de compreender o mundo e de se posicionar diante dos desafios da modernidade e das projeções de futuro.

1.3.1.3. INTERNACIONAL

No âmbito da mobilidade estudantil, a mobilidade internacional constitui um eixo estratégico para o fortalecimento da formação acadêmica e da inserção global da universidade. Nesse sentido, buscaremos fortalecer de maneira consistente a Superintendência de Relações Internacionais, ampliando a interação institucional e as oportunidades de mobilidade internacional para os nossos estudantes.

Nosso objetivo é possibilitar que os estudantes realizem atividades acadêmicas em outros países, ao mesmo tempo em que ampliamos o acolhimento de estudantes estrangeiros na universidade. Também incentivaremos que os cursos avancem na oferta de modalidades como dupla e tripla diplomação, garantindo aos estudantes uma formação de caráter global e ampliando significativamente suas oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Acreditamos que a experiência internacional pode contribuir de forma decisiva para a aprendizagem de novas culturas, línguas e hábitos, fortalecendo a capacidade dos estudantes de lidar com problemas de maior complexidade. Ao mesmo tempo, essa mobilidade insere a universidade de maneira mais ativa no contexto global de trocas acadêmicas e científicas, promovendo o intercâmbio de saberes e experiências.

A circulação de estudantes, tanto no envio dos nossos para o exterior quanto no recebimento de estudantes de outros países, cria um ambiente de intensa interação cultural. Esse intercâmbio fortalecerá os cursos, qualificando a formação acadêmica e ampliando o protagonismo científico e tecnológico da universidade no cenário internacional.

Para viabilizar essa política, atuaremos de forma articulada com diferentes instâncias e mecanismos de apoio, como o Ministério das Relações Exteriores, o MEC, a Andifes, a Capes e outros órgãos capazes de fomentar, apoiar e regulamentar essas iniciativas. Também realizaremos gestões junto ao poder público nacional para que a mobilidade internacional seja reconhecida como uma agenda relevante e estratégica.

Com isso, contribuiremos para que o Brasil avance em seu desenvolvimento a partir da circulação internacional de estudantes e do intercâmbio de conhecimentos. Ao fortalecer o ensino superior nacional, consolidaremos também a imagem da Universidade Federal Fluminense como uma instituição de destaque no ecossistema

global de universidades, com atuação protagonista no cenário científico e tecnológico internacional.

1.3.2. INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Nossa proposta consiste em estabelecer um programa especificamente focado nos estudantes, concebido sob uma perspectiva de inclusão e diversidade. O cerne dessa iniciativa reside na premissa de que a **inovação que inclui a diversidade que inspira** é fundamental, cujo objetivo primordial é fomentar a inclusão e a inspiração no desenvolvimento socioeconômico e cultural dos estudantes.

A inclusão é um conceito central e deve ser compreendida em seu sentido mais amplo, englobando tanto a questão das políticas de ações afirmativas quanto a abrangência de toda a diversidade de forma intrínseca à sociedade brasileira. Para que a universidade cumpra seu papel transformador, ela precisa ser um espelho da sociedade e, mais do que isso, atuar como um farol, indicando a direção para onde o Brasil deve progredir. Esse progresso é visualizado como o crescimento de uma sociedade que interage, que respeita o diferente, que genuinamente inclui e que oferece oportunidades equânimes às pessoas. Desse modo, a universidade pode ser um catalisador para transformações sociais e para o resgate de sociais que são imperativos em um país com as características socioeconômicas do Brasil.

Nos comprometemos a edificar um conjunto de políticas que direcionem um olhar diferenciado e minucioso para a questão da inclusão. Essa inclusão é direcionada a todos, sem preferências ou preferidos, pois a universidade é, por natureza, um espaço plural e aberto a todos. Ela é concebida como uma plataforma de desenvolvimento econômico, social, profissional e tecnológico, e essa plataforma deve receber “seja quem for” com uma atitude acalorada, solidária e cooperativa. A partir dessa recepção, visamos a transformar cada indivíduo em um profissional e, concomitantemente, em um cidadão aprimorado, permitindo que a instituição forje cidadãos capazes de conduzir o país de forma mais justa, mais equânime e mais solidária.

Dentro dessa mesma perspectiva da inclusão, é indissociável a dimensão diversidade. A inclusão deve ser sempre acompanhada da diversidade, entendida aqui em seu sentido plural, representando uma sociedade diversa, multirracial e multicultural. Esta sociedade deve integrar-se, homogeneizar-se e coabitar com respeito mútuo, respeitando as identidades específicas e, fundamentalmente, respeitando a todos de uma maneira igual. Essa é uma ideia crucial que será trabalhada e fortalecida para que a instituição se torne uma universidade mais acolhedora, mais empática.

Essa abordagem permitirá que a universidade receba os estudantes, quem quer que sejam, e que esses estudantes tenham as condições necessárias – com base em seus méritos e nos procedimentos e métodos de ensino desenvolvidos pela própria universidade – para se desenvolverem tanto como profissionais quanto como cidadãos. Assim, eles contribuirão para o avanço de uma sociedade mais justa, mais equânime e, conseqüentemente, melhor.

O objetivo é facilitar – não no sentido de tornar fácil, mas de prover as condições – para que as pessoas possam se organizar e se estruturar ao ingressar e ao sair como profissionais. Não se trata apenas de adquirir uma profissão, mas também de desenvolver a capacidade de ser uma pessoa melhor através da convivência plural com o diferente, com o outro. É a partir dessas diferenças que se espera o acúmulo de experiências e a dialógica, promovendo uma troca que permita que todos cresçam e se fortaleçam como pessoas melhores, mais justas e equânimes. Desse processo surgirá uma sociedade melhor, uma sociedade plural e a universidade cumprirá seu papel essencial de construir e apoiar essa sociedade, contribuindo para que o Brasil, o estado do Rio de Janeiro e as cidades onde a Universidade Federal Fluminense atua se tornem espaços públicos e territórios ainda mais grandiosos.

1.3.3. PERMANÊNCIA

Nesse contexto, desenvolveremos, em articulação com as diversas Pró-Reitorias e Superintendências, um programa amplo e estruturado de permanência estudantil. Esse programa contará com metas claras e objetivas, que nos permitirão medir e acompanhar o desenvolvimento e o sucesso acadêmico das ações implementadas.

A permanência é fundamental para que possamos ampliar o acesso à universidade por meio da abertura de vagas cada vez mais consistentes, garantindo, ao mesmo tempo, que os estudantes que ingressam pelos diferentes mecanismos de seleção da Universidade Federal Fluminense consigam concluir seus cursos. Nosso compromisso é assegurar que esses estudantes desenvolvam resiliência, habilidades, competências e atitudes que sustentem sua formação acadêmica e profissional.

Garantir a permanência será um trabalho contínuo, diário e cotidiano, que envolverá grande parte do esforço administrativo, acadêmico e tecnológico da universidade. Por meio de diversos programas que interagem e se complementam, buscaremos alcançar, em um curto espaço de tempo, níveis elevados de sucesso acadêmico, sempre acompanhados e avaliados a partir das metas estabelecidas.

As Pró-Reitorias de Graduação, de Assuntos Estudantis, de Extensão, assim como outras áreas administrativas e acadêmicas da universidade, estarão diretamente

envolvidas e comprometidas com a garantia da permanência. Da mesma forma, trabalharemos de forma integrada com as coordenações de curso, oferecendo condições e capacitação para que esses profissionais possam fornecer o suporte acadêmico necessário à consolidação do sucesso acadêmico que buscamos.

A permanência será perseguida do primeiro ao último dia da gestão, sendo compreendida como um instrumento de democracia, de paz social, de desenvolvimento, de acolhimento e de empatia com os estudantes. Essa perspectiva orientará todas as ações institucionais voltadas à vida acadêmica.

Os programas de permanência serão fortalecidos por meio de bolsas de suporte, apoio psicopedagógico, programas de monitoria, tutoria e ações de incentivo à qualificação da vida acadêmica. Essas iniciativas visam a garantir um ambiente marcado pelo acolhimento, pelo calor humano, pela interação, pela cooperação e pelo fortalecimento do senso de coletividade e de comunidade.

Ao preservar e fortalecer esses valores, possibilitaremos que os estudantes desenvolvam a resiliência necessária para enfrentar os desafios próprios de suas trajetórias individuais. Dessa forma, criamos condições para que possam alcançar seus propósitos acadêmicos, formando-se como profissionais, mestres e doutores na Universidade Federal Fluminense.

1.3.4. EVASÃO

No contexto da vida acadêmica dos estudantes, desenvolveremos um conjunto consistente de ações voltadas ao acompanhamento e ao enfrentamento da evasão. Essas ações serão coordenadas entre as Pró-Reitorias, o STI e o sistema acadêmico, com o objetivo de monitorar de forma sistemática todos os estudantes da universidade.

A partir desse monitoramento, pretendemos identificar de maneira antecipada sinais e situações que indiquem risco de evasão. Com base nessas sinalizações, serão realizadas ações no âmbito das unidades acadêmicas, com a constituição de grupos responsáveis por apoiar e acompanhar os estudantes em questões pedagógicas, acadêmicas e relacionadas à vida profissional, buscando evitar a evasão e fortalecer sua permanência.

Paralelamente, manteremos um processo contínuo de estudo das motivações da evasão, com o objetivo de compreender as razões que levam os estudantes a se desligarem da universidade. Essa compreensão permitirá a construção de planos de melhoria, tanto para apoiar os estudantes em curso quanto para reduzir as chances de evasão dos novos ingressantes.

Nosso objetivo é reduzir os índices de evasão a patamares aceitáveis, controláveis e comparáveis aos das principais universidades do mundo. Entendemos que quanto menor for a evasão, mais forte e consistente será o sistema acadêmico. Por isso, o enfrentamento da evasão será uma ação permanente, acompanhada de forma sistemática e estratégica.

Para isso, visamos a estruturar um grupo dedicado ao monitoramento da evasão, com acompanhamento por meio de indicadores de desempenho e análise objetiva de dados. Esse trabalho será realizado em articulação com os órgãos institucionais, coordenações de curso e o sistema acadêmico, utilizando toda a inteligência disponível para compreender o comportamento que leva à evasão, inclusive com o apoio de ferramentas de análise de dados, inteligência artificial e aprendizagem de máquina.

Também realizaremos estudos específicos sobre os estudantes que já evadiram, buscando identificar com precisão as razões e motivações que levaram a esse desfecho. A partir dessa compreensão concreta, desenvolveremos ações voltadas ao fortalecimento da presença dos estudantes nos cursos, permitindo seu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Dessa forma, os programas de enfrentamento da evasão terão como foco a redução significativa desse fenômeno em todos os níveis de formação – Graduação, Mestrado e Doutorado. A evasão será tratada como uma questão central da gestão acadêmica, que mobilizará esforços contínuos, direcionados e integrados para sua compreensão, prevenção e minimização.

Não seremos omissos diante de altos índices de evasão. Atuaremos de forma firme junto aos estudantes e aos cursos, criando um ambiente institucional de acolhimento, desenvolvimento e fortalecimento, capaz de reduzir de maneira consistente a evasão e de assegurar trajetórias acadêmicas mais qualificadas dentro da universidade.

1.3.5. RETENÇÃO

Seguindo essa lógica de permanência e evasão, nossa proposta é focar na retenção dos nossos estudantes. Nos comprometemos a constituir grupos de trabalho para analisar, nos nossos 137 cursos² – nos nove Municípios e 42 unidades de ensino –, as razões da retenção. Nossa atuação visa a entender por que os nossos estudantes

² Para maiores detalhes, consultar <https://app.uff.br/transparencia/graduacao>. Acesso em 23/02/2026.

estão retidos em algumas disciplinas, em alguns espaços do percurso programático de seus currículos, bem como procurar compreender essas razões.

Nossa atuação visa também a identificar que tipo de ação didático-pedagógica e psicopedagógica pode ser trabalhada. A partir dessas ações didático-pedagógicas e psicopedagógicas, iremos atuar junto aos estudantes, aos cursos e às coordenações para garantir que haja um fluxo melhor de formação de nossos discentes.

Da mesma forma, iremos direcionar nossos esforços à compreensão pedagógica e andragógica de como lidar com a formação de profissionais, com jovens e adultos que estão fazendo Graduação e, também, adultos que estejam desenvolvendo mestrado e doutorado. Com isso, buscaremos diminuir, também, a incidência de questões de doenças de saúde mental dos estudantes, como estresse e burnout.

Em nosso Programa de Gestão, não serão mais tolerados altos índices de retenção. Atuaremos de maneira propositiva e consistente para evitar que essa questão ocorra, gerando indicadores de desempenho para que possamos medir e avaliar o nível de retenção envolvido.

Nos comprometemos a reduzir a retenção de maneira significativa a números históricos e comparáveis com os melhores indicadores do mundo, para que tenhamos uma retenção mínima. A partir dessa retenção mínima e da evasão mínima – e da permanência máxima –, garantiremos que a Universidade Federal Fluminense cumpra seu papel social e cumpra com seu papel científico e tecnológico de formar profissionais qualificados, profissionais que tenham condições contribuir com o Brasil e o mundo.

1.3.6. ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO

Com o objetivo de aumentar a permanência estudantil e reduzir os índices de evasão e retenção, propomos a construção de espaços e ambientes institucionais que promovam o engajamento e a motivação dos estudantes. A ideia é que, de forma transversal, todos os cursos da universidade, distribuídos pelos nove municípios e pelas 42 unidades de ensino, estejam envolvidos na construção de programas que fortaleçam a participação ativa dos estudantes na vida universitária.

Esses programas têm como foco o engajamento dos estudantes em causas, ações e iniciativas da própria universidade, fortalecendo sua presença, seu senso de pertencimento e seu sentimento de acolhimento. Pretendemos estimular o envolvimento dos estudantes nas diversas interações em que a Universidade Federal Fluminense atua, incentivando sua participação nos programas acadêmicos

conduzidos pelas diferentes Pró-Reitorias, nos projetos de pesquisa, nas ações acadêmicas e nas iniciativas desenvolvidas pelos cursos de maneira geral.

A proposta é garantir que todos os estudantes tenham um papel preponderante, atuante, forte e consistente em sua trajetória acadêmica. A partir desse engajamento, buscamos promover também a motivação, fortalecendo o desejo de pertencer à comunidade universitária e o significado de ser estudante da Universidade Federal Fluminense, seja na Graduação, no Mestrado ou no Doutorado.

Estudantes engajados e motivados tendem a acompanhar de forma mais próxima seu próprio desenvolvimento acadêmico e o avanço de suas trajetórias, o que contribui diretamente para a prevenção da evasão e da retenção, além de fortalecer os mecanismos de permanência estudantil. Esse é um dos pontos centrais dos programas voltados ao engajamento e à motivação.

Para que isso se concretize, todas as unidades acadêmicas serão encorajadas a desenvolver programas que promovam o engajamento e a motivação dos estudantes. As coordenações de curso, assim como as Pró-Reitorias de Graduação, Pesquisa, Extensão e demais unidades da universidade, terão papel fundamental na promoção de ações que incentivem continuamente a participação ativa dos estudantes.

Dessa forma, o engajamento e a motivação poderão ser trabalhados em nossa gestão, de maneira permanente e cotidiana, a partir de todas as ações que promovam a vida acadêmica e o desenvolvimento acadêmico dos estudantes, garantindo uma experiência universitária mais consistente, participativa e significativa.

1.3.7. AUTONOMIA E PROTAGONISMO

Para estabelecer autonomia e protagonismo de nossos estudantes, nos comprometemos a desenvolver um conjunto de ações acadêmicas, pedagógicas e psicopedagógicas. Nossa atuação visa a incentivar os estudantes a participarem, se envolverem, resolverem problemas e se autogerirem.

Para isso, terá de haver uma forte interação entre as coordenações de curso, as coordenações de Programa de Pós-Graduação e as equipes didático-pedagógicas e psicopedagógicas. Propomos construir uma ambiência acadêmica que seja acolhedora e receptiva e que também produza um estudante mais autônomo, que procure ser mais protagonista de sua vida, de seu percurso formativo e de sua capacidade de resolver problemas e solucionar questões acadêmicas ou não, mas correlacionadas à sua vida acadêmica.

E, para que esses programas de autonomia e protagonismo se desenvolvam, será preciso realizar um *benchmark* com outras universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento que trabalhem essas questões. Dessa maneira, seremos capazes de construir um ambiente propositivo, saudável, que promova a saúde mental, a interação, a cooperação e a solidariedade entre as pessoas.

Entretanto, para isso, teremos de contar com o apoio das unidades acadêmicas, coordenações de curso, coordenações de programa e procuradorias envolvidas, para todos possamos estabelecer medidas e indicadores de desenvolvimento que promovam essa autonomia e esse protagonismo, associados a outras interações.

Nesse sentido, acreditamos que iremos aumentar a permanência e reduzir fortemente a evasão e a retenção, dada a perspectiva de inclusão e diversidade, e as questões de engajamento e motivação, associadas à autonomia e ao protagonismo.

Acreditamos que esses programas transversais ajudem a fortalecer a presença e a ação desses estudantes em suas vidas, potencializando as habilidades interpessoais e técnicas, sendo, pois, capazes de enfrentar, com mais resiliência, desafios e os problemas que surgirão durante sua permanência na Universidade Federal Fluminense. Com isso, garantiremos que essa permanência seja mais leve, saudável e consistente, deixando lembranças, afeto e relações fortes, duradouras por uma vida inteira.

1.3.8. VIDA ACADÊMICA

1.3.8.1. ESPORTES E *E-SPORT*

Com o objetivo de fortalecer a presença dos estudantes na universidade, garantir sua permanência e reduzir os índices de evasão e retenção, pretendemos construir um conjunto de programas voltados à vida acadêmica. Esses programas buscam fortalecer e promover uma vida acadêmica saudável, consistente, madura, receptiva e colaborativa, articulada por meio de diversas ações que impactem positivamente o cotidiano dos estudantes.

Um dos primeiros eixos dessa política de vida acadêmica é o incentivo e o fortalecimento das ações relacionadas ao esporte. Propomos promover e apoiar o crescimento das atléticas, tanto de esportes físicos quanto de esportes digitais (*e-sports*), de modo a ampliar sua presença na universidade. O esporte contribui para a construção de um ambiente acolhedor e comunitário, fortalecendo relações solidárias e colaborativas, além de desenvolver nos estudantes a resiliência e a capacidade de superar desafios.

Nesse sentido, o esporte será compreendido como um dos principais mecanismos de fortalecimento da vida acadêmica, contribuindo diretamente para a permanência estudantil e para a redução da evasão e da retenção. A prática esportiva favorece o desenvolvimento de estudantes mais fortes, consistentes, participativos, autônomos e protagonistas de suas trajetórias, além de estimular maior engajamento e motivação na vida universitária.

Pretendemos fortalecer de forma consistente a presença do esporte na universidade, garantindo o crescimento e a ampliação do número de atléticas e promovendo uma ampla difusão das práticas esportivas. Para isso, buscamos assegurar que o esporte conquiste um espaço estruturado e consolidado no cotidiano acadêmico, tornando-se parte integrante da experiência universitária.

Essa perspectiva exige também a busca por fomento, apoio e interação com os municípios, de modo que seja possível utilizar ou ampliar equipamentos esportivos municipais em benefício dos estudantes. Essa articulação permitirá uma atuação mais efetiva e abrangente do esporte dentro da universidade, fortalecendo sua presença em todos os *campi*.

A nossa proposta é desenvolver uma ação mais orientada e estruturada, para que o esporte, tanto físico quanto digital, faça parte do cotidiano acadêmico. Para isso, pretendemos construir um ambiente institucional que discipline, oriente, coordene e fomente as práticas esportivas, garantindo que as atléticas se organizem e se fortaleçam de maneira consistente.

Dessa forma, a prática esportiva se consolida como um instrumento fundamental para assegurar a permanência estudantil e contribuir para a formação de pessoas e profissionais mais qualificados. O nosso programa de gestão dará ênfase especial ao esporte, institucionalizando sua gestão, articulação e curadoria em toda a universidade e em todos os municípios onde estamos presentes.

Por fim, buscaremos promover a interação com secretarias de esportes e com as Secretarias e Ministério dos Esportes, bem como captar recursos para apoiar e dar suporte às atléticas. Pretendemos estabelecer programas esportivos ao longo do ano e incentivar a participação dos estudantes em movimentos esportivos universitários. A ideia central é que o esporte seja tratado de forma institucional, colaborando ativamente para o crescimento e o desenvolvimento da universidade, a partir do incentivo permanente à prática esportiva pelos estudantes.

1.3.8.2. ENSINO-APRENDIZAGEM

Propomos repensar, de forma articulada entre a Proppi, a Prograd, a Proaes e a Proex, os modelos de ensino-aprendizagem adotados pela universidade, de modo que essas instâncias atuem conjuntamente na formulação de práticas pedagógicas que estimulem a participação e o envolvimento ativo dos estudantes.

Nesse contexto, buscaremos desenvolver práticas de ensino-aprendizagem baseadas em desafios, nas quais os estudantes possam se engajar a partir de um conjunto de problemas e situações acadêmicas. Essa abordagem prevê a articulação com diferentes iniciativas já existentes, como PET, PIBID, empresas juniores e outras formas de interação acadêmica, de modo que dessas experiências sejam extraídos mecanismos que fortaleçam a formação e ampliem a capacidade dos estudantes de desenvolverem suas ações acadêmicas e profissionais.

Esse processo será pensado e estruturado de forma institucional, reforçando a importância de a universidade refletir continuamente sobre como forma, como ensina e como estimula a aprendizagem. A partir de interações e reflexões coletivas com toda a comunidade acadêmica, pretende-se construir espaços que promovam práticas de ensino-aprendizagem fundamentadas na experimentação, na vivência e no cotidiano, tornando a vida acadêmica mais profícua, provocadora e instigante.

A inovação, associada à inclusão e à valorização da diversidade, estará integrada a esses mecanismos de ensino-aprendizagem, fortalecendo a capacidade dos estudantes de resolver problemas e de transformar conceitos teóricos em experimentação prática. Dessa forma, o discente poderá compreender como o conhecimento teórico acumulado pode ser aplicado para enfrentar problemas do mundo real, aproximando de maneira consistente o universo da teoria e da prática.

Como resultado, acreditamos que a aprendizagem tenderá a ocorrer de forma mais resolutiva e assertiva, ampliando a eficiência e a eficácia do percurso acadêmico. Essa integração contribui para uma permanência estudantil mais qualificada, com redução da evasão e da retenção, a partir de um estudante mais fortalecido, com conhecimento mais pleno e com maior articulação entre teoria e prática. Ao dinamizar a vida acadêmica por meio de práticas centradas na aprendizagem, cria-se um ambiente que assegura protagonismo, autonomia, engajamento, motivação, inclusão e diversidade, fortalecendo a experiência acadêmica de todos.

1.3.8.3. REPRESENTAÇÃO ESTUDANTIL

No âmbito da vida acadêmica, propomos o **fortalecimento da representação estudantil** por meio da construção de uma política de incentivo, apoio e divulgação da importância de uma atuação estudantil ativa. Essa política será desenvolvida em diálogo com os diversos diretórios acadêmicos e com o Diretório Central dos Estudantes (DCE), valorizando o protagonismo dos estudantes na participação administrativa e institucional da universidade.

Nesse sentido, será estabelecida também uma política de suporte à infraestrutura dos diretórios acadêmicos e do próprio DCE. A proposta inclui a realização de uma reforma ampla e completa no espaço do DCE, de modo a torná-lo mais receptivo e adequado ao papel da representação estudantil em uma universidade federal como a Universidade Federal Fluminense. Essa infraestrutura deverá refletir a relevância política, acadêmica e social do movimento estudantil.

A recuperação do auditório do DCE é outro ponto central dessa proposta, com o objetivo de transformá-lo em um espaço de cultura. Esse espaço será destinado não apenas aos estudantes, mas também à comunidade acadêmica como um todo, incluindo técnicos e professores. A intenção é que o auditório se consolide como um ambiente para o desenvolvimento de práticas culturais diversas, contribuindo também para a dinâmica cultural da cidade de Niterói.

Além disso, atuaremos em parceria com os movimentos estudantis e suas diferentes correntes políticas, promovendo ações de conscientização e capacitação voltadas ao exercício da representação estudantil. Assim, poderemos fortalecer a presença dos estudantes na institucionalidade da UFF, ampliando sua participação em colegiados, conselhos e nos diversos processos administrativos e de infraestrutura da universidade.

Por fim, compreendendo a representação estudantil como um dos mecanismos fundamentais para o florescimento e o fortalecimento da vida acadêmica, defendemos uma representação estudantil presente, atuante e autônoma, capaz de participar, apoiar, cobrar, exigir, se posicionar e se opor quando necessário. Esse protagonismo, exercido com liberdade e autonomia, será fortemente incentivado por esta gestão, como parte essencial da vida universitária e formação de nossos estudantes.

1.3.8.4. CULTURA E ARTE

Dentro do contexto da vida acadêmica, visamos a estabelecer um conjunto de ações estruturadas como uma linha de política pública interna, no âmbito da Universidade Federal Fluminense, abrangendo seus nove municípios. Essas ações terão

caráter nucleador e agregador, com o objetivo de promover a cultura e a arte e incentivar os processos de fazer cultural e artístico por parte de todos os estudantes, independentemente de sua área de formação. Nossa proposta busca fortalecer a cultura e a arte como dimensões essenciais da experiência universitária.

Essas iniciativas têm como propósito central fortalecer o senso de pertencimento, acolhimento e convivência comunitária, estimulando a interação entre os estudantes. A cultura e a arte aparecem como elementos capazes de complementar a formação específica, contribuindo para o desenvolvimento de uma formação mais humanizada, solidária e sensível às relações interpessoais. Por meio das diversas expressões culturais e artísticas, pretendemos ampliar o olhar dos estudantes para o outro e para a vida em comunidade.

A política cultural proposta também se configura como um instrumento de participação, envolvimento, engajamento e motivação estudantil, com forte ênfase na autonomia e no protagonismo dos estudantes. Nesse contexto, serão desenvolvidos debates, oficinas, encontros e colóquios, criando espaços para o fomento e a valorização da produção cultural e artística. Buscaremos também buscará apoio e parcerias junto ao Ministério da Cultura, às secretarias estaduais e às secretarias culturais dos nove municípios, fortalecendo essa política.

Nosso objetivo final é garantir que, além de uma formação científica e tecnológica sólida, os estudantes desenvolvam um senso humanístico mais forte, empatia, pertencimento institucional e consciência social, tornando-se profissionais e cidadãos comprometidos com a construção de um futuro mais justo, coletivo e promissor para a sociedade brasileira.

1.3.8.5. SOLIDARIEDADE E ENGAJAMENTO SOCIAL

Dentro da perspectiva da vida acadêmica, entendemos que é fundamental estabelecer um mecanismo institucional transversal e integrador, voltado ao fortalecimento da experiência universitária. Nesse sentido, propomos a construção de uma **política pública de solidariedade e engajamento social** para os nossos estudantes, fortalecendo iniciativas já existentes e ampliando sua articulação institucional.

Essa política passa, necessariamente, pelo envolvimento com as municipalidades, considerando os nossos nove municípios e a presença amazônica em Oriximiná. A ideia é cultivar, entre os estudantes, o princípio da solidariedade e do compromisso com o social, desenvolvendo, a partir disso, uma força de integração e cooperação entre as pessoas.

Nossa intenção é que essa política tenha caráter transversal e interdisciplinar, congregando diferentes formações para que, juntas, a partir de seus saberes e conhecimentos, possam fortalecer os processos de solidariedade. Com grande ênfase na ação comunitária, reforçamos o papel da universidade como uma instituição comunitária, comprometida com a sociedade que a cerca e que, de certa forma, a molda.

A partir da solidariedade, buscaremos intensificar o engajamento social, possibilitando que os estudantes reconheçam seu saber como expressão de compromisso social, especialmente em um país com as características socioeconômicas do Brasil. Por isso, é vital estabelecer relações consistentes entre as diversas instituições, permitindo que estudantes da Graduação, do Mestrado e do Doutorado se envolvam em múltiplos propósitos e iniciativas.

Ao associar essas ações às iniciativas já existentes em ciência e tecnologia, pretendemos ampliar as perspectivas relacionais e o engajamento social, conferindo aos estudantes um papel forte de motivação, autonomia e protagonismo. Com isso, buscaremos fortalecer de maneira consistente a vida acadêmica, garantindo aos nossos estudantes a capacidade de se envolver com o social e, assim, se tornarem profissionais e cidadãos melhores.

1.3.9. ESTÁGIOS

1.3.9.1. ESTÁGIO CURRICULAR

Dentro da perspectiva das pessoas e dos estudantes, entendemos que outro ponto central da vida acadêmica é o **fortalecimento da política de estágios**. Não podemos perder de vista o nosso papel de formar profissionais aptos a exercer suas formações específicas, assim como pesquisadores capazes de atuar de maneira técnica e operacional em suas pesquisas e ações.

Nesse sentido, propomos organizar a política de estágios em eixos, sendo o primeiro deles o **estágio curricular**. Esse eixo deve respeitar as especificidades das licenciaturas, dos bacharelados e dos programas de mestrado e doutorado existentes, bem como as determinações das políticas curriculares estabelecidas pelo MEC e pelas ações institucionais correspondentes. Essa organização também deve estar alinhada às diretrizes e perspectivas das entidades de classe de cada formação profissional.

Nossa intenção é estabelecer uma política de estágios com uma base curricular sólida, fortalecendo de forma consistente a interação entre a formação acadêmica e as

exigências profissionais. Para isso, é fundamental oferecer suporte institucional, tanto no âmbito das Pró-Reitorias quanto das coordenações de cursos e dos Programas de Pós-Graduação, garantindo a capacidade de lidar de maneira estruturada com a dimensão curricular dos estágios.

Defendemos a construção de uma regulamentação que discipline essa política, com um olhar equilibrado sobre a formação técnica e profissional, sem perder de vista as novas dinâmicas do ensino superior brasileiro e os desafios econômicos, tecnológicos e sociais do nosso tempo. Essa regulamentação precisa ser capaz de integrar diferentes perspectivas, reconhecendo o contexto atual em que a universidade está inserida.

Esse será um trabalho coletivo, pautado na escuta ampla da comunidade acadêmica – docentes, técnicos e estudantes – para que possamos construir uma regulamentação sensível às diferentes realidades e capaz de integrar essas características de forma propositiva, projetando a universidade para o futuro.

O estágio cumpre um papel estratégico ao oferecer capacitação profissional associada à formação técnica e científica. Dessa forma, buscaremos garantir que estudantes de Graduação e pesquisadores tenham condições de exercer suas atividades profissionais de maneira consistente e qualificada, contribuindo para a formação de uma população economicamente ativa no país, capaz de enfrentar os problemas atuais e projetar o Brasil para o futuro.

Por isso, é fundamental que a área de estágios seja revigorada e revisitada, inclusive por meio de processos de *benchmarking* com outras instituições nacionais e internacionais. A partir das boas práticas identificadas, pretendemos desenvolver uma política estrutural de estágios, forte, consistente e decisiva para a formação qualificada dos nossos estudantes, à qual daremos atenção especial e um encaminhamento resolutivo.

1.3.9.2. ESTÁGIO EXTRACURRICULAR

Nessa mesma linha, entendemos como fundamental incentivar, regulamentar e estabelecer uma relação harmônica entre a formação científica e tecnológica e a experiência profissional. Os **estágios extracurriculares** ocupam um papel estratégico nesse processo e precisam ser organizados e disciplinados de forma articulada aos estágios curriculares, garantindo coerência e integração na trajetória formativa dos estudantes.

Nossa proposta é assegurar que os estudantes tenham acesso a uma oferta ampla, forte e consistente de estágios em todas as áreas do conhecimento e em todos

os cursos da Universidade Federal Fluminense. Para isso, é necessário fortalecer a indicação e a abertura de campos de estágio, ampliando a interação com o mundo do trabalho, com o poder público, com a indústria e com a sociedade em geral, de modo a consolidar uma oferta robusta tanto de estágios curriculares quanto extracurriculares.

Defendemos também a construção de uma regulamentação clara, que garanta estabilidade, equivalência e equidade de tratamento nessa política. É preciso reconhecer o perfil atual dos estudantes da universidade pública, marcado pelas políticas de inclusão, como as cotas, e pelas condições socioeconômicas que muitas vezes exigem a complementação de renda para assegurar a permanência no ensino superior.

Nesse contexto, o estágio extracurricular assume um papel relevante na prevenção da evasão e da retenção, fortalecendo a permanência estudantil. Ao mesmo tempo, contribui para a criação de engajamento, autonomia e protagonismo na formação, ampliando a motivação dos estudantes e seu vínculo com a vida acadêmica e profissional.

Por isso, é imprescindível a existência de uma política de estágios clara, bem definida e devidamente regulamentada. Além disso, é necessário capacitar todo o corpo técnico envolvido nas coordenações de Graduação e de Pós-Graduação, assim como coordenadores, colegiados e núcleos responsáveis, para que haja compreensão compartilhada sobre o que é o estágio e sobre a sua importância na formação profissional dos nossos estudantes.

1.3.9.3. ESTÁGIO INTERNO

Outra dimensão central da política de estágios é o fortalecimento do estágio interno. Nessa perspectiva, defendemos a busca ativa por fomento, seja junto ao Ministério da Educação, seja por meio da articulação com a bancada de deputados e senadores do estado do Rio de Janeiro, além de outras iniciativas de financiamento que permitam ampliar os recursos destinados a essa modalidade.

O objetivo é garantir bolsas que incentivem o estágio interno e, ao mesmo tempo, promovam a própria universidade, considerando suas diversas áreas acadêmicas, administrativas e técnicas. Nos comprometemos a criar condições para que a universidade acolha estudantes em seus diferentes setores, possibilitando o desenvolvimento de estágios no próprio ambiente institucional.

Essa será uma área a ser fortemente priorizada, incluindo a atualização da regulamentação e a realização de *benchmarking* com outras instituições de ensino que já utilizam essa estratégia. A partir dessa análise, buscaremos identificar pontos fortes,

fatores críticos de sucesso e de fracasso, de modo a fortalecer essa política e criar um ambiente propício para a atuação dos estudantes em múltiplos campos de aplicação.

Nossa proposta considera a diversidade de saberes e a amplitude das áreas administrativas, acadêmicas e técnicas da universidade, todas com potencial e necessidade de receber estagiários, sejam eles de Graduação ou de Pós-Graduação. O estágio interno, articulado aos estágios curriculares e extracurriculares, trará mais dinamismo e ampliará de forma consistente a oferta de oportunidades.

Com isso, pretendemos apresentar à comunidade acadêmica uma política de estágios inteligente e atrativa, promotora do desenvolvimento acadêmico e profissional, do fortalecimento da permanência estudantil e da redução da evasão e da retenção. Ao estimular maior engajamento e motivação nos cursos e formações, essa política contribuirá também para o desenvolvimento da autonomia e do protagonismo estudantil, fortalecendo a formação técnica, científica, tecnológica e profissional dos nossos estudantes.

1.3.9.3. FEIRA DE ESTÁGIOS

No âmbito da política de estágios, outro ponto estratégico é a construção, operacionalização e dinamização de uma **feira de estágios**. Defendemos a realização de uma feira geral da universidade, articulada também a feiras específicas voltadas para as diferentes unidades e formações acadêmicas.

Essa iniciativa deve dialogar com as principais feiras de estágios já existentes no Brasil e no mundo, tomando-as como referência e inspiração. A partir desse alinhamento, buscaremos apresentar à sociedade, à indústria, ao poder público e aos diferentes protagonistas sociais o potencial da nossa universidade e a qualidade das nossas formações, tanto de Graduação quanto de Pós-Graduação.

A feira de estágios será um instrumento central para a consolidação de uma política de oferta qualificada de estágios, consistente tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. Essa oferta deverá estar plenamente alinhada aos princípios normativos e às regulamentações que serão desenvolvidas e atualizadas no âmbito institucional.

Propomos que essas feiras sejam realizadas de forma eficiente e com regularidade, fortalecendo de maneira contínua a interação da universidade com o mundo do trabalho e com a sociedade. Dessa forma, a feira de estágios irá se consolidar como um espaço estratégico de articulação, visibilidade e integração, ampliando oportunidades para os estudantes e reforçando o papel da universidade na formação profissional e no desenvolvimento social.

1.3.10. RESIDÊNCIAS ACADÊMICAS

No contexto das políticas voltadas aos estudantes, as residências acadêmicas constituem um eixo estratégico de grande relevância. Nossa proposta começa pelo fortalecimento das residências acadêmicas já existentes, por meio de uma avaliação cuidadosa das possibilidades de melhoria, dos ganhos em eficiência e produtividade e do aprimoramento do dinamismo e dos resultados alcançados.

Esse processo envolverá também o **fortalecimento da capacidade formativa das residências**, qualificando os quadros administrativos e os profissionais envolvidos, de modo que cumpram de forma ainda mais consistente os objetivos dessas iniciativas. Paralelamente, propomos estudar a possibilidade de **criação de novas residências acadêmicas**, voltadas tanto para as licenciaturas quanto para os bacharelados, respeitando as especificidades de cada tecnologia, de cada área de saber e os propósitos formativos próprios dessa modalidade.

As residências acadêmicas deverão se articular com outras iniciativas institucionais, ampliando o dinamismo, a intensidade e a qualidade da formação dos estudantes. Nosso objetivo é formar profissionais cada vez mais qualificados, com domínio sólido da ciência e da tecnologia de sua área, mas também com elevada capacidade técnica e operacional para atuar em suas profissões específicas ou, se necessário, realizar transições de carreira.

Reconhecemos que os percursos formativos e profissionais são múltiplos e não devem ser limitados. Por isso, é essencial garantir que os estudantes desenvolvam, além das competências técnicas e operacionais, habilidades relacionais e atitudes que favoreçam a convivência em grupos de trabalho, a participação em grupos de pesquisa, a interação qualificada, a postura propositiva e o desenvolvimento coletivo.

Nesse sentido, defendemos a implementação de um programa estruturado de residências acadêmicas, que fortaleça e dinamize as iniciativas existentes, a partir de um levantamento e de um diagnóstico situacional do conjunto das residências e de seu estado atual. Propomos ainda a realização de *benchmarking* com referências nacionais e internacionais, para orientar o aprimoramento contínuo dessas experiências.

A partir desse processo, buscamos promover um desenvolvimento acadêmico cada vez mais robusto e, na medida do possível e do desejável, constituir novas residências acadêmicas que contemplem cursos de **licenciatura**, **bacharelado** e, também, a **Pós-Graduação**. Essa ampliação permitirá incluir pós-graduandos em residências com foco na pesquisa e, quando pertinente, na docência do ensino superior, fortalecendo de forma integrada a formação acadêmica e profissional.

1.3.11. TRANSIÇÃO ENTRE VIDA ACADÊMICA E VIDA PROFISSIONAL

Outro eixo central das políticas voltadas aos estudantes é a preparação para a **transição entre a vida acadêmica e a vida profissional**. Nossa proposta é desenvolver um conjunto articulado de ações e iniciativas que permitam aos estudantes realizar essa transição de forma consistente, planejada e qualificada.

Nossa preocupação envolve todo o percurso formativo, desde a entrada e a captação de novos estudantes, respeitando os parâmetros e padrões definidos pelos cursos de Graduação e de Pós-Graduação, até a garantia de uma formação sólida, de uma vida acadêmica rica em experiências e oportunidades. Ao mesmo tempo, buscaremos assegurar que, ao concluir sua formação — seja na Graduação ou na Pós-Graduação —, o estudante tenha condições efetivas de se inserir no mercado de trabalho de maneira consistente.

Essa perspectiva considera o desenvolvimento profissional ao longo da vida, estimulando trajetórias de crescimento como profissionais e cidadãos, inclusive com a possibilidade de retorno à universidade por meio de programas de educação continuada e de formação ao longo da vida. Dessa forma, fortalecemos o vínculo entre a universidade e seus egressos, ampliando as possibilidades de acompanhamento e apoio nesse processo de transição.

Para viabilizar essa política, propomos o desenvolvimento de programas específicos. O primeiro deles é o **Programa Jovem Aprendiz**, adaptado à realidade dos profissionais formados pela Universidade Federal Fluminense, considerando a diversidade dos seus cursos de Graduação e Pós-Graduação. Esse programa permitirá ampliar a inserção qualificada de jovens profissionais no mundo do trabalho, reforçando a capacidade institucional de formação e de colocação profissional.

Outro ponto importante é a inserção da universidade no **Programa Verde Amarelo**, iniciativa já em curso no âmbito nacional, voltada ao público jovem. Ao atuar de forma articulada com esse programa, buscamos ampliar as oportunidades de transição para os estudantes, fortalecendo o papel da universidade nesse processo.

Por fim, propomos a consolidação de um **Programa de Incentivo à Participação em Programas de Trainee**, possibilitando que os egressos da universidade se insiram nas iniciativas de formação profissional promovidas pelo setor produtivo, especialmente pela indústria. Essa estratégia facilitará a passagem da vida acadêmica para a vida profissional, oferecendo suporte estruturado nesse momento decisivo da trajetória.

Essas ações exigem cuidado, planejamento e a construção de programas sólidos e consistentes, com definição de metas, acompanhamento contínuo, avaliação e reavaliação permanentes. A partir da análise dos resultados, poderemos aprender com os êxitos e aprimorar as iniciativas diante dos desafios encontrados.

Com isso, buscaremos construir um ambiente institucional que facilite de forma efetiva, forte e contínua a transição entre a vida acadêmica e a vida profissional, permitindo que os estudantes alcancem um desenvolvimento profissional duradouro, qualificado e bem-sucedido.

1.3.12. MORADIA ESTUDANTIL

No contexto das políticas voltadas aos estudantes, a **moradia estudantil** constitui um eixo fundamental que precisa ser trabalhado de forma estruturada e estratégica. Consideramos que, a partir do SiSU e das políticas de mobilidade, os estudantes passam a circular entre diferentes regiões do estado do Rio de Janeiro, do Brasil e até do exterior, o que exige da universidade a capacidade de oferecer condições adequadas para que esses estudantes possam se fixar nos municípios onde estamos presentes.

Nossa proposta é garantir que, nos nove municípios em que UFF se encontra, os estudantes tenham acesso a moradias dignas, em espaços salubres e adequados, que assegurem condições reais de permanência. A moradia estudantil é um fator decisivo para evitar a evasão e a retenção, contribuindo diretamente para o fortalecimento do sucesso acadêmico de forma consistente e duradoura.

No âmbito do programa de moradia estudantil já existente, entendemos como prioridade a realização de um diagnóstico situacional, capaz de identificar os problemas atuais e orientar a definição de uma linha de atuação clara para o seu enfrentamento. A partir desse diagnóstico, propomos a elaboração de um plano diretor de moradia estudantil, que organize o desenvolvimento e a ampliação progressiva da oferta de vagas, estabelecendo também uma regulamentação precisa e transparente sobre acesso, uso e convivência nesses espaços.

Esse plano diretor deverá estar articulado a uma política de fortalecimento da interação com os municípios. Buscaremos atuar de forma integrada com os nove municípios em que a universidade está presente, visando à construção de mecanismos de **subsídios municipais** que facilitem a permanência dos estudantes. Essa articulação reconhece que a presença estudantil também dinamiza a economia local, contribuindo para o desenvolvimento dos próprios municípios.

Nossa intenção é ampliar esse esforço por meio do apoio do governo do estado, do governo federal e, sempre que possível, de lideranças empresariais locais, criando uma rede de suporte institucional e financeiro que assegure o sucesso da política de moradia estudantil. Trata-se de uma estratégia que combina responsabilidade social, desenvolvimento regional e fortalecimento da vida acadêmica.

Com o **plano diretor de moradia estudantil**, buscaremos estabelecer um ordenamento claro e consistente do uso e da ocupação desses espaços, permitindo que a Universidade Federal Fluminense cumpra plenamente seu papel de acolher seus estudantes e oferecer condições para que possam se desenvolver, crescer profissionalmente e alcançar elevados níveis de sucesso acadêmico.

Ao fortalecer e dinamizar as moradias já existentes, instituir um marco regulatório claro e consensual e consolidar a articulação com municípios, estado e governo federal, avançaremos na construção de uma política sólida de moradia estudantil. Essa política será referência nacional em eficiência, permanência e sucesso acadêmico, reafirmando o compromisso da universidade com seus estudantes e com a qualidade da formação que oferece.

1.3.13. TRANSPORTE UNIVERSITÁRIO

No conjunto das políticas voltadas aos estudantes, o programa de transporte universitário desempenha um papel estratégico. Considerando que a universidade possui características multicampi e está presente em nove municípios, a mobilidade interna e intermunicipal torna-se uma necessidade central para o pleno funcionamento da vida acadêmica.

Nesse sentido, o transporte estudantil e acadêmico assume elevada relevância, exigindo uma política estruturada e bem definida. Propomos, como ponto de partida, a elaboração de um plano diretor de transporte universitário, capaz de orientar de forma clara os objetivos, os encaminhamentos e o papel estratégico desse programa. Esse plano deverá ser precedido por um diagnóstico situacional da realidade atual, mapeando os diferentes mecanismos de transporte existentes, suas limitações e potencialidades.

A partir desse diagnóstico, defendemos a construção de um conjunto regulatório e de procedimentos claros, precisos e amplamente pactuados com a comunidade universitária. Essa base normativa permitirá qualificar as ações e fortalecer os serviços de transporte já existentes, como o **BusUFF**, com melhorias na frota, ampliação da cobertura, atenção rigorosa à segurança e garantia de mobilidade eficiente nos municípios onde o sistema já opera.

Também buscamos ampliar progressivamente a frota e a atuação do BusUFF para outros municípios, por meio da captação de fomento e de parcerias institucionais que viabilizem esse crescimento. Paralelamente, propomos o fortalecimento do programa **BikeUFF**, em articulação com o transporte coletivo, como uma alternativa sustentável de mobilidade nos *campi* e entre pontos estratégicos, inspirada em experiências já adotadas por municípios.

Outro ponto importante dessa política é o incentivo ao **transporte solidário**, a partir do desenvolvimento de um aplicativo que estimule a cooperação entre estudantes e membros da comunidade universitária. Essa iniciativa reforça o princípio da solidariedade, facilitando deslocamentos entre bairros, municípios e *campi*, criando um ambiente mais acolhedor e contribuindo para a redução da evasão e da retenção, além de fortalecer a permanência estudantil.

No campo acadêmico, a **política de transporte** também deve contemplar de forma estruturada as práticas de trabalho de campo e as visitas técnicas. Defendemos o estabelecimento de normas claras que assegurem o deslocamento necessário para disciplinas, grupos de pesquisa, grupos de competição, ligas acadêmicas e outras iniciativas que dependem dessas atividades para o desenvolvimento científico e tecnológico e para o aprofundamento da formação acadêmica.

De modo geral, compreendemos o transporte universitário como um instrumento fundamental de logística e mobilidade administrativa e acadêmica. No entanto, o foco principal dessa política é garantir condições adequadas de deslocamento para os estudantes, fortalecendo a permanência, qualificando a formação e assegurando que a vida acadêmica possa se desenvolver de forma integrada, acessível e eficiente em todos os territórios onde a universidade está presente.

1.3.14. ALIMENTAÇÃO

No contexto das políticas voltadas aos estudantes, a alimentação ocupa um lugar central. Por isso, daremos atenção prioritária a esse tema a partir da perspectiva da permanência estudantil, do enfrentamento à evasão e à retenção e da garantia de motivação e condições reais para que os estudantes permaneçam presentes e ativos na vida universitária.

Nesse sentido, o primeiro ponto da nossa proposta é o estabelecimento de um **Plano Diretor dos Restaurantes Universitários (Bandejão)**. Esse plano envolve não apenas a qualidade da alimentação e a promoção da saúde por meio de uma alimentação adequada, mas também a infraestrutura específica desses restaurantes.

Para isso, será fundamental construir um diagnóstico preciso da realidade atual, considerando os aspectos administrativos, tecnológicos e operacionais do processo de alimentação, bem como os cuidados necessários para garantir uma oferta alimentar adequada.

A partir desse diagnóstico, será possível estruturar um plano de melhoria, ajuste e ampliação dos restaurantes universitários, assegurando que os estudantes tenham acesso adequado a nutrientes essenciais, como a proteína, e possam desenvolver suas atividades acadêmicas de forma consistente. Esse planejamento também orientará a ampliação dos restaurantes para os nove municípios onde a universidade está presente, por meio de um processo de expansão progressiva, compatível com a dimensão e a complexidade da Universidade Federal Fluminense.

Outro ponto fundamental é a atuação articulada com os municípios, com o governo do estado e com o governo federal, buscando **subsídios e fomento** para fortalecer e expandir essa rede de alimentação. Essa articulação permitirá não apenas a ampliação interna da rede universitária, mas também a inserção dos estudantes em programas municipais de alimentação já existentes, ampliando oportunidades e garantindo maior consistência no atendimento às suas necessidades.

Além disso, propomos o estabelecimento de uma **política de permissionários nos campi**, com preços acessíveis, de modo a facilitar o acesso da comunidade universitária a itens de alimentação. Essa política atua de forma complementar aos restaurantes universitários e aos subsídios municipais, ampliando a oferta e garantindo maior diversidade de opções.

Dessa forma, asseguramos condições para a saúde física dos estudantes por meio de uma alimentação adequada e, a partir disso, promovemos uma permanência mais qualificada na universidade. Esse plano é estratégico e exigirá uma atuação firme na busca por fomento, apoio e suporte, bem como no enfrentamento e na resolução dos problemas atualmente existentes nos restaurantes universitários, garantindo maior fluidez e uma prestação de serviço cada vez melhor e mais consistente.

1.3.15. PROGRAMA DE BOLSAS E FOMENTO

Um outro ponto fundamental que será foco de nossa atuação é a consolidação de um Programa de Bolsas e Fomento, tratado de forma transversal em toda a universidade e envolvendo as diferentes Pró-Reitorias e Superintendências. Esse programa tem como objetivo atender às diversas demandas estudantis, assegurando a permanência por meio de políticas de inclusão e de cotas, ao mesmo tempo em que apoia outros programas acadêmicos.

Essas ações abrangem as áreas de **ensino, pesquisa e extensão** e são essenciais para fortalecer o desenvolvimento acadêmico dos estudantes e ampliar suas condições de permanência na universidade. Nossa proposta é construir, de forma integrada, um conjunto articulado de políticas cujo foco central é o incentivo ao desenvolvimento acadêmico, por meio de ações como os Programas de Monitoria, PIBID, PET e outros programas acadêmicos consolidados, que demandam suporte contínuo para o pleno desenvolvimento de suas atividades.

Essas iniciativas desempenham papel decisivo no fortalecimento da presença estudantil, na redução da evasão e da retenção e na construção de trajetórias acadêmicas mais qualificadas. Para viabilizar esse conjunto de ações, buscaremos de forma ativa fomento e apoio junto ao Ministério da Educação, a outros órgãos do governo federal, às agências de fomento, aos fundos existentes e aos recursos parlamentares, articulando diferentes fontes de financiamento.

A atuação coordenada das secretarias de graduação, pesquisa, extensão e assuntos acadêmicos permitirá a construção de soluções institucionais capazes de sustentar e ampliar essas ações, fortalecendo a permanência estudantil e o desenvolvimento acadêmico de forma integrada.

Paralelamente, realizaremos uma avaliação criteriosa do marco legal vigente, com vistas ao seu aprimoramento sempre que necessário. Nesse processo, será elaborado um diagnóstico situacional de todos os programas de bolsas existentes, com o objetivo de identificar virtudes e fragilidades, fortalecer os aspectos positivos e enfrentar os problemas por meio de ações de melhoria.

Dessa forma, asseguraremos que a Universidade Federal Fluminense seja capaz de consolidar um dos Programas de Bolsas e Fomento mais amplos, consistentes e robustos, capazes de apoiar tanto a permanência estudantil quanto o desenvolvimento acadêmico, científico e tecnológico da universidade.

1.3.16. SELEÇÃO

No contexto das políticas voltadas aos estudantes, estruturaremos um Programa de Seleção abrangente, com foco tanto na Graduação quanto na Pós-Graduação. Nossa proposta é fortalecer os processos seletivos para atrair estudantes interessados, comprometidos e alinhados ao projeto formativo da Universidade Federal Fluminense, compreendendo nosso papel como autarquia federal vinculada às políticas públicas e como agente de transformação social e econômica dos municípios, do estado e do país. Para isso, precisamos de um processo seletivo consistente, estratégico e alinhado às nossas finalidades institucionais.

Na Graduação, o **SISU** continuará sendo um eixo central do processo seletivo, respeitando todas as normas vigentes e adotando estratégias qualificadas de captação de estudantes, considerando o cenário competitivo com outras instituições públicas e privadas do estado do Rio de Janeiro. Realizaremos um diagnóstico situacional dos últimos dez anos de seleção, analisando a oferta e o preenchimento de vagas, identificando desafios e oportunidades e aprimorando a comunicação sobre nossos percursos formativos, currículos e vida acadêmica junto ao ecossistema do ensino médio. O objetivo é ampliar o preenchimento das vagas e garantir melhores condições para permanência, reduzindo evasão e retenção desde o ingresso.

Também fortaleceremos as **políticas de transferência, reingresso e mudança de curso**, por meio de estratégias que possibilitem a captação de estudantes em diferentes etapas da formação. Faremos diagnósticos desses processos para avaliar sua efetividade, compreender a ocupação das vagas e identificar melhorias necessárias, buscando referências nacionais e internacionais que contribuam para aperfeiçoar essas modalidades e garantir melhores taxas de sucesso acadêmico e institucional.

No ensino a distância, realizaremos uma avaliação detalhada dos processos seletivos existentes, considerando suas virtudes, desafios e adequação às normativas atuais. A partir desse diagnóstico, promoveremos melhorias que fortaleçam a captação de estudantes tanto para o ensino presencial quanto para o ensino remoto, sempre com foco na qualidade da formação.

Nos cursos que exigem testes de habilidades específicas, como Arquitetura e Urbanismo, conduziremos análises situacionais para aprimorar esses instrumentos seletivos, tornando-os mais eficazes e alinhados aos perfis formativos desejados. Também fortaleceremos a política de internacionalização por meio da avaliação dos programas de estudantes estrangeiros e convênios culturais existentes, assegurando acolhimento qualificado, efetividade das parcerias e oportunidades de mobilidade acadêmica para estudantes brasileiros e estrangeiros.

Considerando o caráter multicampi e multitudes da universidade, estruturaremos normas claras para a mobilidade interna e a mudança de localidade, garantindo segurança jurídica, transparência e alinhamento com boas práticas de outras instituições. Além disso, desenvolveremos estratégias específicas para a **seleção na Pós-Graduação**, ampliando a captação de jovens pesquisadores e incentivando a diversidade acadêmica por meio da atração de estudantes de outras instituições.

Nesse sentido, estimularemos a divulgação qualificada dos Programas de Pós-Graduação, alinhada aos parâmetros nacionais e internacionais de avaliação, e promoveremos o diálogo com as áreas da CAPES para compreender políticas e práticas de programas bem avaliados, utilizando-os como referência para o aprimoramento das nossas estratégias de seleção e captação.

Com essas ações integradas, construiremos um processo seletivo consistente e abrangente, capaz de fortalecer a seleção tanto na Graduação quanto na Pós-Graduação, ampliando a qualidade do ingresso estudantil. Dessa forma, contribuiremos para que a Universidade Federal Fluminense cumpra plenamente seu papel social na formação de profissionais e pesquisadores comprometidos com o desenvolvimento econômico, social e científico do Brasil, fortalecendo sua autonomia e soberania.

1.3.17. ESTUDANTES - PROGRAMA *ALUMNI*/UFF

No âmbito das políticas voltadas aos estudantes, propomos a criação de um Programa Alumni institucional da Universidade Federal Fluminense. A iniciativa parte da necessidade de estabelecer uma política estruturada de relacionamento contínuo com nossos egressos, reconhecendo que o vínculo com a universidade não se encerra com a conclusão do curso.

Como ponto de partida, realizaremos um processo de *benchmarking* com universidades de referência no Brasil e no exterior que já possuem programas Alumni consolidados. Esse levantamento permitirá compreender diferentes modelos de funcionamento, ao mesmo tempo em que consideraremos as características culturais, regionais e locais da UFF, de modo a construir um programa institucional adequado à nossa realidade.

A proposta é desenvolver um **Programa Alumni Institucional**, com desdobramentos nos diversos cursos e nas diferentes localidades onde a universidade está presente. A partir desse programa, buscaremos fortalecer a interação com nossos ex-estudantes, promovendo uma conexão permanente, afetiva e integrada com a

universidade, e consolidando uma ampla comunidade uffiana que acompanhe os estudantes ao longo de toda a vida.

Esse relacionamento contínuo permitirá ações voltadas à educação continuada, à formação ao longo da vida e à troca de experiências profissionais, acadêmicas e sociais. O Programa Alumni também se configura como um espaço de diálogo com o mundo do trabalho, com a sociedade, com o poder público e com diferentes protagonistas sociais, fortalecendo a presença da universidade nesses ambientes e promovendo uma relação mútua, permanente e dialógica.

Para garantir consistência e sustentabilidade, o programa será orientado por uma política e por normativas institucionais claras, que se desdobrarão nos cursos e nas localidades, respeitando suas especificidades. Além disso, estabeleceremos um **sistema de avaliação do desempenho do programa**, permitindo analisar sua efetividade, identificar necessidades de aprimoramento e orientar ações de melhoria contínua.

Com isso, buscaremos fortalecer o senso de pertencimento, o engajamento e a motivação dos egressos, estimulando sua autonomia e protagonismo. O Programa Alumni também será orientado pelos princípios da inovação, da inclusão e da diversidade, consolidando uma relação contínua, colaborativa e afetiva entre a Universidade Federal Fluminense e seus ex-alunos.

1.3.18. ESTUDANTES - PROGRAMA DE ACOLHIMENTO E EMPODERAMENTO

O **Programa de Acolhimento e Empoderamento de Estudantes**, articulado ao Programa Alumni, estrutura uma política contínua de relacionamento entre a Universidade Federal Fluminense e seus estudantes, desde o ingresso até o período pós-formação. Essa política tem como objetivo tornar a universidade mais receptiva, acolhedora e inclusiva, fortalecendo vínculos institucionais duradouros e promovendo uma experiência universitária marcada pelo pertencimento, pelo engajamento e pela realização pessoal e acadêmica.

No momento do ingresso, atuamos de forma consistente nas dimensões da inclusão, da diversidade e da permanência estudantil. Buscamos garantir condições adequadas para a permanência, reduzir a evasão e a retenção a níveis aceitáveis e fortalecer a motivação, a autonomia e o protagonismo dos estudantes. Acolher bem é o primeiro passo para empoderar, integrar e permitir que cada estudante desenvolva plenamente seu potencial.

Nesse sentido, o **Programa de Acolhimento** parte da valorização e do aprimoramento das ações já existentes na universidade. Realizaremos avaliações críticas dessas iniciativas, considerando seus objetivos, resultados e desafios, para implementar melhorias e ampliar seu alcance, conferindo maior centralidade e efetividade às práticas de recepção e integração dos estudantes à vida universitária.

O empoderamento estudantil também se expressa na formação de sujeitos comprometidos com a sociedade. Por isso, o programa incorpora ações voltadas ao despertar da solidariedade, estimulando o envolvimento dos estudantes com causas sociais, a construção de propósitos e o desenvolvimento de relações dialógicas com a sociedade. Essa perspectiva visa a formar profissionais e pesquisadores que façam a diferença nos espaços em que atuarem, tanto durante a Graduação quanto após a conclusão do curso.

A trajetória acadêmica é compreendida como um ciclo completo, que se inicia com um acolhimento caloroso e se encerra com uma colação de grau significativa, de modo que possamos celebrar as conquistas, reforçar o senso de pertencimento e consolidar o vínculo dos estudantes com a universidade, evitando que esse laço se rompa ao final do curso.

É nesse ponto que o Programa Alumni se articula de forma direta e complementar, dando continuidade à relação construída ao longo da vida acadêmica, fortalecendo a conexão permanente entre a universidade e seus egressos. A partir de uma política institucional clara, com desdobramentos nos cursos e nas diferentes localidades da universidade, o programa Alumni promove uma comunidade uffiana viva, integrada e colaborativa.

Essa relação contínua possibilita ações de educação ao longo da vida, troca de experiências profissionais, interação com o mundo do trabalho, com o poder público e com a sociedade, além de fortalecer redes de cooperação, inovação, inclusão e diversidade. O Alumni consolida uma relação dialógica, mútua e duradoura, na qual a universidade permanece presente na trajetória de seus egressos, ao mesmo tempo em que se beneficia de sua atuação social, profissional e acadêmica.

Tanto o Programa de Acolhimento e Empoderamento quanto o Programa Alumni serão orientados por normativas institucionais claras e por mecanismos de avaliação contínua, que permitam acompanhar sua efetividade, identificar pontos de melhoria e garantir seu desenvolvimento permanente.

Dessa forma, construiremos uma política integrada que transforma a universidade em um espaço de convivência harmoniosa, relações afetivas e compromisso social. Acreditamos, pois, que assim teremos uma grande comunidade universitária, baseada em laços de solidariedade, respeito e pertencimento, na qual o

estudante entra, se desenvolve, se forma e permanece vinculado à Universidade Federal Fluminense ao longo de toda a sua trajetória de vida.

1.4. TERCEIRIZADOS

1.4.1. PROGRAMA DE TRABALHO JUSTO

Outro eixo central da nossa política de pessoas diz respeito aos trabalhadores terceirizados. São pessoas que atuam cotidianamente na Universidade Federal Fluminense e exercem um papel fundamental para o funcionamento da instituição, garantindo que a universidade permaneça aberta, organizada, com condições adequadas de urbanidade, acolhimento e desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas.

Reconhecendo essa importância, propomos a implementação de um **Programa de Trabalho Justo**, voltado aos trabalhadores terceirizados. Nossa iniciativa parte do entendimento de que a valorização dessas pessoas é condição indispensável para uma universidade que se pretende pública, inclusiva e socialmente responsável.

O primeiro passo desse programa será a realização de uma auditoria completa em todos os contratos de terceirização vigentes. Essa avaliação abrangerá tanto os aspectos econômicos quanto os jurídicos, com o objetivo de atualizar os contratos, torná-los mais eficientes e alinhados às boas práticas da administração pública na contratação de serviços terceirizados.

Ao mesmo tempo, essa auditoria terá como foco central a garantia do trabalho justo. Buscaremos assegurar que os trabalhadores contratados por meio desses contratos tenham garantias reais de emprego, direitos trabalhistas plenamente respeitados e condições dignas de trabalho. Isso inclui segurança no ambiente laboral, proteção à saúde física e mental, prevenção de atividades insalubres ou que ofereçam riscos indevidos, além de uma remuneração justa e adequada.

O programa também contempla a garantia de acesso à saúde, à previdência e a todos os demais direitos que caracterizam relações de trabalho justas, éticas e responsáveis. Acreditamos que contratos bem estruturados devem ser bons para todos os envolvidos: para a universidade, que recebe uma prestação de serviço qualificada; para as empresas, que devem ser remuneradas de forma justa; e, sobretudo, para os trabalhadores, que precisam ter seus direitos plenamente assegurados.

A partir do diagnóstico situacional resultante dessa auditoria, será possível identificar boas práticas já existentes, bem como fragilidades que precisam ser superadas. Com base nisso, pretendemos aprimorar os mecanismos de contratação,

acompanhamento e monitoramento dos contratos, estabelecendo novos parâmetros que garantam conformidade com a legislação, com as boas práticas da administração pública e com os princípios do trabalho justo.

Dessa forma, o Programa de Trabalho Justo buscará construir relações contratuais equilibradas e responsáveis, que beneficiem a administração pública, a Universidade Federal Fluminense, as empresas prestadoras de serviço, os trabalhadores e, em última instância, a sociedade, que depende de uma universidade pública forte, ética e comprometida com a dignidade do trabalho.

1.4.2. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

Dentro da nossa política de pessoas e do esforço para estabelecer uma nova relação contratual com as empresas terceirizadas e com os trabalhadores terceirizados, propomos a implementação de um Programa de Capacitação e Treinamento. A iniciativa parte do entendimento de que contratos responsáveis precisam explicitar, de forma clara, a qualificação profissional como requisito central para a prestação adequada dos serviços.

Nesse sentido, defendemos que os contratos de terceirização estabeleçam de maneira objetiva a obrigatoriedade de capacitação e treinamento dos profissionais, considerando a diversidade de funções exercidas nas diferentes unidades da Universidade Federal Fluminense, os distintos saberes envolvidos e os variados níveis de exposição a riscos, sejam eles trabalhistas, operacionais ou funcionais.

A proposta é que todo profissional que venha a atuar na universidade, por meio desses contratos, tenha recebido capacitação e treinamento prévios por parte da empresa responsável pela contratação. Ao mesmo tempo, reconhecemos que a universidade também possui demandas específicas, que exigem formações complementares. Por isso, a UFF poderá estabelecer, em casos particulares, treinamentos adicionais, voltados às necessidades específicas de determinadas atividades ou ambientes de trabalho.

Com profissionais devidamente capacitados e treinados, buscaremos assegurar uma prestação de serviços mais qualificada à comunidade acadêmica e à sociedade, que demandam da universidade pública serviços e suportes realizados com responsabilidade, eficiência e justiça. A formação adequada é condição essencial para que os trabalhadores possam exercer plenamente suas funções, com segurança, autonomia e qualidade.

O programa será estruturado com forte ênfase na eficiência e na eficácia da gestão contratual. Para isso, serão estabelecidos mecanismos de acompanhamento, monitoramento e avaliação por meio de indicadores de desempenho, permitindo verificar se os objetivos definidos estão sendo efetivamente cumpridos ao longo da execução dos contratos.

Dessa forma, o Programa de Capacitação e Treinamento busca garantir o cumprimento rigoroso dos requisitos contratuais, em consonância com as boas práticas da administração pública, assegurando que os serviços prestados atendam aos padrões de qualidade esperados e que as relações de trabalho sejam conduzidas de maneira responsável, transparente e comprometida com a valorização das pessoas.

1.4.3. PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

Neste contexto, propomos a implementação de um **Programa de Qualidade de Vida**, reconhecendo a centralidade dessas pessoas para o sucesso administrativo e operacional da Universidade Federal Fluminense. Trata-se de um programa estruturante, a ser acompanhado de forma direta pela gestão dos contratos, responsável por monitorar a execução contratual e assegurar o cumprimento dos compromissos assumidos.

Um dos pilares desse programa é a promoção da **motivação no trabalho**. Acreditamos que profissionais motivados exercem suas funções de forma mais responsável, comprometida e qualificada. Para isso, é fundamental assegurarmos um clima organizacional receptivo, respeitoso e acolhedor, que favoreça o engajamento, contribua para a redução de faltas, minimize exposições a riscos e diminua o descumprimento de atividades e demandas previstas nos contratos.

Visando ao cuidado com a **saúde e a segurança do trabalho**, nosso objetivo com este programa é prevenir a exposição dos trabalhadores a riscos que possam comprometer sua saúde física ou mental. Para tanto, propomos ações contínuas de prevenção, acompanhamento e promoção da saúde, incluindo iniciativas voltadas à saúde alimentar, à saúde física e à saúde mental, combinando medidas preventivas e corretivas que minimizem danos e promovam o bem-estar.

A segurança constitui um componente central do programa, abrangendo tanto a segurança do trabalho quanto a segurança operacional. Buscaremos estabelecer uma sistemática robusta de segurança, orientada para a prevenção de acidentes, para a redução a zero de exposições a riscos não calculados ou não monitorados e para a adoção de ações preventivas claramente definidas. Ao mesmo tempo, a segurança

operacional visa a garantir a continuidade e a plena execução dos serviços, evitando interrupções que possam comprometer o funcionamento da universidade.

Defendemos, ainda, a realização de **estudos ergonômicos prévios**, de modo a assegurar que as condições de trabalho respeitem os limites físicos e funcionais dos trabalhadores, prevenindo situações inadequadas que possam gerar, ao longo do tempo, danos à saúde e à segurança.

Dessa forma, o Programa de Qualidade de Vida buscará consolidar uma relação de compromisso mútuo entre os trabalhadores terceirizados e a Universidade Federal Fluminense. Ao garantir um ambiente saudável, coeso e acolhedor, fortaleceremos o desempenho, a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento do trabalho, beneficiando a universidade, os trabalhadores e a sociedade que depende de uma instituição pública forte e socialmente responsável.

1.4.4. PROGRAMA DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA

O Programa de Transição de Carreiras para Trabalhadores Terceirizados tem como objetivo central promover o progresso social e econômico dessas pessoas, ampliando oportunidades e criando caminhos concretos de desenvolvimento pessoal, educacional e profissional. Partimos do entendimento de que a universidade pública possui um papel transformador e deve atuar ativamente na ampliação de horizontes e na redução das desigualdades.

Para os trabalhadores que ainda não concluíram a formação educacional formal, propomos a ampliação e o fortalecimento dos **Programas de Educação de Jovens e Adultos da UFF (EJA UFF)**. Essas iniciativas visam a garantir a formalização da escolarização, possibilitando a recuperação de trajetórias interrompidas e a conclusão do ensino médio, etapa fundamental para o acesso ao ensino superior.

Nos comprometemos também a incentivar de forma ativa a participação desses trabalhadores em **Programas de Pré-vestibular Social**, avaliando, sempre que necessário, a ampliação dessas iniciativas. O objetivo é assegurar o acesso a uma formação preparatória qualificada para aqueles que enfrentam maiores dificuldades de acesso aos meios tradicionais de preparação.

De maneira complementar, propomos a criação de um **Programa de Apoio ao Enem**, estruturado a partir de um conjunto de ações integradas. Esse programa buscará promover o protagonismo dos participantes, oferecendo suporte educacional e psicológico, com foco na melhoria do desempenho nas provas, no uso mais eficiente do tempo e na consolidação dos conteúdos exigidos. A proposta inclui a construção de

estratégias específicas para as avaliações, visando ao êxito na classificação e o ingresso no ensino superior por meio do Sisu.

Nossa atuação tem como finalidade ampliar as possibilidades de crescimento profissional dos trabalhadores terceirizados, criando condições para que possam ingressar em cursos de Graduação da Universidade Federal Fluminense, que atualmente oferece 137 cursos distribuídos em nove municípios. Trata-se de uma oportunidade concreta de transformação de trajetórias e de transição de carreira a partir da educação.

Além disso, buscaremos instituir um **Programa de Incentivo Vocacional**, voltado à orientação de escolhas acadêmicas e profissionais, considerando o perfil, as aptidões e as preferências de cada participante. Essa iniciativa pretende apoiar decisões mais conscientes, consistentes e alinhadas às expectativas individuais, ampliando as chances de sucesso tanto na transição de carreira quanto na vida profissional.

Dessa forma, o Programa de Transição de Carreiras buscará ratificar o compromisso da Universidade Federal Fluminense com a promoção da melhoria da qualidade de vida, a abertura de novos espaços e oportunidades e a transformação social por meio da educação, da formação e do acompanhamento qualificado. Ao fortalecer a base de conhecimento e oferecer caminhos reais de ascensão, a universidade reafirma sua capacidade histórica de transformar vidas.

1.5. SOCIEDADE

1.5.1. INTERAÇÃO DIALÓGICA

A política de pessoas da Universidade Federal Fluminense se estrutura a partir de um compromisso indissociável com a sociedade. Acreditamos que estudantes, trabalhadores, terceirizados e comunidades externas não constituem esferas separadas, mas dimensões interdependentes de uma mesma missão pública: promover desenvolvimento social, econômico, científico e cultural com base no diálogo, na inclusão e na justiça social.

A interação dialógica com a sociedade é o ponto que conecta e dá sentido a essa política. A partir da capilaridade territorial da UFF – presente em nove municípios do estado do Rio de Janeiro e na Amazônia, em Oriximiná –, buscaremos construir uma presença institucional ativa, contínua e vibrante, capaz de dialogar não apenas com os territórios onde a universidade está fisicamente instalada, mas com todo o estado e seus diferentes contextos socioeconômicos.

Esse diálogo permanente com a sociedade civil organizada orienta a formulação de políticas públicas e fortalece a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. No ensino, a universidade forma profissionais alinhados às demandas reais das populações economicamente ativas, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional. Na pesquisa, produz conhecimento científico e tecnológico – básico e aplicado – voltado à solução de problemas concretos e à formação de quadros qualificados em nível de mestrado e doutorado. Na extensão, atua de forma dialógica, integrando saberes acadêmicos e populares, consolidando sua presença nos territórios e reafirmando sua indispensabilidade social.

Essa perspectiva reflete diretamente nas políticas voltadas aos estudantes, de modo que todas as iniciativas que fazem parte de nosso Programa de Gestão não apenas visam a reduzir a evasão e a retenção, mas também fortalecem o pertencimento e formam sujeitos críticos, comprometidos com a transformação social. A universidade que acolhe bem seus estudantes é a mesma que dialoga com a sociedade e responde às suas demandas.

Da mesma forma, a política para trabalhadores terceirizados – estruturada a partir dos programas de Trabalho Justo, Capacitação e Treinamento, Qualidade de Vida e Transição de Carreiras – materializa esse compromisso social no cotidiano institucional. Ao garantir direitos, formação, bem-estar e oportunidades de

desenvolvimento educacional e profissional, a universidade afirma que não há desenvolvimento social sem valorização do trabalho e sem justiça nas relações laborais.

A interação dialógica com a sociedade também fortalece o engajamento institucional com as causas sociais dos territórios. A presença ativa e imersa na realidade dos municípios amplia a sensibilidade da universidade para compreender desigualdades, desafios e potencialidades locais, permitindo que suas ações estejam alinhadas às necessidades reais da população. Esse engajamento qualifica as políticas institucionais e consolida a UFF como parceira estratégica no enfrentamento dos desafios sociais e econômicos.

Dessa forma, a Universidade Federal Fluminense validará sua atuação como uma instituição pública comprometida com a construção coletiva do desenvolvimento – uma universidade que dialoga, escuta, se envolve e atua de maneira integrada, conectando pessoas, saberes e territórios. Ao articular estudantes, trabalhadores, terceirizados e sociedade em um mesmo projeto institucional, fortalecemos a imagem da UFF como um ator relevante, presente e transformador, capaz de contribuir de forma consistente para o futuro do estado do Rio de Janeiro, do Brasil e das comunidades onde está inserida.

1.5.2. PRESENÇA PROPOSITIVA

A Universidade Federal Fluminense afirma como diretriz estratégica a sua **presença propositiva, ativa e qualificada em fóruns estratégicos e instâncias de participação** nos âmbitos local, regional, nacional e internacional. Essa atuação é entendida como parte indissociável da missão pública da universidade e de seu compromisso com o desenvolvimento social, econômico, científico e cultural.

No âmbito local, a UFF se propõe a participar de maneira sistemática e engajada dos fóruns e conselhos municipais, atuando junto aos principais atores da sociedade civil organizada, gestores públicos e demais instituições. A presença da universidade nesses espaços não se limita à escuta, mas se caracteriza pela contribuição propositiva, orientada à construção coletiva de soluções para as demandas estratégicas dos territórios onde está inserida.

No plano regional, considerando a diversidade socioeconômica e territorial do estado do Rio de Janeiro, a UFF busca ampliar sua atuação em fóruns regionais, respeitando as especificidades e vocações de cada região. Essa presença regional tem como objetivo alinhar as políticas institucionais da universidade às demandas regionais, fortalecendo o papel da UFF como agente articulador do desenvolvimento fluminense.

A presença amazônica da universidade também é compreendida sob essa perspectiva propositiva. A atuação em fóruns e conselhos locais na Amazônia será ressignificada e requalificada, com maior proximidade, engajamento e capacidade de formulação, integrando as políticas internas da universidade às necessidades e desafios específicos da região.

No âmbito nacional, como autarquia federal, a Universidade Federal Fluminense assume o compromisso de participar ativamente de fóruns e conselhos estratégicos de alcance nacional. Nesses espaços, a UFF se posiciona como uma instituição propositiva, comprometida com o bem comum, com o fortalecimento das políticas públicas e com a construção de caminhos para o desenvolvimento do país.

Da mesma forma, a universidade busca ampliar sua inserção internacional por meio da participação em fóruns e conselhos estratégicos globais. Essa presença internacional qualificada permite o alinhamento com agendas contemporâneas, o intercâmbio de experiências e a incorporação de boas práticas, fortalecendo a projeção institucional da UFF no cenário global.

Em todos esses âmbitos, a presença propositiva da Universidade Federal Fluminense tem como base a ciência, a tecnologia e a produção de conhecimento. Ao trazer para si as demandas discutidas nesses fóruns, a universidade fortalece sua capacidade de responder por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo de forma consistente para o desenvolvimento social, econômico e cultural dos territórios em que atua.

Dessa forma, a UFF se consolida como um ator estratégico nos espaços de formulação e deliberação, reafirmando seu papel como universidade pública comprometida com o diálogo, a proposição e a transformação social, em escala local, regional, nacional e internacional.

1.5.3. CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL, INOVAÇÃO E SUSTENTÁVEL

Para assegurar que a Universidade Federal Fluminense estruture sua inserção social e institucional, é preciso que haja um forte incentivo à uma presença **propositiva, dialógica e estrategicamente articulada** nos diferentes territórios e escalas de atuação. Acreditamos que essa presença se concretize com a participação ativa em fóruns estratégicos, conselhos e instâncias de deliberação nos âmbitos local, regional, nacional e internacional, sempre orientada pela produção de conhecimento, pela responsabilidade pública e pelo compromisso com o desenvolvimento.

A interação dialógica com a sociedade constitui o fundamento dessa atuação, visto que, por meio do diálogo permanente com a sociedade civil organizada, com o poder público, com o setor produtivo e com os diversos atores sociais, a universidade irá fortalecer sua capacidade de compreender demandas, identificar desafios e construir soluções coletivas. Essa escuta ativa e qualificada também irá orientar a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, garantindo que a atuação acadêmica esteja conectada às realidades sociais, econômicas e territoriais.

A presença propositiva da UFF em fóruns e conselhos estratégicos nos permitirá alinhar suas políticas internas às demandas expressas nesses espaços, nos diferentes níveis de governança. No plano local e regional, a universidade atuará como parceira dos municípios e das regiões do estado do Rio de Janeiro, respeitando suas especificidades e contribuindo para o fortalecimento do desenvolvimento territorial. No âmbito nacional, como autarquia federal, a UFF se posicionará como participante ativa na formulação de agendas públicas voltadas ao bem comum e ao desenvolvimento do país. No cenário internacional, ampliará sua inserção em fóruns estratégicos globais, dialogando com agendas contemporâneas e fortalecendo sua projeção institucional.

Nesse sentido, propomos a criação do **Conselho de Desenvolvimento Econômico, Social, de Inovação e Sustentável**, que irá se constituir como um espaço permanente de articulação entre a universidade e os principais atores da sociedade, reunindo poder público, sociedade civil, setor produtivo, indústria e protagonismos sociais, em diálogo direto com a academia. Sua finalidade será a formulação de propostas de políticas públicas orientadas à geração de emprego e renda, ao fortalecimento da autonomia e do protagonismo social e à promoção de um desenvolvimento econômico vigoroso e contínuo. A inovação, ancorada na ciência e na tecnologia, será um eixo central, orientada por propósito público e voltada à produção de soluções qualificadas, replicáveis e de alto impacto social.

A sustentabilidade orienta todas as ações do Conselho, garantindo que o desenvolvimento seja consequente, responsável e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e às principais agendas globais. A transição ambiental, social e econômica será conduzida a partir de bases científicas e tecnológicas sólidas, assegurando consistência e perenidade às propostas formuladas.

Dessa forma, acreditamos que o Conselho de Desenvolvimento Econômico, Social, de Inovação e Sustentável irá se consolidar como a instância integradora da presença propositiva da Universidade Federal Fluminense na sociedade. Ao articular diálogo, formulação e ação, a UFF reafirmará seu papel como universidade pública comprometida com a transformação social, com o desenvolvimento sustentável e com a construção de um futuro mais justo, inovador e solidário, nos âmbitos local, regional, nacional e internacional.



GESTÃO

2. GESTÃO

Princípio: O eixo Gestão fundamenta-se na incorporação sistemática das lições aprendidas como eixo estruturante para o aprimoramento contínuo dos processos administrativos da Universidade Federal Fluminense. Nossa proposta visa a consolidar a gestão como espaço de produção de conhecimento, por meio da reflexão permanente sobre resultados e oportunidades de melhoria, incluindo a criação de um repositório institucional de práticas de excelência, organizado por equipe multidisciplinar em banco de dados relacional.

Nossa proposta contempla a qualificação da infraestrutura física e digital por meio de linhas de ação estruturadas e integradas. Nosso objetivo é realizar diagnóstico situacional preciso da infraestrutura física nos nove municípios em que atuamos, como base para a construção de um Plano Diretor de Infraestrutura Física. A partir desse diagnóstico, promoveremos a adequação e a reestruturação dos espaços existentes, considerando suas demandas reais de uso.

Teremos clareza quanto ao estado de todos os equipamentos institucionais. Nossa proposta é realizar investimento consistente na recuperação, manutenção e atualização tecnológica desses equipamentos, acompanhado de planejamento para novas aquisições, reposições e substituições daqueles que já não atendem às exigências físicas e tecnológicas.

No que se refere aos prédios, nosso objetivo é adequá-los às múltiplas finalidades administrativas e acadêmicas – ensino, pesquisa e extensão –, observando as tecnologias e os saberes envolvidos. Realizaremos avaliação detalhada das condições de infraestrutura, habitabilidade e segurança predial, promovendo ações de recuperação, manutenção e modernização. Também nos comprometemos com a ampliação e o desenvolvimento de novos espaços nos nove municípios, assegurando compatibilidade com as necessidades e o porte das unidades, de modo a garantir dignidade, urbanidade, qualidade de vida, segurança e saúde ocupacional. Avaliaremos ainda o mobiliário institucional, verificando seu estado, atualização e adequação às finalidades administrativas e acadêmicas, com vistas à renovação e à qualificação dos ambientes físicos.

No contexto digital, essencial para a transição tecnológica, nosso objetivo é promover melhoria significativa na qualidade da conectividade, reconhecendo as atuais limitações. Propomos investimento robusto para assegurar compatibilidade entre demanda e oferta de serviços, garantindo alto nível de desempenho tecnológico e disponibilidade. Essa modernização abrangerá também os sistemas administrativos e acadêmicos, com aporte consistente em soluções computacionais que mantenham a universidade atualizada e competitiva.

Acreditamos que as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) devem ser fortalecidas tanto nas atividades administrativas quanto acadêmicas. Nossa proposta inclui a ressignificação e a reestruturação da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), com ampliação, qualificação e requalificação de pessoal, conferindo maior protagonismo e autonomia à área. Também promoveremos o redimensionamento e a modernização do data center, alinhando-o ao crescimento das demandas decorrentes da transição digital. Investiremos em tecnologia para escritórios administrativos, laboratórios e salas de aula, realizando benchmarking com universidades de referência no Brasil e no exterior, posicionando a UFF em patamar tecnológico elevado.

Por fim, nossa proposta prevê investimento estruturante em recursos-chave relacionados à infraestrutura, com desenvolvimento de projetos estratégicos. Realizaremos diagnóstico situacional e promoveremos adequações tecnológicas e digitais nos setores de manutenção, patrimônio e transportes, fortalecendo esses eixos como elementos essenciais ao desempenho e à eficiência das atividades administrativas e acadêmicas da universidade.

2.1. LIÇÕES APRENDIDAS

2.1.1. REPOSITÓRIO DE PRÁTICAS

Nossa proposta de Programa de Gestão, fundamenta-se nas lições aprendidas como eixo estruturante para o desenvolvimento e a atualização contínua do processo administrativo da Universidade Federal Fluminense. Nosso objetivo é transformar a gestão em um verdadeiro laboratório de conhecimento, pautado na reflexão sistemática sobre acertos e oportunidades de melhoria.

Propomos a construção de um **repositório institucional de práticas**, estruturado por equipe multidisciplinar dedicada à identificação, captura, catalogação e organização de práticas de excelência em banco de dados relacional. Esse instrumento permitirá o resgate ágil de experiências acumuladas, especialmente para aqueles que assumem funções de gestão, assegurando continuidade e qualificação administrativa. Também realizaremos *benchmarking* com universidades públicas federais, estaduais e privadas de referência no Brasil, com o objetivo de compreender seus modelos de gestão nos âmbitos administrativo, de ensino, pesquisa e extensão.

Nosso compromisso é registrar, organizar e disponibilizar essas práticas como base para processos de capacitação, treinamento e aprendizagem continuada. Buscaremos prover a gestão de soluções qualificadas que promovam maior eficiência na utilização dos recursos, aumento de produtividade, melhoria na prestação de serviços e maior eficácia na resposta às demandas da sociedade e da comunidade acadêmica. O repositório será um espaço dinâmico de consulta e aprendizagem, permitindo aprimorar, reproduzir, renovar, atualizar e ressignificar práticas, com foco na melhoria contínua do desempenho institucional.

Acreditamos na consolidação de uma cultura orientada por lições aprendidas, evitando a reinvenção constante de processos e assegurando evolução progressiva das gestões. Nosso objetivo é garantir continuidade às iniciativas anteriores, aprimorando-as e agregando novas melhorias, de modo que cada gestão receba uma base mais sólida e estruturada. Propomos, assim, fortalecer uma cultura de continuidade, e não de rupturas, assegurando perenidade ao processo administrativo.

Defendemos uma universidade que aprende continuamente, aberta à inovação, às atualizações e às transformações necessárias, especialmente diante da transição digital, da consciência ecológica, da inclusão e da diversidade. Nosso compromisso é incorporar boas práticas e consolidar um modelo administrativo moderno, eficiente e alinhado aos desafios contemporâneos, garantindo excelência na gestão institucional.

2.1.2. ACADEMIA DE GESTÃO

Propomos a constituição de uma **Academia de Gestão na Universidade Federal Fluminense**, com o objetivo de aprimorar o desenvolvimento institucional e elevar o desempenho administrativo. Acreditamos que a qualificação contínua é elemento estruturante para uma gestão moderna, eficiente e alinhada aos desafios contemporâneos.

Nossa proposta é mobilizar o saber interno já consolidado na universidade — nos cursos de graduação, especialização, mestrado, doutorado e extensão — promovendo integração, alinhamento e articulação desse conhecimento nas diversas unidades e municípios em que atuamos. Buscamos transformar essa base acadêmica em instrumento ativo de qualificação administrativa.

Comprometemo-nos a utilizar os mecanismos oferecidos pelo governo federal para treinamento e capacitação de servidores, alinhando a formação às melhores práticas do serviço público e aos propósitos institucionais. Nosso objetivo é qualificar, formar e aprimorar o desempenho do servidor público, fortalecendo a excelência administrativa.

Propomos também estabelecer acordos de cooperação com universidades federais, estaduais e privadas que desenvolvam programas internos de qualificação, possibilitando intercâmbio de servidores e compartilhamento de experiências exitosas. Acreditamos que essa troca fortalece a cultura institucional e amplia a capacidade de inovação na gestão.

Buscamos promover um ciclo contínuo de aprimoramento dos processos administrativos e de liderança, assegurando que o corpo técnico-administrativo e os ocupantes de funções estratégicas – gestores, coordenadores, chefias de departamento, Superintendências, Pró-Reitorias, direções de unidade e Reitoria – disponham de qualificação técnica compatível com suas responsabilidades. Nosso objetivo é fortalecer a capacidade de liderança e a eficiência na tomada de decisão.

Realizaremos mapeamento dos principais cursos e programas de qualificação existentes dentro e fora da universidade, estruturando política institucional de promoção, divulgação e incentivo à capacitação. Acreditamos que essa iniciativa contribuirá tanto para a progressão funcional quanto para a consolidação de cultura de gestão mais eficiente e eficaz.

A Academia de Gestão estará vinculada à nova Pró-Reitoria de Gestão, Compliance e Governança, permitindo integração estratégica entre formação,

integridade e eficiência administrativa. Nosso compromisso é consolidar gestão robusta, com propósitos claros, servidores qualificados e motivados, assegurando que a Universidade Federal Fluminense se mantenha forte, consistente e capaz de entregar à sociedade resultados compatíveis com a relevância de uma universidade federal de seu porte.

2.2. FORMALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

2.2.1. ESCRITÓRIO DE PRÁTICAS DE GESTÃO

Apresentamos nosso conceito de gestão, fundamentado na formalização e no fortalecimento das práticas institucionais por meio da criação de um Escritório de Práticas de Gestão. Nosso objetivo é estruturar e consolidar um modelo organizacional que promova excelência, continuidade e aprimoramento permanente dos processos administrativos.

A proposta consiste em **sistematizar as boas práticas institucionais** a partir de repositório estruturado, organizado e acessível. Buscamos realizar trabalho rigoroso de catalogação, categorização e agrupamento dessas práticas, permitindo que gestores encontrem com agilidade referências, soluções para desafios administrativos e novos conhecimentos aplicáveis à gestão. Comprometemo-nos a fundamentar essa sistematização em evidências concretas de uso, experiências acumuladas e resultados consistentes alcançados.

O Escritório também terá papel estratégico na **gestão da capacitação e do treinamento institucional**. Nossa proposta é implementar e formalizar programação anual de qualificação destinada a todos os servidores – docentes e técnicos –, alinhando-a aos planos de carreira e às trajetórias profissionais. Nosso objetivo é assegurar que os servidores disponham das competências e requisitos necessários para assumir funções administrativas de maior responsabilidade, fortalecendo a liderança e a eficiência institucional.

Atrelada a esse modelo está a **gestão do conhecimento** como princípio estruturante. Acreditamos que a universidade deve preservar, organizar e compartilhar seu capital intelectual, evitando a perda de experiências acumuladas e a repetição constante de reinícios. Nosso compromisso é garantir que o conhecimento seja registrado, disseminado e apropriado institucionalmente, permitindo que toda a comunidade tenha acesso, usufrua e transforme esse saber em novas práticas e inovações.

O Escritório de Práticas de Gestão será responsável por coordenar esse processo, assegurando acesso amplo às informações e promovendo ciclo virtuoso de aprendizagem, melhoria contínua e fortalecimento institucional.

2.2.2. RESOLUÇÕES E INSTRUÇÕES NORMATIVAS

Apresentamos nosso plano para a formalização e o fortalecimento das práticas de gestão, com foco na consolidação das Resoluções e Instruções Normativas da Universidade Federal Fluminense. Nosso propósito é estruturar um arcabouço normativo sólido, moderno e coerente com os desafios institucionais contemporâneos.

A proposta consiste em estabelecer conjunto normativo robusto que assegure o pleno funcionamento da universidade. Para isso, iniciaremos com diagnóstico situacional abrangente de todas as resoluções e normativas que tratam da gestão e da estrutura organizacional, identificando sobreposições, lacunas, desatualizações e inconsistências.

Comprometemo-nos a promover a conclusão, atualização e modernização definitiva do Estatuto e do Regimento Interno, garantindo alinhamento às melhores práticas de governança pública. Esse processo incluirá o rastreamento das normas existentes, sua revisão crítica e, quando necessário, a elaboração de novos instrumentos que fortaleçam os processos administrativos e decisórios.

Nossa atuação buscará assegurar ganhos concretos de eficiência e eficácia institucional. Realizaremos balanço técnico de todo o arcabouço normativo vigente, verificando seu status de aplicação e identificando vazios regulatórios que precisem ser supridos, de modo a conferir maior segurança jurídica e clareza organizacional.

Propomos, ainda, a realização de *benchmarking* com universidades de referência, a fim de compreender seus modelos organizacionais e mecanismos de gestão. Respeitando as especificidades culturais e institucionais de cada organização – bem como a identidade da própria universidade – promoveremos as adaptações necessárias para consolidar um modelo normativo consistente e funcional.

Nosso objetivo é construir marco legal e normativo capaz de fortalecer a universidade enquanto autarquia federal, dotando-a de instrumentos regulatórios propositivos, orientados ao futuro e alinhados a uma gestão moderna, estratégica e transparente.

Ao resolver de forma estruturada e definitiva a questão regulatória, asseguraremos que a universidade esteja plenamente regulamentada, organizada e institucionalmente consolidada. A partir dessa base normativa sólida, poderemos projetar futuro promissor, com resultados sustentáveis e uma instituição cada vez mais forte, eficiente e motivo de orgulho para toda a sua comunidade.

2.2.3. SISTEMA DE GESTÃO INFORMATIZADO

Apresentamos nossa visão para a modernização da gestão na Universidade Federal Fluminense, com foco na implantação de um sistema de gestão informatizado, integrado e estratégico.

Nossa proposta começa pelo fortalecimento da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI). Queremos ressignificar seu papel, investir na capacitação das equipes e garantir os recursos necessários para que a transformação digital da universidade seja conduzida com protagonismo, competência e planejamento.

Faremos um diagnóstico completo dos sistemas atualmente utilizados, identificando potencialidades, fragilidades e oportunidades de integração. Também realizaremos *benchmark* com universidades de referência no Brasil, analisando modelos, ferramentas e experiências bem-sucedidas, sempre respeitando a cultura institucional e o nível de maturidade da nossa gestão.

A partir desse mapeamento, estruturaremos uma política sólida de sistema de gestão informatizado, integrando processos e informações. O objetivo é garantir decisões mais ágeis, transparentes, rastreáveis e fundamentadas em dados, oferecendo aos gestores mais clareza, leveza e segurança no processo administrativo.

Com a informatização integrada, servidores terão mais domínio sobre seus direitos e deveres, reduzindo conflitos e aumentando a eficiência institucional. Atividades repetitivas serão automatizadas, liberando tempo e energia para ações estratégicas e inovadoras.

Além disso, os dados e práticas consolidadas pelo sistema alimentarão o Escritório de Práticas de Gestão, fortalecendo a sistematização do conhecimento e criando um ciclo contínuo de melhoria, aprendizado institucional e excelência administrativa.

Nosso compromisso é claro: uma gestão digital, inteligente e integrada, que simplifica processos, valoriza pessoas e prepara a universidade para os desafios do presente e do futuro.

2.2.4. *BENCHMARKING* E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Apresentamos nossa iniciativa para fortalecer a gestão da Universidade Federal Fluminense por meio de *benchmarking* contínuo e transferência estruturada de conhecimento.

Nossa proposta é identificar, de forma permanente, instituições de referência no Brasil e no exterior, aprendendo com suas experiências e resultados. A partir desse mapeamento, estabeleceremos acordos de cooperação que permitam a troca efetiva de saberes, metodologias e soluções já testadas, acelerando o nosso processo de aprimoramento institucional.

O objetivo é claro: avançar com mais consistência rumo a uma gestão robusta, eficiente e à altura do tamanho e da relevância da UFF. Queremos nos destacar não apenas pelo ensino, pesquisa e extensão de excelência, mas também por uma administração moderna, estratégica e orientada a resultados.

Nosso compromisso vai além de identificar boas práticas. Vamos criar mecanismos concretos para internalizar e adaptar essas experiências à nossa realidade, garantindo que o conhecimento adquirido seja incorporado aos processos cotidianos da universidade. A transferência de conhecimento será estruturada, acompanhada e sistematizada, para que produza impacto real.

Com essa estratégia, fortalecemos o papel da UFF como vetor de desenvolvimento econômico, social e cultural, nos municípios onde atuamos, nos estados, no Brasil e no cenário internacional. Ao aprender com os melhores e aplicar com inteligência, construiremos uma universidade cada vez mais eficiente, eficaz e preparada para liderar transformações.

2.3. GESTÃO DAS TDICS

Apresentamos nossa visão estratégica para a gestão das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) na Universidade Federal Fluminense. Nossa proposta é fortalecer e ressignificar a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), ampliando sua atuação em diálogo permanente com Pró-Reitorias e Superintendências. O objetivo é disponibilizar à universidade um portfólio sólido, atualizado e coerente de tecnologias digitais, alinhado às necessidades acadêmicas e administrativas.

Iniciaremos com um diagnóstico situacional das TDICs atualmente disponíveis, avaliando seu nível de atualização, potencialidades e fragilidades. Também realizaremos *benchmark* com instituições de referência para identificar ferramentas, modelos e soluções que possam inspirar nossas escolhas, sempre respeitando a cultura e o estágio de maturidade da UFF.

Nosso compromisso é garantir acesso às tecnologias e, sobretudo, oferecer capacitação contínua para seu uso qualificado. As TDICs serão organizadas por finalidade:

- **Ensino (Graduação, Ensino Médio, Pós-Graduação e Extensão):** implementação de um portfólio que potencialize o processo de ensino-aprendizagem, com mais interação, qualidade e eficiência;
- **Pesquisa (básica e aplicada):** disponibilização de ferramentas que fortaleçam a produção científica, ampliem a consistência metodológica e favoreçam soluções para a sociedade, o poder público e o setor produtivo;
- **Extensão:** adoção de tecnologias que estimulem o diálogo permanente entre universidade e sociedade, fortalecendo a troca de saberes e a aprendizagem mútua;
- **Gestão universitária:** consolidação de sistemas que promovam maior desempenho, organização, transparência e eficácia nos resultados.

Essa curadoria tecnológica, conduzida pela STI, em interação com toda a estrutura institucional, permitirá que a universidade utilize as melhores ferramentas disponíveis, com inteligência e estratégia.

Nosso objetivo final é entregar à sociedade um serviço público federal mais eficiente, moderno e consistente, fortalecendo o papel da universidade como agente de desenvolvimento econômico, social e cultural no Brasil e no mundo.

2.4. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

2.4.1. PROPLAN

Apresentamos nossa visão para a gestão orçamentária da Universidade Federal Fluminense, com foco estratégico no fortalecimento da Pró-Reitoria de Planejamento – Proplan como eixo central do planejamento institucional. Nossa proposta começa com um diagnóstico aprofundado dos processos de planejamento, execução orçamentária e gestão contábil, identificando virtudes, fragilidades e oportunidades de aprimoramento. Queremos que a Proplan atue como provedora de soluções, com uma gestão orçamentária mais robusta, moderna e orientada por resultados.

Realizaremos *benchmark* com universidades federais de referência para incorporar boas práticas de planejamento e execução. Analisaremos de forma estruturada como o orçamento é constituído, considerando as interações com o Ministério da Educação, o Ministério da Fazenda, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. Nosso objetivo é garantir que o planejamento e a execução – tanto de custeio quanto de capital – sejam integrados, transparentes e acessíveis a toda a estrutura universitária, da administração central aos departamentos.

A gestão seguirá rigorosamente as boas práticas aplicáveis às autarquias federais, observando as orientações do Tribunal de Contas da União e da Controladoria-Geral da União. Trabalharemos por uma execução orçamentária mais equilibrada, controlada e efetiva.

Outro eixo estratégico será o fortalecimento do orçamento próprio e da captação de recursos. Incentivaremos grupos de pesquisa e parcerias com a sociedade para ampliar fontes de financiamento, revertendo esses recursos em desenvolvimento científico, tecnológico e melhoria da infraestrutura acadêmica. O crescimento do orçamento público e do orçamento próprio será acompanhado de responsabilidade e planejamento estruturado.

Também fortaleceremos a contabilidade pública e os órgãos de controle interno, garantindo maior eficiência, transparência e segurança nas decisões administrativas. Implementaremos uma política consistente de controles internos e compliance, com capacitação contínua das equipes, assegurando conformidade normativa e prevenindo falhas de gestão.

Nosso compromisso é transformar a Proplan em uma grande planejadora, interlocutora e facilitadora da execução orçamentária, tornando a universidade referência em gestão pública, responsabilidade fiscal e excelência administrativa como autarquia federal.

2.4.2. LIVRE ORDENAÇÃO DAS UNIDADES

Apresentamos nossa abordagem para fortalecer a justiça orçamentária na Universidade Federal Fluminense, com foco na descentralização responsável e no fortalecimento das unidades acadêmicas.

Nossa proposta parte de um diagnóstico situacional completo do planejamento, da distribuição e da execução dos recursos, analisando critérios, formatos, eficiência e impactos no desenvolvimento institucional das 42 unidades. A partir desse mapeamento, vamos ressignificar e aprimorar o modelo, garantindo mais agilidade, clareza e efetividade na gestão, seguindo os parâmetros do orçamento participativo.

Comprometemo-nos a promover a integração entre as unidades acadêmicas e a Proplan para que o planejamento seja muito bem-feito, trabalhado, organizado e estabelecido. Buscamos um instrumento que facilite e promova esse planejamento, assim como o acompanhamento e monitoramento da execução, para garantir que os recursos públicos sejam bem usados para seus fins específicos, com controles eficientes.

Nossa atuação visa a garantir uma integração e um compartilhamento de responsabilidades e deveres entre todos na administração pública da Universidade Federal Fluminense. Esse será um momento importante de integração, companheirismo e facilitação, mas também de cumprir estritamente as regras estabelecidas, os procedimentos e as boas práticas no uso de recurso público para fins específicos, dentro do contexto de uma autarquia federal e dos propósitos da Universidade Federal Fluminense. A proposta é estabelecer recursos a partir de custeio e capital para garantir que as unidades cumpram seus papéis e propósitos, independentemente de onde estejam, do seu porte ou da tecnologia que utilizam.

Dessa forma, buscaremos assegurar uma fluidez de recurso, respeitando as proporcionalidades em termos de tamanho das unidades e suas necessidades de recurso, assegurando equanimidade no trato e que todos sejam beneficiados, avaliando as particularidades de cada unidade.

2.4.3. GESTÃO DAS DÍVIDAS

Apresentamos nosso plano estratégico para a gestão de dívidas da Universidade Federal Fluminense, como etapa complementar e estruturante da política de gestão orçamentária.

Nossa proposta é iniciar a gestão com uma ampla auditoria contábil, fiscal e financeira, realizando levantamento detalhado de todos os credores, do perfil das dívidas, de seus aspectos contratuais e institucionais, bem como de seus respectivos montantes. O objetivo é obter diagnóstico preciso que permita compreender a origem, a evolução e a natureza de cada obrigação assumida.

A partir desse mapeamento, estabeleceremos política estruturada para equacionamento das dívidas, com definição clara de prioridades, avaliação de riscos contratuais e construção de cronograma estratégico de pagamento. Atuaremos com responsabilidade, técnica e planejamento, assegurando previsibilidade e segurança institucional.

Buscaremos articulação junto ao Ministério da Fazenda e a outros órgãos federais de apoio, além de diálogo com a bancada parlamentar do estado do Rio de Janeiro, visando obter fomento e suporte para a equalização dos passivos. Nosso objetivo é restabelecer o equilíbrio financeiro da universidade, criando condições sólidas para investimento em ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura e atividades administrativas.

Realizaremos avaliação de risco detalhada dos contratos vinculados às dívidas, analisando impactos jurídicos, financeiros e institucionais. Essa abordagem permitirá construir plano de ação robusto, transparente e sustentável, preservando a credibilidade institucional perante credores e parceiros.

Nosso compromisso é agir com inteligência, clareza estratégica e responsabilidade fiscal, honrando o nome da universidade e assegurando que a regularização das dívidas ocorra sem comprometer investimentos essenciais ao presente e ao futuro institucional. Com diagnóstico preciso e planejamento consistente, construiremos caminho seguro para a estabilidade financeira e o fortalecimento da universidade.

2.4.4. GESTÃO DO PATRIMÔNIO

Apresentamos nossa visão estratégica para a gestão do patrimônio da Universidade Federal Fluminense, reconhecendo seu papel central na consolidação de uma administração pública eficiente e responsável.

Nossa proposta inicia com um diagnóstico situacional profundo e detalhado de todo o patrimônio institucional, abrangendo a administração central e todas as unidades acadêmicas e administrativas. Buscaremos construir um panorama claro e preciso do quadro patrimonial, identificando bens já devidamente registrados, eventuais pendências de patrimonialização e inconsistências nos controles existentes.

Comprometemo-nos a realizar um *benchmarking* com universidades e autarquias federais que sejam referência em gestão patrimonial, incorporando boas práticas e promovendo mudança cultural que valorize o patrimônio público como ativo estratégico da instituição.

Nossa atuação inclui o fortalecimento dos mecanismos de controle interno, em diálogo com os órgãos de controle, bem como a qualificação e o treinamento contínuo das equipes responsáveis pela gestão patrimonial. O objetivo é estabelecer ecossistema de controle robusto, integrado e aderente às normas legais e regulamentares aplicáveis à administração pública.

Entendemos a gestão patrimonial também como instrumento de desenvolvimento da infraestrutura universitária. Um patrimônio bem gerido contribui diretamente para a melhoria das condições de ensino, pesquisa, extensão e das atividades administrativas, promovendo maior racionalidade no uso dos recursos públicos.

Estabeleceremos um plano de ação para todo o ciclo de gestão, com metas claras, indicadores definidos e monitoramento sistemático dos resultados. Nossa intenção é posicionar a universidade como referência nacional em gestão patrimonial no âmbito das instituições públicas federais.

Nosso compromisso é transformar a gestão do patrimônio em estratégia institucional, garantindo eficiência, eficácia e responsabilidade no uso dos bens públicos, e fortalecendo a capacidade da universidade de prestar serviços de excelência à sociedade brasileira.

2.4.5. GESTÃO DE CONTRATOS E COMPRAS

Apresentamos nosso plano para o fortalecimento da gestão orçamentária da Universidade Federal Fluminense, com foco estratégico na gestão de contratos e compras públicas.

Nossa proposta inicia com a análise sistemática das auditorias realizadas nos últimos cinco a dez anos pela controladoria interna e pelos órgãos de controle externo, identificando fragilidades recorrentes, riscos operacionais e oportunidades de melhoria. Paralelamente, conduziremos auditoria factual e situacional da atual gestão de contratos e compras, examinando aspectos legais, contratuais, financeiros e contábeis, bem como os mecanismos de controle, o grau de transformação digital e a integração com o sistema federal de compras.

Comprometemo-nos a investir fortemente na qualificação técnica das equipes envolvidas, promovendo capacitação contínua com base nas melhores práticas da administração pública. Realizaremos *benchmarking* com universidades federais e autarquias de referência, incorporando fatores críticos de sucesso que fortaleçam nossa governança contratual.

Nossa atuação buscará estabelecer plano de conduta claro, normas técnicas atualizadas e procedimentos padronizados para garantir contratações e aquisições mais eficientes, econômicas e juridicamente seguras. O objetivo é modernizar e tornar a gestão de contratos e compras referência no âmbito do governo federal e das instituições federais de ensino superior.

Manteremos interlocução permanente com órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União, além do controle interno institucional, assegurando aderência às normas, implementação de recomendações e fortalecimento de política sólida de compliance. Estabeleceremos metas, indicadores de desempenho e mecanismos contínuos de monitoramento.

Nosso propósito é promover modernização estrutural do processo de compras e contratos, garantindo contratações vantajosas, maior racionalidade na aplicação dos recursos – sejam do orçamento público, orçamento próprio ou outras fontes – e uma prestação de serviços mais ágil e eficiente para toda a universidade. Dessa forma, consolidaremos modelo de gestão consistente, transparente e alinhado aos princípios da administração pública.

2.5. GESTÃO DA INFRAESTRUTURA DOS *CAMPI*

2.5.1. ARQUITETURA, ENGENHARIA E PROJETOS

Apresentamos nossa diretriz estratégica para a gestão da infraestrutura da Universidade Federal Fluminense, reconhecendo sua condição de universidade multicampi e multiculturas.

Nossa proposta parte da necessidade de assegurar infraestrutura compatível com o porte, a relevância e a complexidade institucional da universidade, em todas as cidades, *campi* e unidades. Para isso, realizaremos auditoria abrangente nas superintendências e setores responsáveis pela infraestrutura, avaliando fluxos, processos, capacidades técnicas e modelos de descentralização. Também faremos *benchmarking* com universidades multicampi de referência, identificando soluções eficazes para gestão descentralizada com coordenação estratégica central.

Comprometemo-nos a construir política estruturada e um Plano Diretor de Gestão da Infraestrutura dos *campi*, contemplando tecnologias embarcadas, especificidades regionais, condições físicas existentes e planejamento de expansão. O plano considerará tanto a modernização dos espaços atuais quanto a viabilização de novas áreas para sustentar o crescimento institucional.

Nossa atuação dará ênfase às áreas de arquitetura, engenharia e projetos, com a formação de corpo técnico altamente qualificado, ampliando o quadro profissional quando necessário e investindo em capacitação contínua. Buscaremos incorporar conhecimentos atualizados nas diversas engenharias envolvidas, garantindo suporte técnico consistente às demandas acadêmicas e administrativas.

Estabeleceremos equipe dedicada à atualização e modernização de projetos, incluindo retrofit de edificações existentes e concepção de novos espaços. Implementaremos ferramentas e metodologias contemporâneas, como BIM, gêmeo digital, realidade aumentada e realidade virtual, assegurando controle preciso do status físico e tecnológico das instalações.

Nosso objetivo é posicionar a universidade como referência nacional em gestão de infraestrutura no âmbito da arquitetura, engenharia e projetos. Para isso, manteremos diálogo permanente com instituições multicampi semelhantes, incorporando boas práticas e adaptando soluções à nossa realidade.

O eixo central dessa estratégia será a qualificação das pessoas, o fortalecimento da capacidade técnica interna e a busca ativa por fomento e recursos adequados. Assim, garantiremos infraestrutura moderna, eficiente e tecnologicamente atualizada, capaz de sustentar o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão institucional.

2.5.2 - GESTÃO DA MANUTENÇÃO

Destacamos a centralidade da gestão de manutenção como eixo estruturante da política de infraestrutura da Universidade Federal Fluminense.

Nossa proposta é modernizar, atualizar e qualificar integralmente a área de manutenção, com investimento na capacitação técnica das equipes e na ampliação do quadro profissional, quando necessário. Realizaremos *benchmark* com universidades multicampi e multitudes para identificar modelos eficientes de gestão de manutenção, incorporando experiências bem-sucedidas e fatores críticos de desempenho.

A partir desse estudo, estruturaremos Plano de Manutenção abrangente, com metas claras, indicadores de desempenho, cronograma de execução e sistema contínuo de monitoramento e atualização. O plano será fundamentado em boas práticas nacionais e internacionais, sempre adaptado à realidade tecnológica, territorial e institucional da universidade.

Nosso compromisso é consolidar uma equipe coesa, técnica e estrategicamente preparada, capaz de atuar tanto de forma preventiva quanto corretiva. Trabalharemos para garantir presença ativa e planejada da manutenção em todos os *campi* e unidades, assegurando funcionamento adequado e contínuo da infraestrutura física e tecnológica.

Considerando a distribuição da universidade em nove municípios e 42 unidades, adotaremos modelo de manutenção descentralizada com coordenação estratégica central, respeitando as especificidades regionais, tecnológicas e estruturais de cada localidade.

Nosso objetivo é garantir que a universidade tenha plena capacidade de atender suas demandas de manutenção com eficiência, previsibilidade e qualidade, sustentando o bom funcionamento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa.

2.5.3. GESTÃO DE CONTRATOS

Apresentamos nossa abordagem para a gestão da infraestrutura dos *campi* da Universidade Federal Fluminense, com foco estratégico na gestão de contratos. Nossa proposta é estruturar modelo robusto de gestão contratual, tanto de serviços quanto de pessoal terceirizado, assegurando que a infraestrutura dos *campi* funcione com qualidade, regularidade e eficiência. Uma boa gestão de contratos é fundamental para manter os espaços limpos, organizados, seguros e plenamente operacionais, além de oferecer suporte consistente às equipes de arquitetura, engenharia, projetos e manutenção.

Também buscaremos fortalecer o impacto social da universidade por meio da contratação responsável, estimulando a inclusão de trabalhadores do entorno dos *campi*. Essa estratégia contribui para o desenvolvimento local, ampliando oportunidades e fortalecendo o vínculo entre universidade e sociedade.

Comprometemo-nos a realizar um *benchmarking* com universidades multicampi e multidades semelhantes, analisando como estruturam sua gestão contratual, seus mecanismos de fiscalização e seus modelos de acompanhamento de desempenho. A partir dessas referências, incorporaremos boas práticas e técnicas contratuais que assegurem maior eficiência, prevenção de descumprimentos e melhor relação custo-benefício.

Nossa atuação incluirá fortalecimento dos mecanismos de fiscalização, planejamento adequado das contratações, acompanhamento sistemático da execução contratual e busca por suporte técnico e institucional sempre que necessário. O objetivo é reduzir riscos, aumentar previsibilidade e garantir entregas com qualidade.

Queremos que a gestão de contratos seja instrumento de transformação institucional e social, proporcionando maior rapidez, eficiência e eficácia na resposta às demandas da infraestrutura. Nosso compromisso é tornar a UFF referência nacional em gestão contratual aplicada à infraestrutura, alcançando padrão elevado de governança, responsabilidade e excelência administrativa.

2.5.4. GESTÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL DO PLANO DIRETOR DOS *CAMPI*

Apresentamos nossa visão para a Gestão Estratégica e Operacional do Plano Diretor dos *campi* da Universidade Federal Fluminense, com foco em planejamento estruturado e investimento consistente. Nossa proposta começa com a realização de diagnóstico situacional abrangente do atual Plano Diretor, avaliando seu grau de

atualização, aderência às demandas contemporâneas e alinhamento às projeções de crescimento institucional. A partir dessa análise, promoveremos a revisão, atualização e reestruturação completa do plano, transformando-o na principal diretriz estratégica da infraestrutura universitária.

O objetivo é garantir clareza sobre os ativos existentes em cada campus, identificar necessidades futuras e orientar a administração na priorização de investimentos. O Plano Diretor deverá organizar de forma integrada os usos e ocupações dos espaços físicos, assegurando ambientes receptivos, urbanos, seguros, saudáveis e ergonomicamente adequados, compatíveis com a grandeza e a relevância institucional.

Comprometemo-nos a realizar um *benchmarking* com universidades multicampi e multidades de perfil semelhante, estudando como estruturam, mantêm e atualizam seus planos diretores, bem como as tecnologias empregadas nesse processo. Buscaremos incorporar soluções avançadas que promovam transformação tecnológica e digital, proporcionando maior precisão, agilidade e transparência na gestão da infraestrutura.

Nossa atuação visa a assegurar que os investimentos sejam realizados com base em critérios técnicos claros, definindo onde, como e por que investir. Acreditamos que um Plano Diretor atualizado e tecnologicamente estruturado permitirá crescimento sustentável, racionalidade na aplicação de recursos e fortalecimento institucional.

Entendemos que a gestão eficiente da infraestrutura depende de planejamento sólido, técnicas modernas de arquitetura e engenharia, e suporte tecnológico avançado, tanto na transformação dos espaços físicos quanto na digitalização do próprio plano. Com essa base, a universidade estará preparada para crescer de forma consistente, estratégica e alinhada aos desafios do futuro.

2.6. GOVERNANÇA

2.6.1. FÓRUM DOS DIRETORES

Apresentamos nosso próximo eixo estratégico de gestão: o fortalecimento da governança institucional da Universidade Federal Fluminense. Nossa proposta é ressignificar o papel do Fórum dos Diretores, estruturando-o como espaço qualificado de diálogo, reflexão estratégica e integração entre a administração central e as 42 direções de unidades. Pretendemos estabelecer regulamentação interna clara para o funcionamento do Fórum, organizando sua dinâmica, pautas e fluxos de trabalho.

O objetivo é construir uma agenda programática permanente voltada à gestão universitária, às questões de infraestrutura e administração, e às projeções de futuro orientadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O Fórum não terá caráter deliberativo, mas atuará como instância estratégica de escuta, construção coletiva e formulação de caminhos, subsidiando decisões da administração central.

Propomos utilizar o Fórum como instrumento de aprofundamento e detalhamento das diretrizes do PDI, transformando-o em espaço estruturado de acompanhamento e debate das metas institucionais. Também promoveremos discussões sobre descentralização e compartilhamento orçamentário, buscando modelos mais integrados e eficientes de relação entre a administração central e as unidades acadêmicas.

Nossa atuação visa a fortalecer a corresponsabilidade na gestão, estimulando maior participação dos diretores no cotidiano operacional e estratégico da universidade. Considerando nossa presença em nove Municípios do estado do Rio de Janeiro e nossa atuação em território amazônico, o Fórum será fundamental para integrar especificidades regionais às decisões institucionais.

Queremos que o Fórum dos Diretores se consolide como instrumento programático das grandes discussões temáticas da universidade – ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura e logística dos *campi* –, promovendo respostas mais consistentes às demandas acadêmicas e sociais.

Com diálogo aberto e cooperação entre reitoria, superintendências e direções de unidade, fortaleceremos a governança institucional, ampliando integração, coesão e capacidade de resposta. Assim, construiremos uma UFF ainda mais articulada,

regionalmente conectada e institucionalmente sólida, capaz de cumprir sua missão pública com excelência.

2.6.2. FÓRUM DOS PRÓ-REITORES E SUPERINTENDENTES

Apresentamos nossa visão para o fortalecimento da governança institucional da Universidade Federal Fluminense, com ênfase na atuação estratégica da administração central e na integração efetiva com Pró-Reitorias e Superintendências.

Propomos a criação de um fórum permanente de governança, com reuniões mensais estruturadas, destinado ao acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas em cada Pró-Reitoria e Superintendência. Esse espaço terá como foco o monitoramento das metas do Programa de Gestão, a análise objetiva de resultados, a identificação de desafios e a avaliação contínua de riscos associados às iniciativas institucionais.

A proposta é estabelecer um ambiente de diálogo horizontal, transparente e orientado à execução, garantindo que a gestão produza resultados sustentáveis e consistentes para a comunidade acadêmica. A atuação coordenada entre as áreas permitirá maior alinhamento estratégico, integração operacional e eficiência na implementação das diretrizes estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Os fóruns também atuarão de forma articulada com o Fórum dos Diretores, fortalecendo a conexão entre a administração central e as unidades acadêmicas. Essa integração será fundamental para consolidar um ecossistema administrativo coeso, no qual planejamento, execução e avaliação estejam permanentemente alinhados.

Assumimos o compromisso de assegurar a regularidade mensal e a centralidade desses encontros, transformando-os em espaços de reflexão estratégica, prestação de contas e demonstração de resultados. Serão discutidas as interdependências entre Pró-Reitorias e Superintendências, promovendo maior cooperação, parceria e corresponsabilidade na superação dos desafios institucionais.

Nossa atuação incluirá o acompanhamento sistemático dos programas e projetos institucionais, bem como a análise de riscos internos e externos – sejam eles de natureza política, regional, econômica ou setorial –, que possam impactar o desempenho da UFF.

Com uma governança estruturada, integrada e orientada por resultados, acreditamos que fortaleceremos a capacidade institucional de resposta e promoveremos avanços significativos em qualidade, eficiência e consistência

administrativa, assegurando que a universidade evolua de forma coordenada e sustentável.

2.6.3. FÓRUM DO COMITÊ GESTOR DO PDI

Apresentamos a governança estruturante que pretendemos consolidar por meio do Fórum do Comitê Gestor do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal Fluminense.

Nossa proposta é instituir o Fórum do Comitê Gestor do PDI como instância estratégica e permanente de acompanhamento, integração e corresponsabilização institucional. Esse Fórum será concebido a partir do modelo da hélice quádrupla da inovação, assegurando participação efetiva e articulada da administração central, das unidades acadêmicas, dos departamentos e dos cursos, garantindo voz ativa a todos os segmentos da universidade.

Além da representação institucional, o Fórum integrará os três componentes fundamentais da comunidade universitária – docentes, técnicos e estudantes –, ampliando sua composição para incluir a sociedade civil, o poder público, representantes da indústria (em seu sentido mais amplo) e protagonistas sociais. Essa estrutura assegurará uma governança plural, participativa e conectada com as demandas contemporâneas.

Uma vez instituído o PDI, o Fórum será responsável por acompanhar seus indicadores por meio de painel robusto e transparente de monitoramento, promovendo a avaliação contínua dos avanços, a cobrança responsável de resultados e o acompanhamento sistemático dos projetos estratégicos nele previstos. O PDI deve ser compreendido como instrumento efetivo de política pública: consistente, realista, factível e permanentemente monitorado.

Comprometemo-nos a garantir que o PDI seja capaz de catalisar esforços, fortalecer a união institucional e consolidar espaços cooperativos e colaborativos. Ele deve funcionar como direcionador estratégico que conduza a universidade a um futuro sólido, sustentável e socialmente relevante.

Reconhecemos a importância da presença da UFF em todo o estado do Rio de Janeiro, bem como sua inserção amazônica, que precisa ser continuamente qualificada e ressignificada. A universidade deve preservar sua pluralidade e diversidade, mas sempre orientada por foco estratégico, clareza de propósito e direcionamento institucional consistente.

Nossa atuação busca consolidar a Universidade Federal Fluminense como instrumento efetivo de desenvolvimento econômico, social e cultural para o estado, para os municípios onde está presente, para suas regiões de influência e para o Brasil. Trabalharemos para que o PDI seja um verdadeiro instrumento de política pública aplicado, acompanhado e capaz de produzir transformações concretas.

O Fórum do Comitê Gestor do PDI exercerá, assim, papel central na integração, na governança e na construção coletiva do futuro institucional, orientando a universidade para uma trajetória de fortalecimento contínuo e garantindo o pleno cumprimento de seu papel social em todas as suas áreas de atuação.

2.6.4. PROCURADOR EDUCACIONAL INSTITUCIONAL (PEI) & PAINEL DE INDICADORES INSTITUCIONAIS

Apresentamos nossa visão para o fortalecimento da governança institucional da Universidade Federal Fluminense, com foco na ressignificação estratégica do Procurador Educacional Institucional (PEI) e na implantação de um Painel de Indicadores Institucionais robusto e transparente.

A proposta consiste em redefinir o papel, a relevância e o alcance do Procurador Educacional Institucional. Para além de suas atribuições formais de integração, coleta e envio de dados ao Ministério da Educação e ao Censo da Educação Superior, o PEI passará a exercer função estratégica de monitoramento institucional. Sua atuação abrangerá a administração central, os programas de graduação e pós-graduação, os departamentos e todas as unidades acadêmicas e administrativas, consolidando informações qualificadas que permitam uma visão sistêmica da universidade.

Paralelamente, propomos a construção de um grande Painel de Indicadores Institucionais, estruturado com métricas claras, confiáveis e atualizadas, que permita a gestores e membros da comunidade acadêmica compreenderem, de forma objetiva, o status institucional. Esse painel será um instrumento permanente de acompanhamento de desempenho, evolução e riscos.

Comprometemo-nos a assegurar infraestrutura, recursos e valorização institucional ao Procurador Educacional Institucional, para que suas funções sejam exercidas com consistência técnica e relevância estratégica. As informações consolidadas alimentarão o Comitê Gestor do PDI, subsidiarão o envio de dados mais qualificados ao Ministério da Educação e apoiarão a tomada de decisão da administração superior com base em evidências.

Nossa atuação visa a consolidar uma cultura decisória orientada por dados, resultados e monitoramento contínuo de indicadores. A análise sistemática permitirá compreender cenários positivos ou críticos, identificar causas e promover ajustes estratégicos por meio dos fóruns institucionais competentes – como o Fórum dos Diretores, as Pró-Reitorias, as Superintendências e o Comitê Gestor do PDI.

Buscaremos transformar o papel do Procurador Educacional Institucional em função essencialmente estratégica, superando a visão meramente burocrática. A transparência será princípio estruturante dessa governança, garantindo que comunidade acadêmica, sociedade, poder público e setores produtivos compreendam com clareza o desempenho institucional e os rumos estratégicos adotados.

Com essa estrutura, a universidade poderá redirecionar ações, qualificar escolhas e fortalecer sua capacidade de resposta, assegurando decisões mais consistentes, integradas ao contexto social em que atua e alinhadas ao cumprimento pleno de sua missão institucional.

2.6.5. PROGER & CONTROLE INTERNO

Apresentamos nossa abordagem para o fortalecimento da governança institucional da Universidade Federal Fluminense, pautada na atuação integrada e estratégica da Procuradoria e do sistema de controle interno.

A proposta consiste em consolidar modelo de governança fortemente articulado com a Procuradoria Federal Junto à UFF (PROGER), assegurando que toda demanda relevante, seja de natureza administrativa, contratual, patrimonial ou estratégica, conte com suporte jurídico qualificado e tempestivo. Buscaremos, nesse sentido, estabelecer relação propositiva e permanente com os procuradores, de modo que o aconselhamento jurídico contribua diretamente para decisões mais seguras, consistentes e alinhadas ao interesse público e às normas que regem a administração federal.

Paralelamente, propomos o fortalecimento do controle interno, por meio da estruturação de mecanismos que ampliem sua capacidade técnica, seu dinamismo e sua efetividade na promoção do compliance e na garantia do cumprimento das normas legais e regimentais. A intenção é consolidar ambiente institucional no qual prevenção, orientação e monitoramento sejam práticas permanentes, reduzindo riscos e fortalecendo a integridade administrativa.

Comprometemo-nos a assegurar plena independência e autonomia tanto à Procuradoria quanto ao controle interno, reconhecendo que sua atuação técnica e

isenta é condição essencial para a boa governança. Esses órgãos terão papel central no acompanhamento, orientação e monitoramento das ações da administração em todas as suas dimensões, contribuindo para que o desenvolvimento institucional ocorra com máxima transparência, retidão e conformidade com a legislação da administração pública federal.

Nossa atuação integrará esses pilares de governança aos fóruns institucionais, aos processos decisórios estratégicos e à transformação digital da universidade, com o apoio de sistemas modernos de gestão e de modelos administrativos orientados por eficiência, legalidade e responsabilidade pública.

A Procuradoria e o controle interno exercerão, assim, funções estruturantes para assegurar que o desempenho institucional e o crescimento da universidade ocorram com segurança jurídica, integridade, transparência e fidelidade aos princípios que regem a administração pública.

2.7. REITORIA MÓVEL E ITINERANTE

Apresentamos nossa visão de governança para uma universidade multicampi e multiculturas, estruturada a partir da implementação da Reitoria Móvel e Itinerante na Universidade Federal Fluminense.

A proposta consiste em transformar a atuação da Reitoria em uma presença ativa, próxima e contínua nos diferentes *campi* e municípios onde a universidade está inserida. Em vez de permanecer centralizada exclusivamente na sede administrativa da Rua Miguel de Frias, a gestão superior percorrerá, ao longo dos quatro anos de mandato, todos os espaços acadêmicos e administrativos, promovendo diálogo direto com estudantes, docentes, técnicos e gestores locais.

Acreditamos que essa presença territorial permitirá compreender, de forma concreta e sensível, as realidades específicas de cada unidade, favorecendo a formulação de políticas institucionais mais aderentes às demandas locais. A gestão dialógica, baseada na escuta ativa, possibilitará captar necessidades, identificar desafios e propor soluções alinhadas às características socioeconômicas e culturais dos municípios onde a universidade atua.

Será criado canal institucional permanente no site do Gabinete do Reitor, permitindo que a comunidade acadêmica proponha pautas, temas prioritários e agendas para as visitas. Esse canal ampliará a participação democrática, fortalecendo a interação entre administração central e comunidade universitária.

Comprometemo-nos a tornar pública a agenda da Reitoria Móvel, assegurando transparência e ampla divulgação para que todos possam participar dos encontros, exercer o direito à crítica, ao debate e à construção coletiva. Esses momentos serão espaços legítimos de escuta, reflexão e busca de soluções consensuais e factíveis para os desafios enfrentados em cada contexto local.

Além disso, será instituído repositório institucional das visitas e discussões realizadas, com registros audiovisuais e atas formais, preservando a memória das interações e garantindo prestação de contas das decisões e encaminhamentos assumidos. Esse acervo constituirá linha do tempo da gestão itinerante, evidenciando compromissos pactuados, ações implementadas e resultados alcançados.

Nossa atuação priorizará essa proximidade efetiva em todas as unidades acadêmicas e administrativas, incluindo os *campi* distribuídos pelo estado do Rio de Janeiro e a presença em Oriximiná. A Reitoria será próxima, acolhedora, parceira e

corresponsável pela construção de soluções cooperativas, fortalecendo a integração institucional e impulsionando a universidade a novos patamares de desenvolvimento.

Com essa estratégia, consolidaremos um modelo de gestão presente, transparente e participativo, capaz de responder às demandas locais com responsabilidade e visão estratégica, projetando um futuro mais sólido e promissor para toda a comunidade acadêmica.

2.8. AUDIÊNCIAS COM O REITOR

2.8.1. AUDIÊNCIAS PÚBLICAS SOBRE TEMAS RELEVANTES

Apresentamos nossa visão de governança com ênfase na instituição das Audiências Públicas do Reitor como instrumento estruturante de participação democrática na Universidade Federal Fluminense.

A proposta é que o Gabinete do Reitor organize uma agenda permanente de audiências públicas temáticas, complementando a estratégia da Reitoria Móvel e Itinerante. Esses encontros terão como finalidade aproximar a gestão das demandas institucionais, promovendo escuta ativa, debate qualificado, reflexão coletiva e construção cooperativa de soluções. O objetivo principal é consolidar um modelo de gestão democrático, participativo e orientado por diálogo aberto e responsável.

Alguns temas poderão emergir das visitas itinerantes; outros, dada sua complexidade e relevância estratégica, serão objeto de audiências específicas, com aprofundamento técnico e reflexão estruturada, assegurando que as decisões tomadas sejam consistentes, fundamentadas e alinhadas aos propósitos institucionais.

Comprometemo-nos a divulgar agendas públicas com ampla antecedência, assegurando participação híbrida – presencial e virtual –, para contemplar a diversidade geográfica da universidade, presente nas nove cidades do estado do Rio de Janeiro e em Oriximiná, no Pará. As chamadas públicas serão claras e objetivas, incentivando a participação de todos que desejem contribuir de forma propositiva para o avanço institucional.

Será estruturado canal direto de comunicação com o Reitor, sob coordenação da Chefia de Gabinete, responsável pela organização das demandas, triagem de temas e sistematização de respostas objetivas e transparentes. Esse canal permitirá interação contínua entre comunidade e gestão, fortalecendo a mobilização social em torno de pautas estratégicas.

Todos os encontros serão registrados em repositório institucional, com atas, registros audiovisuais e documentação das deliberações e encaminhamentos. Essa memória institucional permitirá o acompanhamento das respostas dadas, monitoramento das mudanças decorrentes das discussões e transparência quanto aos resultados obtidos.

Nossa atuação buscará promover interação horizontal, garantindo protagonismo e autonomia à comunidade acadêmica para propor temas, apresentar avaliações e

contribuir com perspectivas diversas. A definição das pautas também ocorrerá de forma democrática, por meio de submissão e votação de temas no canal institucional, assegurando que as audiências tratem de questões efetivamente prioritárias.

A gestão será participativa, próxima e aberta ao diálogo, acolhendo críticas, sugestões e recomendações com maturidade institucional. A escuta qualificada será apoiada por ferramentas de análise de dados, incluindo recursos de inteligência artificial e aprendizado de máquina, para sistematizar contribuições, identificar padrões e subsidiar decisões mais fundamentadas.

Com essa estratégia, fortaleceremos a cultura de transparência, corresponsabilidade e cooperação, consolidando governança democrática capaz de impulsionar a universidade de forma coesa, estratégica e alinhada às expectativas de sua comunidade e da sociedade.

2.8.2. AUDIÊNCIAS PARTICULARES COM MEMBROS DA COMUNIDADE ACADÊMICA E SOCIEDADE

Apresentamos nossa abordagem para a gestão e a interação institucional, com ênfase na instituição de Audiências Particulares do Reitor como instrumento complementar de escuta e aproximação na Universidade Federal Fluminense.

A proposta consiste na reserva de espaços fixos na agenda semanal do Reitor para a realização de audiências particulares com membros da comunidade acadêmica e, também, com representantes da sociedade. Esses encontros poderão ocorrer de forma presencial ou híbrida, garantindo inclusão daqueles que se encontram em municípios distintos da sede administrativa, como Niterói, ou em outros *campi* da universidade, a exemplo de Volta Redonda.

O objetivo das audiências particulares é oferecer canal direto de escuta institucional, permitindo que demandas, propostas e preocupações sejam apresentadas de forma organizada e respeitosa. Trata-se de mecanismo que fortalece a proximidade entre gestão superior e comunidade, ampliando a capacidade de compreensão das diferentes realidades e necessidades.

Comprometemo-nos a disponibilizar canal formal de solicitação dessas audiências, no qual o interessado poderá indicar o tema ou apresentar breve contextualização do assunto a ser tratado. A Chefia de Gabinete será responsável pela triagem e organização da agenda, estabelecendo critérios de prioridade e assegurando fluxo transparente e eficiente.

As agendas serão tornadas públicas, garantindo transparência quanto aos encontros realizados, preservando-se, contudo, a confidencialidade dos temas quando necessário. Dessa forma, equilibraremos publicidade administrativa e respeito às questões de natureza sensível ou individual.

Nossa atuação visa a assegurar que o Reitor esteja disponível para ouvir, dialogar e refletir conjuntamente com aqueles que desejam interação institucional direta. Buscaremos, nesse sentido, consolidar relações baseadas em cooperação, parceria e confiança, fortalecendo vínculos internos e externos.

Com essa iniciativa, consolidaremos uma Reitoria presente, acessível e acolhedora, comprometida em compreender demandas individuais sem perder de vista o interesse coletivo da universidade. O propósito maior é transformar a escuta qualificada em decisões equilibradas e responsáveis, capazes de atender às necessidades da comunidade e fortalecer o projeto institucional da Universidade Federal Fluminense.

2.8.3. AUDIÊNCIAS PÚBLICAS COM LIDERANÇAS

Apresentamos nossa proposta de gestão voltada à realização de Audiências Públicas com Lideranças Acadêmicas na Universidade Federal Fluminense, como instrumento estratégico de aproximação, escuta qualificada e fortalecimento institucional.

A proposta consiste em promover audiências públicas periódicas com chefias de departamento, coordenações de cursos de graduação – presenciais, a distância, sequenciais, bacharelados e licenciaturas – e coordenações de Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Considerando a natureza multicampi e multicidade da universidade, essas audiências ocorrerão em formato híbrido, assegurando a participação ativa de lideranças localizadas nos diversos municípios onde a instituição está presente.

O objetivo é compreender, de forma estruturada, as demandas departamentais e acadêmicas, abrangendo desde necessidades tecnológicas e administrativas até estratégias de internacionalização, inovação e relacionamento com o setor produtivo. No âmbito da Pós-Graduação *Stricto Sensu*, haverá atenção específica aos processos avaliativos conduzidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), buscando identificar estratégias que qualifiquem continuamente os programas e ampliem sua presença e consolidação em todas as unidades.

Essas audiências permitirão ao Reitor e à Administração Superior compreender de maneira mais precisa os desafios cotidianos enfrentados por departamentos e coordenações, fortalecendo a capacidade de formulação de soluções institucionais coerentes e sustentáveis. Trata-se de mecanismo que aproxima a gestão da realidade acadêmica e amplia a consciência estratégica sobre o funcionamento operacional da universidade.

Comprometemo-nos a estruturar, por meio do Gabinete do Reitor, uma agenda pública específica para essas lideranças, garantindo transparência, previsibilidade e ampla participação. Esse espaço possibilitará que chefias e coordenações apresentem suas questões, compartilhem experiências e contribuam para a construção de soluções viáveis e cooperativas.

Nossa atuação visa a assegurar maior consistência nas respostas institucionais, maior efetividade no cumprimento de acordos e fortalecimento da relação entre Reitoria e estrutura departamental. Sempre que pertinente, Pró-Reitores e Superintendentes poderão participar das audiências, conferindo maior dinamismo técnico às discussões e contribuindo para encaminhamentos mais ágeis.

Com essa iniciativa, consolidaremos gestão mais próxima, presente e consciente das demandas acadêmicas, fortalecendo a integração institucional e ampliando a capacidade da universidade de cumprir seu papel estratégico de produção e difusão de ciência, tecnologia e formação qualificada para o estado do Rio de Janeiro e para o Brasil.

2.8.4. AUDIÊNCIAS COM LÍDERES DE LABORATÓRIOS

Apresentamos nossa visão para a realização de Audiências com Líderes de Laboratório, entendendo esse espaço como estratégico para o fortalecimento da pesquisa, da inovação e da formação acadêmica na Universidade Federal Fluminense.

A proposta consiste em estabelecer uma agenda permanente de diálogo entre o Reitor e os líderes de laboratório das 42 unidades acadêmicas distribuídas pelos nove municípios do estado do Rio de Janeiro, além da unidade em Oriximiná. O objetivo é promover escuta imersiva e qualificada sobre as demandas relacionadas à infraestrutura, espaços físicos, equipamentos, recursos humanos e demais elementos essenciais ao pleno funcionamento dos laboratórios.

Essas audiências permitirão compreender de forma aprofundada a dinâmica dos ambientes de pesquisa, suas metas no âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), seus desafios operacionais e sua contribuição efetiva para os

programas de pós-graduação e para os cursos de graduação. Também serão discutidas estratégias de inovação, transferência de conhecimento e fortalecimento da relação com sociedade, poder público e setor produtivo.

Buscaremos desenvolver atuação consistente e estratégica junto aos laboratórios, inspirando-nos em boas práticas adotadas por universidades nacionais e internacionais no que se refere à gestão, posicionamento institucional (*branding* científico) e organização de ecossistemas de pesquisa. Nossa intenção é tornar nossos laboratórios mais atuais, competitivos e produtivos, ampliando a relevância e o impacto social das pesquisas desenvolvidas.

Comprometemo-nos a garantir espaço estruturado de escuta ativa dessas lideranças, reconhecendo que a qualificação da gestão passa pela compreensão detalhada das realidades específicas de cada laboratório. A partir desse diálogo, serão implementadas ações de melhoria contínua e estratégias voltadas à captação de novos recursos, ampliando as possibilidades de financiamento e sustentabilidade das atividades científicas.

Nossa atuação visa a fortalecer os laboratórios como núcleos centrais de produção de conhecimento, assegurando que gerem resultados com impacto concreto para a sociedade, para o poder público e para o setor produtivo. Ao mesmo tempo, buscaremos ampliar sua contribuição na formação de estudantes de graduação e pós-graduação, garantindo a preparação de profissionais altamente qualificados e alinhados às demandas contemporâneas.

Com essa estratégia, consolidaremos uma gestão próxima, estratégica e comprometida com a excelência científica, promovendo a integração entre ensino, pesquisa, inovação e desenvolvimento social.

2.8.5. AUDIÊNCIAS COM LÍDERES ESTUDANTIS

Apresentamos nossa proposta de realização de Audiências com as Representações Estudantis como eixo central de uma governança democrática, participativa e sensível às demandas da comunidade discente da Universidade Federal Fluminense.

A proposta consiste em estabelecer diálogo franco, horizontal e contínuo com as representações estudantis, por meio de audiências públicas regulares, estruturadas para promover escuta ativa e qualificada. O objetivo é compreender, de maneira aprofundada, as dinâmicas que atravessam o cotidiano dos estudantes, abordando temas fundamentais como permanência, acolhimento, evasão e retenção acadêmica.

Esses encontros buscarão identificar as causas estruturais e conjunturais que impactam a trajetória estudantil, permitindo à gestão formular políticas institucionais mais efetivas e alinhadas às necessidades reais da comunidade discente. A pauta das audiências poderá ser proposta pelos próprios estudantes, assegurando protagonismo e autonomia na definição dos temas prioritários.

Comprometemo-nos a manter regularidade nesses espaços de diálogo, garantindo ambiente respeitoso, reflexivo e orientado à construção de consensos. A partir dessa escuta estruturada, buscaremos fomentar projetos e políticas públicas internas voltadas à ampliação da permanência estudantil, à redução da evasão e ao enfrentamento da retenção acadêmica, sempre com responsabilidade institucional e compromisso social.

Reconhecemos a importância histórica e formativa do movimento estudantil como espaço de desenvolvimento de lideranças e de defesa legítima dos interesses da comunidade discente. Estimular lideranças responsáveis, conscientes do papel estratégico da universidade e de sua inserção regional, será parte essencial dessa proposta.

Nossa atuação visa a fortalecer o papel social da universidade na formação de profissionais qualificados e cidadãos comprometidos com a transformação social. Por meio da escuta ativa e do diálogo permanente, consolidaremos políticas institucionais mais eficazes e construiremos ambiente acadêmico mais inclusivo, acolhedor e comprometido com o sucesso e a permanência dos estudantes.

2.8.6. AUDIÊNCIAS COM REPRESENTAÇÕES SINDICAIS

Apresentamos nossa visão sobre a importância estratégica das Audiências com as Representações Sindicais, reconhecendo seu papel essencial para uma gestão democrática, responsável e comprometida com as condições de trabalho na Universidade Federal Fluminense.

A proposta consiste em manter diálogo permanente, estruturado e respeitoso com as entidades sindicais representativas – a ADUFF e o SINTUFF –, tanto em reuniões individuais quanto em encontros conjuntos. O objetivo é ouvir de forma atenta e qualificada as demandas relacionadas às condições de trabalho, às relações institucionais e aos desafios enfrentados por docentes e técnicos no exercício de suas funções.

Essas audiências buscarão consolidar ambiente de diálogo horizontal, reconhecendo o protagonismo legítimo do movimento sindical na defesa dos direitos e

interesses das categorias que representa. Acreditamos que o fortalecimento institucional passa pela construção de relações maduras, baseadas em respeito, transparência e cooperação.

Comprometemo-nos a transformar essa escuta ativa em políticas institucionais concretas, capazes de responder às demandas apresentadas e de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. Manteremos canal aberto e permanente de interlocução, garantindo que as necessidades de docentes e técnicos sejam consideradas de forma responsável e estratégica.

Nossa atuação visa a assegurar que a universidade, enquanto autarquia pública, cumpra plenamente seu papel institucional, promovendo ambiente profissional receptivo, empático, solidário e respeitoso. Trabalharemos para garantir segurança operacional e segurança no trabalho, condições adequadas de saúde, ergonomia e bem-estar, além de relações baseadas na dignidade e no reconhecimento.

Buscamos construir espaço institucional onde as pessoas possam evoluir como profissionais e crescer como indivíduos, fortalecendo o sentimento de pertencimento e compromisso com o projeto universitário. Dessa forma, projetaremos a universidade para um futuro cada vez mais sólido, humano e promissor, sustentado por relações institucionais equilibradas e colaborativas.

2.9. CONSELHOS SUPERIORES

2.9.1. CUV

Apresentamos nossa visão para a gestão e o fortalecimento dos Conselhos Superiores da Universidade Federal Fluminense, considerando sua natureza de autarquia federal e instituição pública de ensino superior.

A proposta consiste em avaliar de forma criteriosa o funcionamento dos conselhos, com atenção especial ao Conselho Universitário, instância máxima de deliberação política e institucional. Serão analisados o papel e o escopo de suas câmaras, sua organização interna, a representatividade de seus membros e os fluxos decisórios, buscando assegurar maior efetividade, clareza e dinamismo aos processos.

Pretendemos fortalecer o Conselho Universitário como espaço legítimo das grandes discussões institucionais – Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão Administrativa –, garantindo que os debates ocorram em ambiente de respeito, civilidade e escuta qualificada. A boa condução dos trabalhos, a valorização do contraditório e a construção de consensos serão princípios estruturantes desse processo.

Considerando o caráter multicampi e multicidade da universidade, o Conselho deverá estar atento às especificidades regionais e às diferentes realidades institucionais. A governança colegiada precisa refletir essa diversidade, assegurando participação efetiva dos diversos segmentos acadêmicos e, também, da sociedade.

Propomos ainda realizar estudos comparativos (*benchmarks*) com universidades de porte e características semelhantes, a fim de identificar boas práticas de organização e funcionamento dos conselhos superiores. A incorporação de experiências exitosas poderá contribuir para modernizar procedimentos, renovar práticas democráticas e aprimorar a dinâmica deliberativa.

Comprometemo-nos a garantir harmonia institucional, respeito às normas regimentais e plena observância ao marco legal que rege a administração pública federal. As decisões devem ser fundamentadas, juridicamente amparadas e socialmente legitimadas, refletindo maiorias constituídas a partir do debate qualificado e do convencimento racional.

Nossa atuação buscará assegurar que o Conselho Universitário seja espaço pujante de formulação estratégica, capaz de indicar caminhos e propor soluções administrativas, científicas e tecnológicas para o desenvolvimento institucional. Toda

eventual atualização de procedimentos terá como finalidade ampliar a democracia, a transparência e a participação plena de seus representantes.

Ao fortalecer o papel dos Conselhos Superiores, consolidaremos governança colegiada robusta, capaz de posicionar a universidade em patamar elevado de desenvolvimento social, econômico, científico, tecnológico e cultural. O Conselho Universitário deve ser expressão máxima da democracia universitária, funcionando como arena legítima e estratégica das grandes decisões que orientam o presente e o futuro da instituição.

2.9.2. CEPEX

Apresentamos nossa visão para o fortalecimento da gestão dos Conselhos Superiores, com ênfase no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX) da Universidade Federal Fluminense, reconhecendo seu caráter eminentemente operacional e estratégico.

A proposta consiste em revisar e atualizar os marcos regulatórios que orientam as ações de ensino, tanto na Graduação quanto na Pós-Graduação, assegurando decisões pedagógicas e administrativas alinhadas às transformações contemporâneas. No campo da pesquisa, pretendemos fortalecer tanto a pesquisa básica quanto a aplicada, aprimorando procedimentos, fluxos e a organização dos programas de pós-graduação.

O CEPEX também deverá integrar de forma estruturada as políticas de inovação e extensão, contemplando tanto a extensão de caráter social quanto a extensão formativa vinculada à formação dos estudantes de graduação. Além disso, o Conselho atuará sobre temas administrativos estratégicos, relações internacionais e aspectos relacionados às carreiras docente e técnico-administrativa.

Propomos visitar o regimento interno, os fluxos decisórios e os modos operacionais do CEPEX, modernizando sua atuação e adequando-o à realidade de uma universidade mais dinâmica, tecnológica e conectada às demandas sociais. O objetivo é fortalecer o caráter democrático e participativo do Conselho, ampliando a presença da comunidade acadêmica e consolidando consensos em torno de um projeto institucional sólido, científico e socialmente reconhecido.

Além das câmaras já existentes, sugerimos a criação de comissões assessoras estratégicas, tais como:

- **Comissão de Ensino**, voltada à discussão de modelos inovadores de ensino-aprendizagem, inclusão acadêmica e políticas diferenciadas que enfrentem desigualdades, promovendo permanência e reduzindo evasão e retenção.
- **Comissão de Pós-Graduação, Ciência e Tecnologia**, com foco no fortalecimento da pesquisa como instrumento de desenvolvimento e na qualificação da formação para a docência superior.
- **Comissão de Extensão**, destinada a estruturar políticas extensionistas mais dinâmicas e equitativas, alinhadas às demandas da sociedade, do poder público e do setor produtivo.
- **Comissão de Carreiras**, com olhar integrado para docentes e técnicos, promovendo desenvolvimento profissional consistente, valorização e qualificação contínua.

Comprometemo-nos a projetar o futuro ajustando o presente, utilizando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como eixo estruturante para a formulação de políticas públicas internas, atos normativos e orientações estratégicas que impulsionem a universidade.

Nossa atuação visa a consolidar o CEPEX como conselho forte, atuante e soberano, em articulação com o Conselho Universitário e o Conselho dos Curadores, bem como com as ações executivas da Reitoria. Essa integração permitirá que a universidade avance com solidez, capacidade de gestão e protagonismo institucional.

Ao fortalecer o CEPEX, reafirmamos o compromisso com a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, garantindo que a universidade continue desempenhando papel central no desenvolvimento social, econômico, científico, tecnológico e cultural do Brasil.

2.9.3. CUR

Apresentamos nossa proposta para o fortalecimento da gestão dos Conselhos Superiores, com ênfase no Conselho de Curadores da Universidade Federal Fluminense, reconhecendo-o como órgão estratégico de controle, acompanhamento e garantia da boa governança institucional.

Propomos realizar uma avaliação aprofundada da dinâmica de funcionamento do Conselho de Curadores, promovendo a atualização de seu regimento interno e reafirmando seu papel essencial como instância técnica de fiscalização e monitoramento. O Conselho deve exercer, com rigor e autonomia, o acompanhamento

da execução orçamentária, da aplicação dos recursos públicos e da realização de projetos institucionais, assegurando o estrito cumprimento das normas internas e da legislação federal aplicável.

Defendemos que o Conselho de Curadores atue como órgão altamente técnico, não apenas responsável por analisar e aprovar contas, mas também por monitorar processos, orientar ajustes e contribuir preventivamente para o aperfeiçoamento da gestão. Seu papel deve ir além da verificação formal, consolidando-se como instância que promove qualidade, regularidade e eficiência administrativa.

Para tanto, propomos a constituição de suporte técnico qualificado que ofereça aos conselheiros informações consistentes, relatórios analíticos e instrumentos de acompanhamento que subsidiem decisões seguras e fundamentadas. A atualização do regimento deverá alinhar-se às melhores práticas adotadas por conselhos de curadores de instituições públicas congêneres e ao arcabouço normativo de controle vigente no país, em articulação com órgãos como a Controladoria-Geral da União e demais instâncias federais de fiscalização e controladoria.

Comprometemo-nos com uma gestão sólida, lúcida, transparente e autônoma, condição indispensável para o pleno exercício da democracia universitária e para a consolidação de práticas administrativas responsáveis. Reafirmamos o respeito à autonomia e à harmonia institucional entre os Conselhos Superiores – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho Universitário e Conselho de Curadores – bem como entre esses colegiados e o Gabinete da Reitoria.

Nossa atuação visa a fortalecer essa tríade de conselhos superiores, em integração com a gestão executiva, como núcleo político e governamental da universidade. Ao consolidar mecanismos de controle qualificado, transparência e responsabilidade, contribuiremos para uma universidade forte, consistente, ativa e soberana, plenamente comprometida com seu papel central no desenvolvimento da sociedade brasileira.

2.9.4. SECRETARIA GERAL

Apresentamos nossa visão para o fortalecimento da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores da Universidade Federal Fluminense, reconhecendo seu papel estratégico como instância de apoio técnico-administrativo essencial ao funcionamento qualificado do Conselho Universitário, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e do Conselho de Curadores.

A proposta inicia-se com a atualização do regimento interno, dos fluxos operacionais e do regime funcional da Secretaria, promovendo uma revisão ampla de seus procedimentos. Pretendemos estabelecer *benchmarks* com instituições públicas de referência, incorporando boas práticas de governança, organização administrativa e gestão de processos colegiados.

Defendemos, ainda, a implementação de uma transformação digital consistente, voltada à ampliação da transparência, à modernização dos fluxos processuais e ao fortalecimento da Secretaria Geral como instrumento de democracia institucional, confiança pública e suporte técnico qualificado aos conselhos superiores. A digitalização integral dos processos, o acompanhamento em tempo real das tramitações e a organização sistemática das informações contribuirão para maior eficiência e segurança jurídica.

Comprometemo-nos a assegurar equipe técnica qualificada, bem como infraestrutura adequada – física, tecnológica e operacional –, para que a Secretaria funcione de forma autônoma, estável e plenamente estruturada. Isso inclui instalações apropriadas, mobiliário, sistemas informatizados e suporte permanente às atividades administrativas.

Assumimos também o compromisso de recepcionar e organizar as demandas oriundas da comunidade acadêmica e da sociedade, garantindo controle rigoroso dos prazos, acompanhamento contínuo dos processos e encerramento adequado das tramitações. O objetivo é assegurar que a engrenagem institucional dos conselhos funcione de maneira harmônica, previsível e eficaz, cumprindo seu papel normativo e deliberativo.

Nossa atuação inclui investimento permanente em capacitação e formação dos servidores, do secretário-geral à equipe de apoio, promovendo atualização técnica, domínio normativo e qualificação em gestão pública e ferramentas digitais. A Secretaria Geral deve ser reconhecida como espaço de excelência administrativa, referência em transparência, eficiência e eficácia operacional.

Buscaremos garantir, assim, que todas as decisões e atos administrativos dos três conselhos tramitem com rigor técnico, respeito aos ritos legais e clareza procedimental, produzindo resultados legítimos, socialmente aceitos e sustentados por processos democráticos e bem fundamentados.

Ao fortalecer a Secretaria Geral dos Conselhos Superiores, consolidaremos bases sólidas para uma governança moderna, transparente e proativa. Essa transformação administrativa e digital permitirá o pleno exercício da democracia universitária e contribuirá para que a universidade cumpra, com consistência e responsabilidade, seu papel fundamental no desenvolvimento da sociedade brasileira.

2.9.5. GESTÃO - CONSELHOS SUPERIORES - ATUALIZAR OS REGIMENTOS INTERNOS DOS CONSELHOS SUPERIORES

Apresentamos como prioridade estratégica a atualização dos regimentos internos da Universidade Federal Fluminense e de seus Conselhos Superiores, compreendendo que a modernização normativa é condição essencial para uma governança sólida, democrática e alinhada aos desafios contemporâneos.

A proposta estabelece como meta a revisão ampla e integrada do Regimento Geral da Universidade e dos regimentos do Conselho Universitário, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, do Conselho de Curadores e da Secretaria Geral dos Conselhos. O objetivo é assegurar coerência sistêmica, clareza procedimental e alinhamento institucional com o projeto de universidade que desejamos consolidar: forte, socialmente representativa e reconhecida por sua maturidade gerencial.

Pretendemos que os novos regimentos estejam compatíveis com o estágio atual de desenvolvimento institucional e com a complexidade de uma universidade multicampi, articulada com a sociedade, o setor produtivo e o poder público. A atualização buscará o estado da arte em governança universitária, incorporando boas práticas nacionais, fundamentos técnicos contemporâneos e instrumentos normativos que promovam eficiência, segurança jurídica e transparência.

Para tanto, propomos constituir uma força de trabalho qualificada, responsável por realizar estudos comparativos com universidades públicas de referência, além de dialogar com órgãos administrativos e de controle vinculados ao governo federal, a fim de identificar parâmetros técnicos e jurídicos que orientem a construção de regimentos modernos, justos e consistentes. Esse processo respeitará a cultura administrativa acumulada ao longo de mais de seis décadas de história institucional, valorizando sua trajetória sem renunciar à inovação.

Comprometemo-nos a garantir que os novos marcos regimentais fortaleçam o espaço democrático universitário, assegurando liberdade de expressão, respeito às representações sociais, autonomia institucional e plena observância aos ritos administrativos. O estrito cumprimento das normas legais e regimentais é dever de toda autarquia federal, e será tratado como compromisso inegociável de nossa gestão.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) será o eixo estruturante desse processo, orientando a atualização normativa de forma integrada às metas estratégicas da universidade. Assim, cada ajuste regimental estará conectado a um projeto institucional claro, coerente e voltado para o futuro.

Nossa atuação visa a consolidar ambientes colegiados democráticos, receptivos e acolhedores para toda a comunidade acadêmica. Entregaremos regimentos

atualizados, tecnicamente qualificados e à altura do porte e da relevância da universidade, fortalecendo sua capacidade de governança e assegurando bases normativas sólidas para enfrentar os desafios presentes e futuros.

2.10. COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PROPLAN

2.10.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

Apresentamos a importância estratégica da gestão e do fortalecimento de um dos pilares estruturantes da universidade: a Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) da Universidade Federal Fluminense.

A proposta consiste na constituição e no fortalecimento institucional dessa Coordenação, ampliando seu papel para além da execução orçamentária. A Proplan deverá assumir protagonismo no planejamento e no desenvolvimento institucional, atuando de forma integrada com as unidades acadêmicas e administrativas, com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com procuradorias, superintendências e demais órgãos estratégicos da universidade.

Essa Coordenação terá a responsabilidade de estruturar o planejamento estratégico e operacional da universidade, articulando visão de longo prazo e gestão cotidiana. O planejamento estratégico, orientado pelo PDI, estabelecerá os grandes marcos, prioridades e diretrizes institucionais. Já o planejamento operacional traduzirá essas diretrizes em ações concretas, metas mensuráveis, cronogramas e indicadores de desempenho, garantindo coerência entre propósito e execução.

Nosso objetivo é assegurar que a gestão do presente esteja plenamente alinhada à construção do futuro desejado. Isso envolve a organização sistemática das rotinas administrativas, a gestão eficiente de compras e contratos, o acompanhamento de metas institucionais e a consolidação de práticas modernas de administração pública. Cada ato administrativo deverá estar conectado a uma lógica estratégica maior, garantindo que ensino, pesquisa e extensão funcionem com o suporte necessário para sua excelência.

Comprometemo-nos a elaborar e implementar um plano estratégico-operacional robusto, provendo conhecimento técnico, ferramentas de gestão, sistemas de acompanhamento e infraestrutura adequada para sua execução. A consolidação desse planejamento permitirá que os objetivos definidos no PDI sejam efetivamente alcançados, transformando diretrizes em resultados concretos.

Nossa atuação visa a consolidar o planejamento estratégico como eixo estruturante do desenvolvimento institucional. Ao integrar visão, organização e execução, fortaleceremos a capacidade de gestão da universidade, assegurando que ela avance com consistência, eficiência e responsabilidade, cumprindo plenamente sua missão acadêmica e social.

2.10.2. MONITORAMENTO E CONTROLE

Em nosso Projeto de Gestão, destacamos o papel estratégico da Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento da Proplan no monitoramento e controle das ações institucionais da Universidade Federal Fluminense, consolidando esse eixo como um dos pilares fundamentais da boa gestão pública.

A proposta é estruturar um sistema contínuo de monitoramento das metas e iniciativas definidas no planejamento estratégico-operacional. Monitorar significa acompanhar a execução do que foi planejado, avaliar se as metas estão sendo cumpridas, identificar a necessidade de ajustes, compreender os impactos das correções realizadas e mensurar os resultados alcançados. Trata-se de garantir coerência entre planejamento e execução.

Já o controle cumpre função complementar e indispensável: assegurar o estrito cumprimento dos regimentos, das normas internas e da legislação federal aplicável, além de verificar se os recursos orçamentários, financeiros e estruturais estão sendo utilizados de forma adequada, eficiente e alinhada aos propósitos institucionais. O controle preventivo evita desvios, corrige inconsistências e fortalece a responsabilidade administrativa.

Comprometemo-nos a exercer esse papel com rigor técnico e responsabilidade pública, assegurando que a universidade esteja no caminho certo, do ponto de vista estratégico e sob a ótica normativa e legal. Fazer o que é correto em termos de propósito institucional e em termos jurídicos e administrativos é compromisso inegociável de uma autarquia federal.

Nossa atuação visa a consolidar uma cultura de gestão baseada em evidências, indicadores, conformidade e resultados. Planejar, monitorar e controlar são etapas indissociáveis de uma administração moderna e responsável. Ao fortalecer essa tríade, acreditamos que garantiremos maior segurança institucional, melhor desempenho organizacional e o cumprimento pleno da missão pública da universidade.

2.10.3. CAPACITAÇÃO

Reafirmamos a capacitação como eixo estruturante da gestão e prioridade estratégica da Coordenação, compreendendo que o fortalecimento da administração pública na Universidade Federal Fluminense depende diretamente da qualificação contínua de suas equipes.

A proposta é instituir um programa permanente de capacitação técnica e operacional, destinado a todos que integram a Coordenação e, de forma ampliada, a toda a administração vinculada à universidade, da gestão central às unidades acadêmicas, departamentos e coordenações. O objetivo é assegurar que cada servidor compreenda com clareza suas atribuições, os atos administrativos que deve cumprir e os fundamentos normativos que orientam sua atuação.

A formação abrangerá regulamentos internos, legislação aplicável, resoluções institucionais, fluxos processuais, sistemas de informação e ferramentas de transformação digital. Com domínio técnico e compreensão sistêmica da máquina administrativa, as decisões tornam-se mais seguras, ágeis e alinhadas aos princípios da legalidade, eficiência e responsabilidade pública.

Comprometemo-nos a implementar um programa contínuo de desenvolvimento profissional, estruturado e sistemático, que não apenas qualifique para o exercício das funções, mas também fortaleça as carreiras e valorize o percurso formativo dos servidores. A capacitação será entendida como investimento estratégico na excelência institucional.

Nossa atuação visa a consolidar uma cultura administrativa baseada em conhecimento, segurança jurídica e eficiência operacional. Ao fortalecer o preparo técnico e o desenvolvimento profissional das equipes, garantiremos decisões mais corretas, práticas e fundamentadas, assegurando que a universidade cumpra seus propósitos com excelência, responsabilidade e compromisso público.

2.10.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Reconhecemos a gestão do conhecimento como eixo central e estratégico para a atuação da Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento da PROPLAN da Universidade Federal Fluminense.

A proposta é estruturar um sistema permanente de gestão do conhecimento, voltado à identificação, registro e disseminação de boas práticas administrativas,

aprendizados institucionais e resultados alcançados. Isso inclui organizar referenciais claros sobre fluxos processuais, uso de sistemas, critérios de tomada de decisão e parâmetros que caracterizam decisões técnicas bem fundamentadas e alinhadas aos objetivos institucionais.

A Coordenação deverá consolidar uma base estruturada de experiências, distinguindo práticas exitosas daquelas que demandam aperfeiçoamento. Ao registrar procedimentos, impactos e consequências das decisões adotadas, cria-se memória institucional qualificada, capaz de orientar escolhas futuras com maior segurança, eficiência e coerência estratégica.

Comprometemo-nos a integrar a gestão do conhecimento ao planejamento estratégico, ao monitoramento e ao controle, transformando os aprendizados acumulados em insumo permanente para capacitação e aprimoramento da gestão. O conhecimento sistematizado será instrumento de qualificação técnica e suporte às decisões administrativas.

Nossa atuação visa a consolidar uma cultura organizacional baseada em aprendizado contínuo, evidências e melhoria permanente. Dessa forma, a PROPLAN fortalecerá seu papel não apenas como executora orçamentária, mas como instância estratégica de planejamento e desenvolvimento institucional, impulsionando a universidade a avançar de forma consistente, estruturada e sustentável.

2.10.5. COMITÊ GESTOR DO PDI

Destacamos o papel estratégico da Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento no apoio e na gestão do Comitê Gestor do PDI da Universidade Federal Fluminense, assegurando que o Plano de Desenvolvimento Institucional seja instrumento efetivo de orientação e transformação institucional.

A proposta é que a Coordenação atue de forma ativa e estruturante, garantindo que o PDI seja um documento vivo, dinâmico e presente no cotidiano da universidade. O Plano deve orientar os processos decisórios, balizar prioridades, fundamentar investimentos e sustentar a projeção de futuro da instituição. Mais do que um instrumento formal, o PDI deve ser referência concreta para a ação administrativa e acadêmica.

Nesse contexto, a Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento exercerá papel executivo junto ao Comitê Gestor do PDI, articulando metas, indicadores, cronogramas e mecanismos de acompanhamento. Sua função será assegurar que as

diretrizes estratégicas se desdobrem em planos operacionais viáveis, com capilaridade em todas as unidades acadêmicas e administrativas.

Comprometemo-nos a consolidar a Coordenação como instância de guarda, propulsão e suporte técnico ao Comitê Gestor, promovendo acompanhamento sistemático, avaliação de resultados e ajustes necessários. O objetivo é garantir segurança estratégica na condução do Plano e assegurar que ele seja respeitado, compreendido e legitimado por toda a comunidade universitária.

Nossa atuação visa a assegurar que o PDI não seja apenas um documento formal, mas instrumento real de gestão, presente nas decisões cotidianas e nas grandes escolhas institucionais. Ao fortalecer sua centralidade, garantiremos um caminho claro, coerente e sustentável para o desenvolvimento da universidade, permitindo que ela cumpra plenamente seu papel social, econômico, científico, tecnológico e cultural na sociedade brasileira.

2.11. RELACIONAMENTOS INSTITUCIONAIS

Apresentamos como eixo estruturante da gestão o fortalecimento dos relacionamentos institucionais da Universidade Federal Fluminense, compreendendo que a atuação do Gabinete do Reitor deve ser atenta, presente e estratégica na construção de vínculos sólidos e produtivos.

A proposta é estabelecer um modelo sistemático de acompanhamento e monitoramento dos relacionamentos institucionais, com equipes qualificadas e agendas estruturadas, garantindo coerência, continuidade e efetividade nas interações externas. Esses relacionamentos são instrumentos de desenvolvimento institucional e devem estar alinhados ao PDI e às prioridades estratégicas da universidade:

- **Relação com a sociedade civil:** Fortaleceremos a presença da universidade junto às comunidades que a cercam, considerando seu caráter multicampi e interestadual. O Gabinete do Reitor estimulará diretores e chefes de departamento a atuarem de forma articulada, ampliando o diálogo com organizações sociais, movimentos e lideranças locais. Buscaremos também ampliar a participação da sociedade civil em espaços institucionais, inclusive nos conselhos superiores, assegurando escuta ativa, renovação de perspectivas e conexão permanente com as demandas sociais;
- **Relação com os ministérios do Governo Federal:** Manteremos presença institucional ativa junto aos ministérios, acompanhando políticas públicas, prioridades governamentais e oportunidades estratégicas. Mais do que captar recursos, a universidade se posicionará como coexecutora e parceira técnica do Estado brasileiro, contribuindo diretamente para a formulação e implementação de políticas públicas transformadoras;
- **Relação com agências públicas de fomento:** Atuaremos de forma articulada com agências estaduais e federais, como a Faperj, a Fapespa, o CNPq e a CAPES, buscando alinhamento às agendas estratégicas e ampliação do financiamento para projetos de ensino, pesquisa e extensão. A universidade atuará como parceira técnica qualificada, contribuindo para o desenvolvimento científico e tecnológico regional e nacional;
- **Relação com as representações legislativas:** Estabeleceremos diálogo institucional contínuo com parlamentares federais, estaduais e

municipais, sem viés partidário, visando apoio legislativo, emendas parlamentares e fortalecimento institucional. A presença da universidade no estado do Rio de Janeiro e em Oriximiná, no Pará, será considerada estrategicamente na articulação por recursos e reconhecimento institucional;

- **Relação com os municípios:** Construiremos um gabinete de integração com prefeitos e administrações municipais, promovendo cooperação técnica, projetos conjuntos e apoio às políticas públicas locais. A universidade deve ser agente ativo de transformação municipal, presente no cotidiano das prefeituras e de suas secretarias;
- **Relação com os governos estaduais:** Manteremos diálogo estruturado com os governos do Rio de Janeiro e do Pará, buscando integração estratégica, apoio institucional e fomento a iniciativas que fortaleçam a presença da universidade em seus territórios;
- **Relação com os setores produtivos:** A universidade atuará em proximidade com a indústria, comércio, serviços, agronegócio e economia criativa, dialogando com entidades como a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – Firjan, a Federação das Indústrias do Estado do Pará, a Confederação Nacional da Indústria e o Sistema S. Atuaremos no contexto da quintupla hélice da inovação, promovendo interação estruturada entre academia, governo, setor produtivo, sociedade e meio ambiente;
- **Relação com protagonistas sociais:** Trabalharemos junto a lideranças sociais, organizações comunitárias e agentes de desenvolvimento, promovendo diálogo, intercâmbio de saberes e construção conjunta de soluções. A universidade deve ser um espaço aberto e integrador, capaz de potencializar iniciativas sociais e fortalecer redes colaborativas.

Comprometemo-nos a conduzir esses relacionamentos com respeito institucional, postura republicana e visão estratégica de longo prazo. Nossa atuação buscará, assim, consolidar a universidade como agente central de transformação social, econômica, científica, tecnológica e cultural, articulada com a sociedade civil, o poder público em todas as esferas, o setor produtivo e os diversos protagonistas sociais.

Ao fortalecer esses vínculos, ampliaremos a capacidade de impacto da universidade e reafirmaremos seu papel como instituição pública comprometida com o desenvolvimento sustentável e inclusivo do Brasil.

2.12. COMITÊ INSTITUCIONAL DE CRISES

2.12.1. PLANO EMERGENCIAL DE 100 DIAS

Apresentamos como medida estratégica para a governança institucional da Universidade Federal Fluminense a constituição de um Comitê Institucional de Crises, com caráter técnico, representativo e propositivo.

A proposta é instituir um comitê composto pelos três segmentos da comunidade acadêmica — docentes, discentes e técnicos-administrativos —, além de representantes da sociedade. Esse colegiado terá a missão de analisar o contexto conjuntural, avaliar impactos gerais e específicos para a universidade e propor encaminhamentos dentro do estrito marco legal e normativo que rege a administração pública federal.

O Comitê deverá realizar avaliações de risco contínuas, identificando vulnerabilidades, potenciais cenários adversos e consequências decorrentes tanto de ações quanto da ausência de decisões preventivas. A gestão de riscos será elemento estruturante, permitindo decisões fundamentadas, responsáveis e tempestivas.

Como primeira medida concreta, propomos a elaboração de um Plano Emergencial de 100 Dias. Esse plano será construído a partir do plano global de gestão, priorizando ações prementes e estratégicas conforme o cenário vigente. O objetivo é estabelecer diretrizes claras, metas de curto prazo e ações coordenadas capazes de organizar respostas rápidas e estruturadas diante de eventual crise.

O Plano Emergencial será pactuado com todo o corpo dirigente da universidade – Pró-Reitores, Superintendentes, Diretores de Unidade, Chefes de Departamento e Coordenadores de cursos de Graduação e Pós-Graduação –, garantindo alinhamento institucional, clareza de responsabilidades e engajamento coletivo na execução das medidas definidas.

Comprometemo-nos a constituir grupo de trabalho específico para realizar avaliação situacional das universidades federais brasileiras, com atenção especial às localizadas nos estados do Rio de Janeiro e do Pará, identificando experiências, decisões adotadas e seus níveis de aceitação institucional e social. O estudo resultante será apresentado ao Reitor e, após processo reflexivo e colaborativo com o corpo gerencial, será formalizado como plano institucional. A implementação envolverá

reuniões sucessivas de alinhamento com a estrutura administrativa da universidade, assegurando integração, corresponsabilidade e compromisso com os resultados.

Nossa atuação também prevê monitoramento rigoroso do plano por meio de indicadores de desempenho, instrumentos de acompanhamento e avaliações periódicas. A PROPLAN exercerá papel central na coordenação técnica do processo, medindo resultados, informando o Comitê Institucional de Crises e promovendo reuniões regulares ao longo dos 100 dias para análise, ajustes e eventual adoção de medidas preventivas, reativas ou mitigadoras.

Ao instituir o Comitê Institucional de Crises e o Plano Emergencial de 100 Dias, fortaleceremos a capacidade de resposta institucional, a governança estratégica e a segurança administrativa da universidade, assegurando decisões responsáveis, integradas e orientadas ao interesse público.

2.12.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DOS *CAMP*/E UNIDADES

No âmbito do Comitê Institucional de Crises, destacamos como ação estruturante e prioritária, integrada ao Plano Emergencial de 100 Dias, a realização de um diagnóstico situacional expedito dos *campi* e unidades da Universidade Federal Fluminense.

A proposta consiste em promover uma avaliação técnica rápida e objetiva das condições físicas, estruturais, de limpeza, organização e logística dos *campi* distribuídos nas nove Municípios do estado do Rio de Janeiro e em Oriximiná, no Pará, incluindo todas as unidades acadêmicas e administrativas que os compõem. O objetivo é obter um retrato fiel, ainda que preliminar, do estado atual da infraestrutura universitária e das condições operacionais que sustentam o funcionamento institucional.

Esse diagnóstico deverá abranger prédios acadêmicos, instalações administrativas, ambientes de ensino e pesquisa, áreas comuns e estruturas de apoio, bem como aspectos organizacionais e logísticos que impactam diretamente a qualidade das atividades desenvolvidas. A ação será conduzida pela Superintendência de Arquitetura, Engenharia e Patrimônio (SAEP) e pela Superintendência de Operações e Manutenção (SOMA), que coordenará a coleta de dados, consolidação de informações e sistematização das análises.

Comprometemo-nos a utilizar esse levantamento para estabelecer uma hierarquização clara de prioridades, identificando o que é emergencial, o que é premente e o que pode ser planejado no médio e longo prazo. Essa organização

permitirá decisões mais racionais e estratégicas sobre alocação de recursos, intervenções estruturais e planejamento de investimentos.

O diagnóstico também servirá como instrumento de fundamentação técnica para a busca de fomento e apoio institucional, fortalecendo a captação de recursos destinados à melhoria da infraestrutura universitária.

Nossa atuação visa assegurar que o Plano Emergencial de 100 Dias contemple ações imediatas de organização logística, ajustes estruturais prioritários e intervenções emergenciais que garantam condições adequadas de funcionamento. O diagnóstico situacional será elemento central para estruturar, planejar e operacionalizar as medidas emergenciais, conferindo objetividade, transparência e efetividade às decisões adotadas.

Ao promover esse levantamento técnico e estratégico, fortaleceremos a capacidade de resposta institucional, assegurando bases sólidas para a reorganização, modernização e desenvolvimento sustentável da infraestrutura universitária.

2.12.3. COMITÊ PERMANENTE INSTITUCIONAL DE AÇÃO JUNTO A CRISES

Reafirmamos como medida estratégica a criação de um Comitê Institucional Permanente de Ação em Crises na Universidade Federal Fluminense, especialmente diante do cenário de restrição orçamentária e ampliação das responsabilidades atribuídas às universidades públicas federais.

A proposta fundamenta-se no contexto de desinvestimento e redução orçamentária acumulada nos últimos anos, sem recomposição proporcional às novas demandas impostas por políticas públicas executadas por meio do ensino superior. Esse cenário exige capacidade permanente de análise, priorização e gestão de riscos, estruturando respostas institucionais responsáveis e sustentáveis.

O Comitê Permanente terá como missão assessorar a administração central na tomada de decisões estratégicas, na definição de prioridades e na avaliação de riscos institucionais. Atuará também como instância de mediação e diálogo com a comunidade acadêmica, com a sociedade civil, com o poder público e com os diversos parceiros institucionais, incluindo empresas prestadoras de serviços e fornecedoras de equipamentos, fortalecendo relações baseadas em transparência, responsabilidade e cooperação.

Concebido como um grupo plural e altamente qualificado, o Comitê será composto por representantes dos três segmentos da comunidade acadêmica, além de membros da sociedade e do poder público, assegurando diversidade de perspectivas e

legitimidade institucional. Seu propósito será oferecer ao Gabinete do Reitor análises técnicas, cenários prospectivos, alternativas viáveis e subsídios qualificados para decisões mais eficientes e eficazes.

Comprometemo-nos a manter relacionamento respeitoso e institucional com todos os que interagem com a universidade, honrando compromissos contratuais e obrigações administrativas, ao mesmo tempo em que dialogamos com transparência sobre limitações orçamentárias e desafios estruturais.

Assumimos também o compromisso de constituir o Comitê com pessoas de elevada qualificação técnica e compromisso público, orientadas pelo interesse maior de preservar e fortalecer os propósitos institucionais da universidade.

Nossa atuação visa a assegurar que a administração central disponha de informações estratégicas, análises fundamentadas e alternativas consistentes para a tomada de decisão, permitindo escolhas claras, prioridades responsáveis e gestão de riscos eficiente. Dessa forma, fortaleceremos a governança institucional e a capacidade de enfrentar cenários adversos com equilíbrio, responsabilidade e visão de futuro.

2.12.4. REALIZAR *BENCHMARKING* COM UNIVERSIDADES

Reconhecemos o *benchmarking* institucional como instrumento estratégico no âmbito do Comitê Institucional de Crises da Universidade Federal Fluminense, essencial para qualificar decisões e ampliar a capacidade de resposta diante de cenários adversos.

A proposta é realizar estudo comparativo com universidades brasileiras e estrangeiras que possuam porte, complexidade e características multicampi semelhantes, analisando como estruturam sua governança em momentos de crise, como priorizam recursos, como conduzem mediações institucionais e quais mecanismos utilizam para mitigação, transferência ou enfrentamento de riscos.

Buscaremos compreender de que maneira as administrações centrais dessas instituições atuam com visão plural, cooperativa e solidária, adotando decisões firmes, técnicas e consistentes. O objetivo é aprender com experiências consolidadas, identificar boas práticas e incorporar metodologias que fortaleçam nossa capacidade institucional de enfrentar dificuldades sem comprometer nossos propósitos acadêmicos e sociais.

Esse *benchmarking* também permitirá compreender como outras universidades conciliam gestão de crise com inovação, desempenho acadêmico e produção de conhecimento, garantindo que, mesmo em contextos restritivos, mantenham crescimento, qualidade e relevância social.

Comprometemo-nos a utilizar os resultados desse estudo como subsídio direto às deliberações do Comitê Institucional de Crises e à construção do Plano Emergencial de 100 Dias. A integração entre análise comparativa, planejamento estratégico e ação prática permitirá um enfrentamento altivo, estruturado e responsável das adversidades.

Nossa atuação visa a fortalecer a capacidade de antecipação, adaptação e inovação da universidade, apoiando decisões baseadas em evidências e experiências consolidadas. Ao incorporar aprendizados nacionais e internacionais, ampliaremos nossa maturidade gerencial e asseguraremos que a universidade esteja preparada para superar desafios com consistência, honra institucional e compromisso público.

2.13. PROCURADOR INSTITUCIONAL

Destacamos como prioridade estratégica o fortalecimento e a ressignificação do papel do Procurador Institucional no âmbito da Universidade Federal Fluminense. Trata-se de uma função central para a governança universitária contemporânea, exigindo infraestrutura adequada, equipe técnica qualificada e plena capacidade operacional.

A proposta consiste em assegurar que o Procurador Institucional cumpra integralmente suas atribuições junto ao Ministério da Educação, especialmente no fornecimento qualificado de informações ao Censo da Educação Superior. Para isso, será selecionado profissional com profundo conhecimento da universidade, capacidade analítica, domínio na estruturação de bancos de dados relacionais e competência para desenvolver painéis de controle e monitoramento de indicadores estratégicos.

Essa estrutura permitirá acompanhamento sistemático e responsivo de indicadores definidos pelo Ministério da Educação, pelo Tribunal de Contas da União e por outros órgãos de controle e ministérios do governo federal. Ao mesmo tempo, proporcionará à universidade autonomia informacional para conhecer seus próprios números, interpretar seu desempenho institucional e orientar decisões baseadas em evidências.

A partir desse diagnóstico contínuo, será possível fortalecer ações bem-sucedidas e, quando necessário, identificar causas-raiz de desempenhos insatisfatórios, estruturando planos de melhoria com rotas claras e mensuráveis.

Propõe-se, ainda, a reformulação e modernização do espaço “UFF em Números”, transformando-o em ambiente digital dinâmico, com atualização periódica e visualização acessível de indicadores acadêmicos, administrativos e estratégicos. Esse espaço promoverá transparência ativa, permitindo que públicos internos e externos compreendam com clareza a situação institucional. Haverá também canal de interação para esclarecimentos junto ao Procurador Institucional e sua equipe.

O “UFF em Números” estará integrado a um sistema ampliado de transparência e governança de dados, possibilitando replicabilidade, rastreabilidade e fácil consolidação das informações. A coleta e a entrega dos dados do Censo da Educação Superior serão centralizadas, catalogadas e codificadas de maneira estruturada, garantindo precisão no envio das informações aos ministérios, ao Tribunal de Contas e demais órgãos competentes. Essa organização é fundamental para subsidiar políticas

públicas e assegurar que o governo federal compreenda com exatidão o status da universidade, potencializando pontos fortes e apoiando a superação de fragilidades.

Será instituído também um Comitê Gestor de Informações de Desempenho Institucional, com a finalidade de apoiar o Procurador na análise, interpretação e validação estratégica dos dados produzidos. Para isso, comprometemo-nos a selecionar Procurador Institucional com perfil técnico e institucional compatível com as demandas da UFF e dos órgãos reguladores, bem como a prover infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequada ao pleno exercício da função. Comprometemo-nos, ainda, a garantir dedicação contínua à coleta qualificada de dados, à emissão de relatórios anuais de desempenho institucional e à consolidação de uma cultura de monitoramento permanente.

O relatório anual de desempenho institucional será elaborado com o apoio do Comitê Gestor, assegurando clareza sobre o status organizacional e fomentando consensos em torno de planos de melhoria.

Nossa atuação visa a assegurar que decisões administrativas, do Reitor aos coordenadores de curso, sejam tomadas com base em dados confiáveis, promovendo fluidez, coesão e alinhamento institucional. Esse movimento fortalecerá a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), integrando a universidade às políticas públicas federais e reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país.

2.14. ESPAÇO PARA FORMULAÇÃO DE AÇÕES PEDAGÓGICAS/ANDRAGÓGICAS COM FOCO NA EXCELÊNCIA DO ENSINO-APRENDIZAGEM

Compreendemos que um dos pilares centrais da gestão é o compromisso inequívoco com a excelência do ensino-aprendizagem em todos os níveis da Universidade Federal Fluminense, da graduação à formação profissional, da Pós-Graduação *Stricto Sensu* à educação continuada, incluindo especializações *Lato Sensu* e ações extensionistas voltadas à capacitação e ao treinamento.

A proposta é consolidar a universidade como espaço vocacionado à excelência acadêmica, tendo o ensino-aprendizagem como catalisador da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. A excelência formativa será instrumento estruturante para fortalecer esse tripé, garantindo que a produção de conhecimento, a inovação e a transformação social estejam integradas ao processo educativo.

Como ação estruturante, propõe-se a criação de uma Escola Interna de Atualização Pedagógica e Andragógica. Reconhecendo que atuamos majoritariamente com adultos, adotaremos abordagem híbrida entre pedagogia e andragogia, alinhada às especificidades do ensino superior. Essa escola terá como finalidade:

- Recepcionar e qualificar novos docentes e pesquisadores;
- Atualizar permanentemente o corpo docente em metodologias inovadoras;
- Modernizar práticas de ensino-aprendizagem;
- Incorporar tecnologias educacionais contemporâneas;
- Promover cultura institucional de desenvolvimento docente contínuo.

Essa estrutura será fortemente apoiada e financiada, assumindo papel central na formação e no fortalecimento da prática docente.

Reconhecemos que, embora a universidade atue sob o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é o docente quem concretiza essa integração no cotidiano acadêmico. Por isso, a política de qualificação abrangerá também o corpo técnico-administrativo, incluindo técnicos de laboratório e áreas

tecnológicas, assegurando que todos os profissionais estejam alinhados ao princípio da excelência formativa.

A modelagem das ações formativas respeitará a diversidade epistemológica e tecnológica dos 137 cursos da instituição. Não se trata de impor padronização rígida, mas de estabelecer um compromisso comum com a excelência, adaptando estratégias às especificidades de cada área do conhecimento. A Escola Interna será o espaço estruturado para essa atualização contínua, promovendo formação contextualizada e alinhada às demandas contemporâneas.

Outro eixo fundamental será a incorporação de *benchmarks* nacionais e internacionais em práticas pedagógicas e andragógicas. O programa acompanhará o que realizam as principais universidades brasileiras e globais, comparando metodologias, resultados e indicadores de desempenho acadêmico. Esse monitoramento permitirá avaliar com clareza onde estamos alcançando excelência e onde são necessários ajustes estruturais, fomentando planos de melhoria contínua.

A universidade buscará estar alinhada às melhores práticas, respeitando sua identidade institucional e seu compromisso público, mas mantendo-se conectada aos avanços mais relevantes no campo da educação superior.

Comprometemo-nos a investir de forma consistente na excelência do ensino-aprendizagem, assegurando que essa prioridade esteja no centro das decisões da administração. A gestão dedicará energia, recursos e atenção estratégica à formulação e implementação de políticas pedagógicas e andragógicas robustas, capazes de sustentar desempenho acadêmico elevado.

Nossa atuação visa a garantir que ensino, pesquisa e extensão coexistam de maneira verdadeiramente indissociável, promovendo desenvolvimento contínuo e eficaz. Ao fortalecer a capacitação docente e técnica, estimular inovação metodológica e adotar parâmetros comparativos qualificados, asseguraremos que a universidade cumpra plenamente seu papel como agente de desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

2.15. PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E GOVERNANÇA

Compreendemos que a modernização da gestão e o fortalecimento da governança são condições indispensáveis para que a Universidade Federal Fluminense avance com maior eficiência, eficácia e responsabilidade pública.

A proposta consiste na criação de uma Pró-Reitoria de Gestão e Governança, com propósito central de estruturar, integrar e qualificar os processos administrativos da universidade. Essa nova instância permitirá ressignificar e reorganizar atribuições atualmente vinculadas à Proplan e à Proad, estabelecendo uma arquitetura administrativa mais estratégica, orientada por resultados e por boas práticas de governança pública.

A criação dessa Pró-Reitoria visa a assegurar maior racionalidade na utilização dos recursos, especialmente em cenário de restrições orçamentárias, possibilitando que a universidade realize mais com os meios disponíveis. Ao fortalecer os mecanismos de gestão, a instituição ganhará agilidade decisória, clareza procedimental e maior capacidade de execução, tanto na administração central quanto nas Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas, Departamentos e Coordenações de Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

Como etapa estruturante, propõe-se a realização de um diagnóstico situacional abrangente da gestão e da governança institucional. Esse diagnóstico mapeará:

- Marcos regulatórios internos;
- Resoluções e instruções normativas vigentes;
- Procedimentos administrativos;
- Fluxos operacionais e uso do SEI;
- Aderência aos princípios da administração pública brasileira.

A partir desse mapeamento, será possível identificar virtudes, lacunas e pontos de melhoria, estabelecendo com clareza o que deve ser ajustado, onde e de que forma. Com base nesse levantamento, será elaborado um Plano Diretor de Gestão e Governança, inspirado em boas práticas aplicáveis a autarquias federais, mas adaptado às especificidades da UFF como uma instituição presente em múltiplas cidades, com identidade própria construída ao longo de 65 anos e resultado da integração de instituições historicamente consolidadas.

Comprometemo-nos também a realizar *benchmarking* com universidades brasileiras e estrangeiras para compreender como estruturam seus modelos internos de gestão e governança. A partir dessa análise comparativa, avaliaremos quais mecanismos podem ser incorporados, sempre com os ajustes necessários à cultura e à realidade institucional da UFF.

A nova Pró-Reitoria de Gestão e Governança atuará em articulação estratégica com Proplan e Proad, formando um trinômio administrativo robusto e integrado, capaz de fortalecer a tomada de decisões e aprimorar continuamente os processos institucionais. Daremos especial atenção à escolha do Pró-Reitor, priorizando perfil técnico, experiência em gestão pública, capacidade de articulação institucional e liderança colaborativa, além da formação de equipe qualificada e comprometida.

Nossa atuação visa a assegurar que a universidade cumpra seu papel de forma mais célere, consistente e alinhada aos princípios da administração pública e às políticas públicas do governo federal. Buscaremos consolidar uma gestão afinada, estruturada e orientada por resultados, com governança clara e transparente, garantindo o uso eficiente e eficaz dos recursos públicos e fortalecendo a capacidade institucional da universidade de cumprir sua missão acadêmica e social.

2.16. SUPERINTENDÊNCIA TRANSVERSAL

Reconhecemos que o fortalecimento da gestão exige a constituição de superintendências transversais capazes de apoiar, integrar e qualificar as ações institucionais, especialmente no que se refere à eficiência do ensino-aprendizagem na Universidade Federal Fluminense.

A proposta é instituir uma Superintendência Transversal de Excelência Acadêmica, com a missão de promover alinhamento estratégico entre os diferentes *campi*, unidades acadêmicas e áreas do conhecimento, assegurando nivelamento propositivo em termos de gestão e desempenho. Trata-se de uma instância de apoio estruturante, voltada à consolidação de padrões de qualidade e à disseminação de boas práticas administrativas e acadêmicas.

Seu primeiro eixo de atuação será a excelência acadêmica com foco na melhoria do desempenho administrativo. A racionalização de processos, o uso eficiente de recursos e a busca por resultados mensuráveis e avaliáveis serão princípios orientadores. A gestão administrativa eficiente é condição essencial para que os recursos públicos sejam utilizados de maneira lógica, estratégica e orientada a resultados concretos.

O segundo eixo será a excelência acadêmica com foco na melhoria das práticas de ensino-aprendizagem. Considerando a diversidade de saberes e tecnologias presentes na graduação, na Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado), na Pós-Graduação *Lato Sensu* e nas ações de extensão voltadas à capacitação e ao treinamento, a superintendência atuará na promoção de metodologias modernas, alinhadas às transformações digitais, às características geracionais e às demandas da sociedade, do setor produtivo e do poder público. O objetivo é garantir que a universidade mantenha padrões elevados de formação e qualificação.

O terceiro eixo será a excelência acadêmica com foco na pesquisa. No contexto da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a universidade deve se afirmar como centro de produção científica capaz de resolver problemas contemporâneos e projetar futuros. A superintendência apoiará o fortalecimento de um ecossistema de pesquisa, tanto pura quanto aplicada, com foco em desempenho, impacto e relevância social, assegurando que o conhecimento produzido contribua para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

O quarto eixo será a excelência acadêmica com foco nas práticas extensionistas. A universidade deve exercer papel dialógico com a sociedade, o poder público, a

indústria e demais atores sociais. A Superintendência atuará na sistematização, disseminação e aprimoramento de boas práticas extensionistas, garantindo que a interação com o entorno seja eficiente, estruturada e continuamente aperfeiçoada.

Para consolidar essa atuação, será realizado um *benchmarking* com universidades brasileiras de referência, com o objetivo de identificar boas práticas relacionadas ao desempenho acadêmico, às metodologias de ensino-aprendizagem, à gestão da pesquisa e às ações extensionistas. O conhecimento obtido será sistematizado e disseminado internamente, promovendo fluxo contínuo de melhoria institucional.

Comprometemo-nos a assegurar que essa superintendência exerça papel verdadeiramente transversal, alcançando tanto a dimensão administrativa quanto a acadêmica, apoiando unidades, departamentos e coordenações. Sua atuação será integradora, estratégica e orientada por resultados, fortalecendo a capacidade institucional da universidade.

Nossa atuação visa a garantir que a universidade cumpra plenamente sua missão: formar e qualificar pessoas com excelência, produzir conhecimento capaz de resolver problemas e projetar futuros, e interagir de forma consistente com a sociedade por meio da extensão. Dessa maneira, reafirmamos o compromisso com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil, sustentado por uma universidade forte, coesa e orientada à excelência.

2.17. EXCELÊNCIA NA GESTÃO

2.17.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOBRE AS PRÓ-REITORIAS E SUPERINTENDÊNCIAS

Reconhecemos a excelência na gestão como um dos propósitos centrais da administração que se iniciará em novembro de 2026 na Universidade Federal Fluminense. Após 65 anos de trajetória, a universidade precisa alcançar um novo patamar de maturidade gerencial, consolidando uma estrutura administrativa capaz de sustentar, com eficiência e agilidade, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

A gestão é estratégica porque estrutura o *backoffice* institucional, visto que é ela que viabiliza a implementação de projetos qualificantes, assegura conformidade normativa e permite que as atividades-fim ocorram com excelência. Sem uma base administrativa sólida, não há desempenho acadêmico sustentável.

Como primeira medida estruturante, propomos a realização de um diagnóstico aprofundado das atuais Pró-Reitorias e Superintendências. Essa análise abrangerá:

- A definição e clareza de seus papéis institucionais;
- A composição e qualificação técnica das equipes;
- As subdivisões administrativas e fluxos internos;
- Os atos normativos que orientam suas competências;
- A percepção institucional sobre sua capacidade de execução;
- A efetividade das entregas realizadas.

Essa radiografia precisa, técnica e não enviesada permitirá compreender com clareza o status atual da administração central e identificar os desafios a serem superados.

A partir desse diagnóstico, nos comprometemos a mapear deficiências e necessidades de investimento em infraestrutura física, tecnológica e de pessoal. Será possível, assim, estruturar planos de fortalecimento que garantam condições reais para que Pró-Reitorias e Superintendências cumpram seus papéis com consistência e alinhamento estratégico.

Comprometemo-nos também a estabelecer critérios claros para definição de perfis profissionais, tanto para os cargos de liderança quanto para as equipes técnicas. A escolha de gestores e servidores com competências adequadas, capacidade técnica

e visão institucional será fundamental para assegurar desempenho racional, lógico e orientado a resultados.

Como parte do Plano Emergencial dos 100 Dias, essa etapa diagnóstica servirá de base para uma reestruturação administrativa estratégica, promovendo ajustes organizacionais necessários para que cada Pró-Reitoria e Superintendência opere de forma integrada, eficiente e alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Nossa atuação visa a garantir que a universidade esteja estruturada com clareza, coerência e precisão administrativa, considerando sua natureza multicampi, presente em nove Municípios do estado do Rio de Janeiro e uma no Pará, com diversidade de saberes e tecnologias. Buscaremos, dessa forma, consolidar uma gestão moderna, alinhada às políticas públicas do governo federal e às expectativas de uma universidade pública de grande porte, assegurando que sua estrutura administrativa esteja à altura de sua missão acadêmica e social.

2.17.2. PROGRAMA DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DAS PRÓ-REITORIAS E SUPERINTENDÊNCIAS

Reconhecemos que uma gestão transformadora começa por um diagnóstico claro, técnico e preciso sobre a realidade institucional e sobre os propósitos que orientarão a nova administração da Universidade Federal Fluminense.

A proposta é instituir um Programa de Excelência na Gestão, abrangendo todas as Pró-Reitorias – PROPLAN, PROAD, PROGRAD, PROPPI, PROAES, PROGEPE e PROEX –, com foco na ressignificação de seus papéis, na definição objetiva de metas e na modernização de seus processos administrativos. Cada Pró-Reitoria será convidada a revisar seus regimentos internos, estruturas organizacionais e fluxos decisórios, assegurando maior clareza de competências, eficiência operacional e alinhamento estratégico.

O programa terá como objetivo fortalecer a lógica estruturante de cada área, garantindo que cumpram seus propósitos com racionalidade, integração e foco em resultados. Uma gestão qualificada potencializa o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Associada à excelência acadêmica, a excelência administrativa cria as condições para que eficiência e eficácia se consolidem de maneira sustentável.

No mesmo sentido, as Superintendências – SOMA/ SAEP, SCS, SDC, Centro de Artes, SRI, STI e EDUFF – também serão incorporadas ao Programa de Excelência na Gestão. Cada uma revisará seus regimentos internos e seus modelos de atuação, buscando maior clareza estratégica e capacidade de resposta aos desafios

institucionais. O propósito é construir um ambiente administrativo moderno, coerente e orientado por desempenho.

Comprometemo-nos a implementar sistema estruturado de monitoramento com base em indicadores definidos em conjunto com o Procurador Institucional. Além dos indicadores obrigatórios exigidos pelos órgãos de controle e pelo Ministério da Educação, serão estabelecidos indicadores internos de desempenho, eficiência no uso de recursos e qualidade dos serviços prestados. Essa mensuração permitirá avaliar com precisão como cada Pró-Reitoria e Superintendência está cumprindo sua missão.

Cada unidade administrativa elaborará seu Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), alinhado e integrado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Essa articulação garantirá coerência estratégica, integração sistêmica e foco em resultados institucionais amplos, evitando sobreposições e dispersões.

O Programa de Excelência na Gestão será estruturante e permanente, mas seus primeiros resultados já deverão emergir no âmbito do Plano Emergencial dos 100 Dias. A meta é promover avanços concretos em eficiência, eficácia e qualidade administrativa desde o início da nova gestão.

Nossa atuação visa a consolidar uma universidade com gestão forte, transparente e orientada a resultados, capaz de sustentar seu papel como agente de desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil. Uma administração moderna e estruturada será a base para que a universidade cumpra plenamente sua missão pública com excelência e responsabilidade.

2.17.3. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO

Reconhecemos que a modernização da gestão é eixo complementar e estratégico do Programa de Excelência já proposto para a Universidade Federal Fluminense. Modernizar significa estruturar novos arranjos institucionais capazes de responder à complexidade multicampi, à diversidade social e às demandas contemporâneas da educação superior.

Nesse contexto, propomos a consolidação de novos entes administrativos com propósitos específicos e estruturantes:

I. Procuradoria de Gestão e Governança

A Procuradoria de Gestão e Governança, já estabelecida, atuará de forma articulada com PROPLAN e PROAD, formando um núcleo estratégico de coordenação administrativa. Esse setor terá regimento próprio, delimitação clara de competências e atuação integrada às Pró-Reitorias e Superintendências. Seu papel será estruturar processos, fortalecer mecanismos de governança, qualificar fluxos decisórios e consolidar a universidade como referência em gestão pública universitária, tornando-se *benchmark* para outras instituições.

II. Superintendência de Inclusão e Diversidade

Propomos a criação de uma Superintendência de Inclusão e Diversidade, com atuação nos principais marcadores sociais: equidade econômica, racial, de gênero, inclusão de pessoas com deficiência, enfrentamento ao etarismo e promoção dos direitos da comunidade LGBTQIA+. Seu objetivo será integrar de forma estruturada as políticas de inclusão ao cotidiano institucional, garantindo que a universidade não apenas proclame diversidade, mas a pratique de forma consistente. A Superintendência buscará boas práticas, consolidará políticas públicas internas e fortalecerá um ambiente acadêmico plural, justo e socialmente transformador.

III. Superintendência de Integração entre *Campi*

Considerando que a universidade está presente em dez Municípios – nove no estado do Rio de Janeiro e uma no Pará –, propomos a criação da Superintendência de Integração entre *Campi*. Sua missão será promover equilíbrio estrutural, integração administrativa e equidade no tratamento das diferentes unidades. A Superintendência atuará para garantir presença homogênea da universidade em termos de infraestrutura, cultura institucional e compromisso público, respeitando as especificidades regionais, mas reforçando a identidade única da Universidade Federal Fluminense.

IV. Unidade Acadêmica Transversal Interdisciplinar de Encontro de Saberes

Propomos, ainda, a criação de uma Unidade Acadêmica Transversal Interdisciplinar de Encontro de Saberes. Alinhada à concepção de universidade popular, comunitária, inclusiva e diversa, essa unidade promoverá diálogo entre ciência, tecnologia e saberes tradicionais. Em um país multicultural e multirracial como o Brasil, é fundamental que os conhecimentos acadêmicos dialoguem com saberes ancestrais, comunitários e populares. Essa interação fortalecerá a produção científica, ampliará a capacidade de inovação social e permitirá respostas mais completas aos desafios contemporâneos.

Comprometemo-nos a estruturar cada uma dessas instâncias com clareza normativa, definição precisa de competências e equipes qualificadas:

- A Procuradoria de Gestão e Governança atuará para elevar o padrão de excelência administrativa;
- A Superintendência de Inclusão e Diversidade consolidará práticas institucionais transformadoras;
- A Superintendência de Integração entre *Campi* garantirá coesão e equilíbrio territorial;
- A Unidade Acadêmica Transversal fortalecerá o diálogo entre saberes e ampliará a capacidade científica e social da universidade.

Nossa atuação visa, portanto, a:

- posicionar a universidade como protagonista em gestão e governança no cenário nacional;
- consolidar uma convivência inclusiva e diversa, fortalecendo a sociedade brasileira em termos de civilidade, justiça e desenvolvimento;
- assegurar a integração territorial efetiva entre os *campi* e reforçar a identidade institucional única;
- fortalecer ciência e tecnologia aliadas à pluralidade de saberes, ampliando a capacidade da universidade de oferecer soluções consistentes e transformadoras para o Brasil.

2.17.4. UNIDADE AVANÇADA JOSÉ VERÍSSIMO

Reconhecemos como estratégica a gestão da Unidade Avançada José Veríssimo, localizada em Oriximiná (PA), para ressignificar e fortalecer a presença amazônica da Universidade Federal Fluminense.

A proposta é revisitar, repensar e reprojeter a atuação da universidade na região, garantindo presença consistente, qualificada e integrada à realidade amazônica. O primeiro passo será a realização de um diagnóstico situacional aprofundado, destinado a compreender:

- O status atual da unidade;
- Suas deficiências estruturais e operacionais;
- Os desafios acadêmicos e administrativos existentes;
- As potencialidades ainda não exploradas;
- As relações estabelecidas com a sociedade local, o poder público e o setor produtivo.

Esse diagnóstico será técnico, preciso e presencial. Está prevista uma visita institucional ao local para compreensão direta do território, das dinâmicas sociais e econômicas e das demandas regionais. A escuta ativa da comunidade, dos gestores públicos e dos atores sociais será fundamental para projetar um novo ciclo de desenvolvimento para a unidade.

Com base nesse levantamento, será estruturado um Programa de Ressignificação da Atuação em Oriximiná, com foco no fortalecimento do tripé ensino, pesquisa e extensão. A proposta é consolidar uma presença acadêmica alinhada às demandas amazônicas, promovendo soluções educacionais, científicas e sociais que dialoguem com a realidade do estado do Pará.

Esse movimento incluirá articulação com o poder público local, com instâncias federais e com o Ministério da Educação, assegurando apoio institucional e alinhamento às políticas públicas nacionais para a região amazônica. O objetivo é transformar a atuação da UFF na Amazônia em referência de presença qualificada, sólida e estruturante.

Como instrumento estratégico, será elaborado um novo Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), construído a partir do diagnóstico e do programa de ressignificação, integralmente alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional

(PDI). Esse alinhamento garantirá coerência estratégica, sustentabilidade administrativa e integração sistêmica com o projeto global da universidade.

Comprometemo-nos a construir uma solução estruturada que consolide a UFF como universidade de presença forte no Sudeste e, igualmente, de presença sólida e comprometida no estado do Pará. A atuação na Amazônia não será periférica, mas integrada à identidade institucional e ao compromisso público da universidade.

Nossa atuação visa a superar o estágio atual e inaugurar um novo ciclo de propósito, consistência e impacto social. Ao fortalecer a Unidade Avançada José Veríssimo, reafirmamos o compromisso com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil, reconhecendo a centralidade estratégica da Amazônia nesse projeto nacional.



INSTITUCIONAL

3. INSTITUCIONAL

Princípio: No eixo institucional, nossa proposta prevê o fortalecimento da governança da Universidade Federal Fluminense, em alinhamento com os princípios da administração pública e as exigências dos órgãos de controle. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) será consolidado como instrumento central de planejamento estratégico, orientando de forma integrada as ações institucionais e contribuindo para o fortalecimento da qualidade, da relevância e do impacto da UFF.

3.1. PDI

3.1.1. MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA UFF

No âmbito do Modelo de Gestão Estratégica da Universidade Federal Fluminense, propomos um conjunto de ações institucionais voltadas à formalização e ao fortalecimento de aspectos essenciais da gestão. Entendemos que, como autarquia federal e instituição pública de Ensino Superior, a universidade deve atender às exigências dos órgãos de controle e da administração pública federal, estruturando sua governança de forma clara, consistente e alinhada aos princípios da administração pública.

Nesse contexto, o **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** será reposicionado como instrumento central de planejamento e direcionamento estratégico. O PDI deverá estruturar e orientar todas as ações estratégicas da universidade, tornando-se efetivamente o promotor e impulsionador de um projeto de futuro mais sólido. Assumimos como compromisso transformar a UFF de uma universidade grande em uma universidade verdadeiramente grandiosa, consolidando qualidade, relevância e impacto institucional.

Um dos propósitos centrais da gestão será deixar um legado institucional mais consistente e estruturado. Identificamos fragilidades no nível de institucionalização de processos e diretrizes, o que compromete a continuidade administrativa e favorece práticas pouco transparentes. Propomos, portanto, fortalecer a institucionalidade,

ampliar a transparência, assegurar impessoalidade nas decisões e observar com rigor os princípios da legalidade, moralidade, publicidade, eficiência e interesse público.

A universidade, por ser multicampi, presente em dez municípios e dois estados, demanda modelo de gestão afinado, coeso e estrategicamente orientado. Para isso, o PDI deverá provocar toda a gestão a sair da zona de conforto e a assumir compromisso coletivo com projeto institucional robusto, compatível com a dimensão e a complexidade da UFF.

Como eixo estruturante do PDI, propomos a construção de Modelo de Gestão Estratégica formalizado, capaz de orientar não apenas a administração central, mas também as instâncias descentralizadas. Esse modelo deverá ser replicável nos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs), nos planos departamentais e nos demais órgãos administrativos, garantindo alinhamento vertical e coerência institucional. Cada unidade deverá elaborar seu planejamento em harmonia com o PDI, de modo que o conjunto das ações convirja para os objetivos estratégicos da universidade.

Para a construção desse modelo, realizaremos análise comparativa com grandes universidades brasileiras de pesquisa e, também, com instituições internacionais de referência. A partir desse *benchmarking*, buscaremos compreender mecanismos de tomada de decisão, estruturas organizacionais e práticas de governança, avaliando sua compatibilidade com nossa realidade institucional. Ao mesmo tempo, respeitaremos a cultura organizacional da UFF, construída ao longo de seus mais de sessenta anos de história, reconhecendo sua formação a partir da integração de diferentes instituições e trajetórias acadêmicas.

O Modelo de Gestão Estratégica terá a função de catalisar diretrizes, orientar prioridades e dar clareza ao caminho institucional. O PDI deixará de ser documento meramente formal para se tornar instrumento real de gestão, com metas definidas, indicadores de acompanhamento e responsabilidade compartilhada. Propomos superar a lógica de planejamento fictício ou desconectado da prática administrativa, assegurando que a universidade tenha clareza sobre seus propósitos, prioridades e direção estratégica.

Uma vez formalizado, o modelo deverá orientar todos os tomadores de decisão e funcionar como verdadeiro manual de gestão institucional. Em articulação com as áreas responsáveis por governança, planejamento e administração, estruturaremos fluxos, procedimentos e mecanismos de acompanhamento que garantam coerência, continuidade e solidez ao desenvolvimento institucional.

Com esse Modelo de Gestão Estratégica, propomos consolidar uma cultura de planejamento efetivo, governança responsável e visão de futuro compartilhada,

assegurando que a Universidade Federal Fluminense avance de forma estruturada, transparente e sustentável.

3.1.2. EIXOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS DA UFF

A partir da definição de um modelo claro, com mecanismo e procedimento de trabalho bem estruturados para a construção e a materialização do Plano de Desenvolvimento Institucional, acreditamos que uma das decisões centrais desse processo é estabelecer quais serão os Eixos Estratégicos Institucionais que a Universidade Federal Fluminense adotará. Esses eixos serão os grandes catalisadores de esforço e atenção, orientando a projeção de um presente mais consistente e robusto e de um futuro capaz de transformar a universidade nos propósitos que defendemos.

Nosso objetivo é que esses eixos sejam amplamente discutidos com todos os gestores, consolidando um verdadeiro pacto social em torno de suas diretrizes. Buscamos garantir clareza sobre o que representam e assegurar aceitação social pela maioria, fortalecendo esforços comuns, conjuntos e coligados. Esses eixos estarão alinhados às políticas públicas estabelecidas pelo Governo Federal e às diretrizes do Ministério da Educação para as instituições federais de Ensino Superior, fortalecendo o papel institucional e contribuindo para o avanço das políticas públicas nacionais.

Acreditamos também na integração regional como elemento estratégico, articulando atuação no Rio de Janeiro, no Pará e nos dez municípios onde há presença institucional. Essa conjugação de interesses geopolíticos e acadêmicos – no ensino, na pesquisa e na extensão – dará direção clara ao futuro que desejamos construir. Propomos integrar dimensões internas e externas, abraçar causas relevantes e, a partir dessa escolha estratégica, consolidar um futuro estruturado, forte e consistente, tendo os eixos como grandes catalisadores dos esforços necessários para alcançar onde se pretende chegar.

3.1.3. COMITÊ GESTOR DO PDI

Propomos que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) assuma plenamente o papel de bússola institucional da Universidade Federal Fluminense. Para isso, será constituído um Comitê Gestor com a missão de atuar como guardião do PDI, responsável por sua materialização e formalização, em conformidade com as

normativas vigentes, bem como por acompanhar de forma permanente sua execução após a aprovação. Acreditamos em um comitê multidisciplinar, com a presença de todos os entes da comunidade acadêmica, garantindo acompanhamento forte, consistente e participativo de todo o processo.

Nosso objetivo é assegurar transparência e monitoramento contínuo por meio da construção de um grande painel de bordo, com os principais indicadores do PDI apresentados de forma clara e acessível. A participação do Procurador Institucional nesse comitê fortalecerá a harmonia na produção e na organização das informações. Propomos que, nas reuniões de gestão em todos os níveis, o desempenho do PDI seja pauta permanente, reforçando que o alcance dos resultados depende de esforço coletivo. Além dos indicadores já estabelecidos pelos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União e a Controladoria-Geral da União, serão estruturados novos indicadores alinhados aos eixos estratégicos, aos objetivos institucionais e à visão de futuro definida para a universidade.

Acreditamos que todos os indicadores — institucionais, estratégicos e operacionais — devem compor um painel de bordo alimentado em tempo real, utilizando os sistemas mais qualificados de tratamento e demonstração de dados, com apoio de inteligência artificial e aprendizado de máquina. Dessa forma, gestores em todos os níveis poderão visualizar o status institucional, identificar tendências, compreender riscos organizacionais e estratégicos e agir de maneira coordenada, alinhada e cooperativa. O Comitê Gestor também realizará avaliação de riscos, sugerindo ações corretivas e elaborando relatórios de desempenho que assegurem clareza, precisão e fortalecimento contínuo da gestão, impulsionando a universidade rumo ao propósito de consolidar-se como grande referência nacional e internacional.

3.1.4. DESDOBRAR O PDI EM PDUs

3.1.4.1. PDUs

Acreditamos que o Plano de Desenvolvimento Institucional deve ser o grande instrumento orientador de todo o processo decisório da Universidade Federal Fluminense. Para que cumpra esse papel de forma efetiva, propomos seu desdobramento estruturado nas unidades acadêmicas e administrativas, por meio da construção dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs). Nosso objetivo é que cada unidade, nos dez municípios onde há atuação da UFF, elabore seu PDU em

espelhamento ao PDI, com metas, indicadores de desempenho e critérios de avaliação específicos, sempre em alinhamento estratégico claro e consistente.

Propomos que o Comitê Gestor do PDI acompanhe, monitore e integre esse processo, garantindo coerência entre planejamento institucional e planejamento das unidades. Os PDUs deverão ser construídos com base no modelo de gestão estratégica adotado, avaliando os eixos estratégicos e seus impactos específicos em cada realidade acadêmica e administrativa. Acreditamos que esse processo precisa ser coletivo e participativo, envolvendo a comunidade acadêmica, com compromisso de elaboração célere, formalização adequada e aprovação nos colegiados e instâncias decisórias correspondentes.

Nosso objetivo é assegurar que cada PDU, após validado pelo Comitê Gestor quanto ao alinhamento estratégico e à sua capacidade de impulsionar o desenvolvimento institucional, percorra as instâncias formais de aprovação e seja amplamente divulgado. A transparência será fundamental para que, no momento de decidir, agir ou executar qualquer atividade, cada unidade compreenda de forma clara como suas ações contribuem para a materialização de suas metas e propósitos. Acreditamos que, ao concretizar os PDUs, fortaleceremos diretamente a execução do PDI, promovendo integração, coerência e avanço institucional sustentável.

3.1.4.2. COMITÊ GESTOR DOS PDUs

De acordo com o porte e a complexidade de cada unidade acadêmica ou administrativa da Universidade Federal Fluminense, pode ser necessário e recomendável instituir um Comitê Gestor do PDU. Propomos que esse comitê atue desde a fase de construção e desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento da Unidade, acompanhando também sua execução após aprovação e homologação. Nosso objetivo é que mantenha o mesmo perfil e as mesmas características do Comitê Gestor do PDI, assegurando integração, alinhamento e compreensão clara sobre a condução dos processos estratégicos.

Propomos que, quando necessário, esse comitê indique e construa indicadores de desempenho específicos, além daqueles já existentes, considerando particularidades da unidade acadêmica ou administrativa. Caso não haja essa necessidade, os indicadores institucionais poderão ser adotados integralmente. Acreditamos que o painel de bordo da unidade deva se associar ao painel geral da universidade, permitindo que, ao analisar o panorama institucional, seja possível desdobrar as informações até o nível das unidades e compreender a contribuição de cada uma para o alcance dos objetivos estratégicos.

Nosso objetivo é que o Comitê Gestor do PDU também desenvolva ações de gerenciamento de riscos institucionais, apoiando chefias de departamento, coordenações de curso de Graduação e Pós-Graduação e direções de unidade na identificação de riscos e na definição de possíveis medidas corretivas. Propomos ainda a elaboração de relatórios de desempenho que ampliem a clareza sobre o status das ações e orientem melhorias. Dessa forma, garantiremos coesão administrativa, foco estratégico unificado e alinhamento orgânico com o Comitê Gestor do PDI, catalisando energias institucionais em direção aos propósitos centrais materializados no PDI.

3.2. REGIMENTOS INTERNOS

Propomos assumir o compromisso de concluir e atualizar o Estatuto e o Regimento Interno da Universidade Federal Fluminense, adequando-os aos propósitos de uma universidade federal multicampi, presente em múltiplas cidades e regiões, com forte compromisso social. Acreditamos em uma instituição profundamente conectada à ciência e à tecnologia, integrada à sociedade e articulada no contexto da quántupla hélice – academia, sociedade, poder público, indústria e protagonistas sociais –, em uma relação propositiva e colaborativa voltada à construção de uma sociedade brasileira melhor. Nosso objetivo é renovar integralmente esses marcos normativos, formalizando-os internamente para consolidar uma universidade mais democrática, consistente e institucionalmente fortalecida.

Propomos que, após a aprovação do novo Estatuto e do Regimento Geral, todas as unidades acadêmicas e administrativas, departamentos e coordenações promovam a atualização de seus regimentos internos, garantindo alinhamento pleno às diretrizes institucionais. Acreditamos que esse movimento trará maior solidez à gestão, fortalecerá o compromisso social e superará a atual condição de fragilidade institucional que dificulta o desenvolvimento e o crescimento. Consideramos esse processo um ponto central, que receberá prioridade estratégica, incorporando boas práticas adotadas por autarquias federais e instituições federais de ensino superior com características semelhantes, especialmente no contexto multicampi e multirregional.

Nosso objetivo é assegurar que o Estatuto seja um instrumento claro e estruturante, capaz de refletir a identidade de uma universidade popular, inclusiva e diversa, aliada a uma forte base científica e tecnológica e a uma participação ativa no ecossistema de inovação das cidades e estados onde há atuação institucional. Acreditamos que, ao atualizar e modernizar o Estatuto e o Regimento Interno, fortaleceremos as unidades acadêmicas e administrativas, departamentos e coordenações, promovendo coerência normativa e integração institucional. Aos 65 anos da UFF, essa atualização representará um passo decisivo para consolidar uma universidade forte, ativa e à altura dos desafios que se apresentam.

3.3. ECOSSISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Nossa gestão vai além da simples formalização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), visando a transformá-lo em um instrumento ativo que auxilie, monitore e direcione os processos de tomada de decisão. Além disso, nos dedicaremos a atualizar, renovar e modernizar o estatuto e os regimentos internos da universidade.

Nossa intenção é construir um **ecossistema organizacional vigoroso** dentro da nossa instituição. Este ecossistema terá o propósito de contribuir, proteger e facilitar o processo administrativo, que atualmente enfrenta desafios. Temos percebido um considerável desinteresse da comunidade acadêmica por funções administrativas, em grande parte devido à complexidade dessas atribuições e à percepção de uma falta de compromisso institucional da universidade em oferecer suporte e apoio a esses gestores.

Portanto, a ideia por trás da construção desse ecossistema é criar um ambiente que seja promotor e facilitador da tomada de decisão. Queremos incentivar decisões compartilhadas e cooperativas, garantindo que os gestores em todos os níveis se sintam abraçados, protegidos e amparados pela administração. Isso facilitará a tomada de decisões mais tranquilas, compartilhadas e colegiadas, e permitirá que todos se sintam parte de um sistema, e não isolados ou sem suporte.

Os ecossistemas organizacionais serão um ponto de trabalho intenso. Um dos propósitos centrais da Pró-Reitoria de Gestão e Governança será assegurar a existência e a estruturação desses ecossistemas. Isso permitirá uma conexão forte e suporte de gestão, que abrangerá infraestrutura, capacitação técnica de servidores e docentes que assumirão cargos administrativos, e técnicos administrativos que darão suporte em diversos setores. A tecnologia da informação também será fundamental para facilitar que o processo de decisão flua de maneira mais rápida e fácil. Nosso objetivo é implementar um sistema de conhecimento com boas práticas definidas e apresentadas, criando um ambiente acolhedor, cooperativo e que facilite as tomadas de decisões de maneira mais ágil e eficiente.

Para isso, faremos um investimento substancial em qualificação profissional, na montagem de sistemas de tomada de decisão e em sistemas de gestão com uma forte transição digital. Este investimento da universidade busca torná-la um espaço mais acolhedor para os gestores, facilitando que todos possam ter experiência administrativa e contribuir, de alguma forma, para o desenvolvimento da nossa instituição.

Esse ecossistema integrará a Administração Central, desde o Gabinete do Reitor, as Pró-Reitorias e as Superintendências, com todas as suas divisões internas. Ele também abará as unidades de ensino espalhadas pelos dez municípios, os departamentos de ensino, as coordenações de curso de Graduação e as coordenações de Programas de Pós-Graduação. Propomos, nesse sentido, realizar diagnóstico amplo dos processos organizacionais, abrangendo infraestrutura física, fluxos decisórios e instrumentos normativos, garantindo que o PDI seja o norte estratégico, enquanto Estatuto, Regimentos, Resoluções e sistemas de gestão assegurem as salvaguardas institucionais necessárias. Para isso, iremos investir de forma consistente em qualificação profissional, transformação digital e sistemas inteligentes de apoio à decisão, criando um ambiente acolhedor que estimule a participação e fortaleça a experiência administrativa como contribuição estratégica ao desenvolvimento institucional.

Buscamos que a gestão da UFF se torne um dos vetores de desenvolvimento, de modo a consolidar a indissociabilidade entre gestão, ensino, pesquisa e extensão, formando um eixo integrado em que a boa gestão fortaleça o ensino, impulse a pesquisa e potencialize a extensão, promovendo crescimento institucional sustentável e consolidando a universidade como referência nacional.

3.4. ESTATUTO GERAL DA UFF

Propomos modernizar e atualizar o Estatuto Geral da Universidade Federal Fluminense, transformando-o em instrumento vivo e estruturante do cotidiano institucional. Acreditamos que o Estatuto deve representar fielmente a universidade que somos hoje – aos 65 anos, presente em dez municípios e em dois estados, organizada em estrutura multicampi e com unidades isoladas –, refletindo seu porte, relevância científica, tecnológica e institucional. Nosso objetivo é que esse documento seja, ao mesmo tempo, retrato da maturidade institucional e trampolim para um futuro próspero, consistente e estratégico.

Propomos centralizar esforços desde o primeiro momento para concluir essa atualização, iniciando por uma ampla sistematização do Estatuto vigente, com varredura jurídica, técnica e institucional, revisitando consolidações anteriores e assegurando clareza sobre o arcabouço legal estabelecido. Acreditamos na importância de dialogar com boas práticas adotadas por grandes universidades federais brasileiras e por instituições multicampi e multirregionais com características semelhantes, sempre respeitando nossa cultura institucional.

Nesse sentido, nos comprometemos a realizar um *benchmarking* com as principais universidades brasileiras, especialmente as grandes universidades federais multicampi, multicidades e multiestados, para analisar como elas se organizam e se estruturam em termos de estatuto. Evidentemente, é necessário compreender a nossa cultura: como uma universidade de 65 anos, já temos questões bastante estabelecidas e consistentes. Nosso objetivo é, então, olhar para essas boas práticas e compreender o que precisa ser melhorado, adequando-as à nossa realidade.

Nosso objetivo é também fortalecer o diálogo com órgãos governamentais, principalmente com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, e de controle, garantindo alinhamento constitucional e aderência aos princípios do serviço público federal brasileiro, em consonância com o momento histórico e administrativo do país.

Propomos constituir um grupo de trabalho com missão clara e prazo definido para elaborar uma proposta moderna e consistente, assegurando condições adequadas para sua execução. Após essa etapa, o texto será submetido a ampla consulta pública, com disponibilização integral do conteúdo e realização de debates nas dez cidades de atuação, nas unidades acadêmicas e na administração central, ampliando a participação da comunidade universitária e da sociedade. As contribuições serão

sistematizadas e avaliadas quanto à sua coerência com o papel social, científico, tecnológico e inovador da universidade.

Por fim, iremos encaminhar aos Conselhos Superiores um texto final legitimado socialmente, capaz de fortalecer a institucionalidade, consolidar identidade e projetar a universidade como instituição de grande porte e relevância nacional.

3.5. RESOLUÇÕES E INSTRUÇÕES NORMATIVAS

Propomos que, já nos primeiros cem dias de gestão, seja instituído um grupo de trabalho com a missão de realizar diagnóstico situacional completo do arcabouço normativo da Universidade Federal Fluminense. Nosso objetivo é mapear todas as resoluções, instruções normativas e demais atos administrativos vigentes, identificando suas relações, finalidades e campos de aplicação, para que se tenha visão clara, estruturada e sistêmica do contexto normativo institucional.

Acreditamos que esse diagnóstico permitirá não apenas reconhecer e catalogar os instrumentos existentes, organizando-os por áreas temáticas específicas, mas também construir um repositório estruturado e acessível, que consolide e sistematize todo o conjunto normativo que sustenta os processos de gestão e tomada de decisão no âmbito do serviço público. Propomos, em etapa posterior, avaliar a pertinência, a atualidade e a qualidade desses instrumentos, considerando a modernização do Estatuto e dos Regimentos Internos, com vistas à eventual atualização, revogação, consolidação ou elaboração de novos atos normativos mais alinhados às necessidades institucionais e aos princípios do serviço público federal.

Nosso objetivo é assegurar que esse processo seja enriquecido por análise comparativa com instituições de referência, especialmente universidades federais de grande porte e com características multicampi e multirregionais semelhantes. Acreditamos que o diálogo com boas práticas externas, aliado ao diagnóstico interno, permitirá modernizar resoluções e instruções normativas, tornando-as mais coerentes, acessíveis e facilitadoras da ação dos gestores.

Acreditamos que o diálogo com boas práticas externas, aliado ao diagnóstico interno, permitirá modernizar resoluções e instruções normativas, tornando-as mais coerentes, acessíveis e facilitadoras da ação dos gestores. Dessa forma, fortaleceremos o ecossistema organizacional em construção, garantindo ambiente normativo sólido, atualizado e compatível com a dimensão, a relevância e a complexidade institucional da universidade.



INFRAESTRUTURA

4. INFRAESTRUTURA

Princípio: No eixo Infraestrutura, propomos a estruturação da infraestrutura universitária por meio de linhas de ação integradas, articulando os aspectos físico e digital. A proposta inclui a realização de diagnóstico situacional nos municípios onde a Universidade Federal Fluminense está presente, subsidiando a elaboração de um Plano Diretor de Infraestrutura Física e a implementação de ações de recuperação, manutenção, atualização tecnológica e planejamento de aquisições, com foco na qualificação, modernização e sustentabilidade da infraestrutura institucional.

Nossa proposta consiste em estruturar a infraestrutura universitária a partir de linhas de ação integradas, contemplando de forma articulada os aspectos físico e digital. Como etapa inicial, será realizado um diagnóstico situacional abrangente da infraestrutura física nos nove municípios onde a Universidade Federal Fluminense está presente, com vistas à elaboração de um Plano Diretor de Infraestrutura Física. A partir desse diagnóstico, serão identificadas as demandas de uso e as necessidades de adequação das estruturas existentes, orientando ações de recuperação, manutenção e atualização tecnológica. Esse processo incluirá a avaliação dos equipamentos, a definição de planos de manutenção, a atualização tecnológica contínua e o planejamento de aquisições futuras para reposição e substituição daqueles que já não atendem às condições necessárias. Nosso objetivo é promover um investimento consistente na qualificação, na modernização e na sustentabilidade desses recursos.

No que se refere às edificações, a atuação será direcionada à adequação dos espaços para os diferentes usos administrativos e acadêmicos – Ensino, Pesquisa e Extensão –, considerando as tecnologias envolvidas e os saberes produzidos em cada contexto. Será avaliado o estado da infraestrutura predial, bem como as condições de habitabilidade, acessibilidade e segurança, de modo a orientar intervenções de recuperação, manutenção, atualização e, quando necessário, a ampliação e a criação de novos espaços nos nove municípios. Essa abordagem permitirá assegurar compatibilidade entre a infraestrutura disponível, o porte das unidades e suas demandas específicas, promovendo dignidade, urbanidade, qualidade de vida, segurança e saúde ocupacional. De forma complementar, será realizada uma avaliação sistemática do mobiliário, com vistas à sua atualização e adequação aos propósitos administrativos e acadêmicos, garantindo ambientes físicos qualificados e funcionais.

No eixo digital, essencial para o avanço da transformação digital, a proposta prevê uma atuação estruturante na melhoria da conectividade, reconhecendo as limitações atualmente existentes. Será promovido um investimento significativo na ampliação da qualidade, da estabilidade e da compatibilidade dos serviços de internet com as demandas institucionais, assegurando elevado nível de disponibilidade tecnológica. Essa estratégia abrangerá também os sistemas administrativos e acadêmicos, com aportes direcionados à modernização das soluções computacionais, de modo a posicionar a universidade em um patamar tecnológico compatível com seus desafios e ambições.

A atuação incluirá, ainda, o fortalecimento das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), tanto para fins administrativos quanto acadêmicos, considerando a complexidade institucional representada pelas 42 unidades e pelos 185 cursos ofertados. Nesse contexto, será promovida a ressignificação e a reestruturação da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), ampliando sua capacidade técnica, seu quadro de pessoal e seu protagonismo institucional, com maior autonomia operacional. Também será realizado o redimensionamento do data center da UFF, adequando-o ao crescimento das demandas decorrentes da transição digital. Paralelamente, serão ampliados os investimentos em tecnologia para os escritórios administrativos, os laboratórios e as salas de aula, tomando como referência *benchmarks* de universidades nacionais e internacionais, com o objetivo de posicionar a Universidade Federal Fluminense em um nível tecnológico elevado.

4.1. FÍSICA

4.1.1. EQUIPAMENTOS

4.1.1.1. LABORATORIAIS

A infraestrutura constitui um eixo central do nosso programa de gestão. Reconhecemos a necessidade urgente de promover avanços, ajustes e melhorias significativas para adequá-la ao porte e à complexidade da Universidade Federal Fluminense. Para isso, buscaremos compreender, de forma clara e sistemática, os pontos que demandam aprimoramento, assegurando condições mínimas e adequadas para o pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas.

A adequação da infraestrutura impacta diretamente a qualidade de vida, as condições de trabalho de docentes e técnicos e o ambiente de estudo, ensino e pesquisa oferecido aos estudantes. Diante dos reconhecidos problemas infraestruturais enfrentados pela universidade, será necessário um amplo esforço de recuperação, ajuste e ampliação, de modo a elevar a infraestrutura ao patamar compatível com a relevância institucional da UFF.

Como etapa inicial, priorizaremos os equipamentos, com especial atenção aos laboratórios, reconhecidos como espaços estratégicos para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Os laboratórios concentram experimentação, formação, produção de conhecimento e inovação, constituindo ativos de alto valor agregado para a universidade.

Nesse sentido, realizaremos um diagnóstico situacional aprofundado dos laboratórios, por unidade e por município, com o objetivo de identificar o estado dos equipamentos, sua idade, as tecnologias envolvidas – *hardware* e *software* – e as necessidades de digitalização e transformação digital. Esse diagnóstico será realizado com elevado grau de detalhamento e em diálogo com as lideranças laboratoriais.

Paralelamente, adotaremos a prática de *benchmarking*, comparando nossos laboratórios com referências nacionais e internacionais compatíveis com as atividades desenvolvidas. A partir da análise integrada das condições físicas, tecnológicas e digitais, em comparação com o estado da arte do conhecimento e da tecnologia, será possível identificar com precisão as defasagens existentes e as necessidades de atualização.

Com base nesse diagnóstico, definiremos os investimentos necessários, que serão incorporados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), assegurando recursos no curto, médio e longo prazos para a atualização, melhoria e ampliação da capacidade experimental dos laboratórios. Esse processo resultará na elaboração de um plano de trabalho, com cronograma de atualização tecnológica e estratégias de captação de fomento.

Adicionalmente, será estruturada uma política institucional de manutenção, contemplando ações preventivas e preditivas, com o uso de boas práticas e técnicas adequadas, garantindo a confiabilidade, a longevidade e a prontidão dos equipamentos. Essa política assegurará a continuidade das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, em conformidade com as boas práticas laboratoriais.

Por fim, será elaborado um plano diretor de equipamentos laboratoriais, abrangendo todas as unidades da universidade, nas nove cidades do Estado do Rio de Janeiro, bem como nas demais localidades onde a UFF atua. Esse plano garantirá que todos os laboratórios sejam devidamente mapeados, diagnosticados, mantenham políticas de manutenção definidas e contem com diretrizes claras para atualização tecnológica e digital.

No âmbito da política de manutenção, será realizado um levantamento e uma classificação detalhada dos equipamentos laboratoriais, identificando suas características técnicas, modos de falha, riscos associados e frequência de ocorrência. Esse mapeamento permitirá o gerenciamento adequado dos riscos — biológicos ou de outra natureza —, assegurando a segurança das pessoas, a integridade dos experimentos e a confiabilidade dos resultados.

Esse processo será desenvolvido de forma integrada, com a participação de especialistas, equipes de gestão dos laboratórios e técnicos de manutenção, garantindo a aplicação das melhores práticas. A partir desse levantamento, serão definidas estratégias específicas de manutenção para cada tipo de equipamento e laboratório, contemplando ações preventivas, preditivas e corretivas, com respostas ágeis a falhas inesperadas.

Com base nessas estratégias, será implementado um plano de ação abrangente para o acompanhamento e o monitoramento contínuo da manutenção dos equipamentos. Esse plano contará com indicadores de desempenho e um painel de controle, assegurando transparência, eficiência e identificação precoce de necessidades de intervenção.

A consolidação dessa política de manutenção permitirá preservar o patrimônio institucional, garantir a prontidão operacional dos equipamentos e assegurar a continuidade qualificada das atividades laboratoriais. Dessa forma, a universidade

fortalecerá seu papel na promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural do país.

4.1.1.2. LABORATORIAIS

Na linha dos equipamentos, outro espaço de relevância fundamental é a sala de aula. Planejaremos, com o máximo de pormenor, o uso desse ambiente tão plural e democrático, mas igualmente necessário para o desenvolvimento de ações e questões que envolvam Ensino, Pesquisa e Extensão. Assim, será crucial que a sala de aula trabalhe na perspectiva indissociável dessas práticas. Desse modo, o primeiro ponto a considerar são as práticas indissociáveis de Ensino, Pesquisa e Extensão, que se executam na sala de aula. Nossa ideia será pensar como essa sala de aula e seus equipamentos propiciarão o desenvolvimento das ações de Ensino, sempre na perspectiva de que o Ensino, a Extensão e a Pesquisa coexistirão nesse contexto.

Focaremos o Ensino na formação profissional – que incluirá os bacharelados, as licenciaturas, os tecnólogos e o EAD. Além disso, o Ensino estará voltado para a Pesquisa, visando a formar pesquisadores para o Mestrado e o Doutorado. Ao mesmo tempo, dedicaremos atenção ao Ensino para a Educação Continuada, pensando na perspectiva do *lato sensu* e da capacitação profissional. Dessa forma, as três questões centrais – Ensino na formação, Ensino para a Pesquisa e Ensino na Educação Continuada – serão cuidadosamente abordadas.

Nesse sentido, será igualmente importante olhar para o diagnóstico das 42 unidades que possuímos, incluindo a fazenda universitária em Cachoeira de Macacu, o núcleo experimental em Guapimirim e a unidade avançada em Oriximiná. Compreenderemos, com clareza, como esses espaços são ocupados em termos de equipamentos e que tipos de equipamentos estão sendo utilizados. A ideia será ter essa clareza e esse detalhe de como todo esse universo estará preenchido em termos de equipamentos, com foco na perspectiva da sala de aula.

O conceito da sala de aula que desenvolveremos será o de um espaço de experimentação e experiência, onde o foco central residirá no estudante, nas práticas ativas e em todas as estratégias de Ensino-Aprendizagem que poderão ser usadas e aplicadas para cada tipo de formação. Será um espaço que permitirá um *pot-pourri* de práticas sendo executadas. Conseqüentemente, essas práticas precisarão de suporte e infraestrutura de apoio para que sejam melhor executadas e melhor condicionadas.

Será muito importante termos uma noção precisa de tudo isso, bem como olharmos para universidades de ponta, aquelas tidas como referência – a Universidade Federal Fluminense, por exemplo, é uma das cinco maiores universidades federais do

Brasil. Avaliaremos como essas instituições utilizam seus equipamentos, como as salas de aula são pensadas e formuladas, e que tipo de infraestrutura, do ponto de vista de equipamentos, existe para o cenário de Ensino, Pesquisa e Extensão ali colocado. Isso nos permitirá fazer uma comparação e uma reflexão sobre nossa situação atual e o que precisaremos fazer para melhorar as condições.

Assim, o diagnóstico será de suma importância, e o *benchmark* será ainda mais, pois, no diagnóstico, teremos consciência do que somos, e no *benchmark*, do que falta para que possamos crescer e evoluir mais. Uma vez que essas etapas estejam constituídas, implementaremos um plano diretor para as atualizações, ajustes e adequações tecnológicas e digitais dos equipamentos voltados para a sala de aula. Será importante nos preocuparmos com isso e montarmos esse plano com muito cuidado para fazermos investimentos de curto, médio e longo prazo. Teremos também a noção de quanto investimento precisaremos para buscarmos fomento, apoio e suporte.

Essa compreensão precisa da sala de aula, de sua dinâmica e de seus equipamentos será, portanto, muito importante. Uma vez que isso esteja finalizado, desenvolveremos o plano da política de manutenção. Este incluirá o levantamento e a classificação desses equipamentos, compreendendo sua criticidade e os elementos que os compõem. Estabeleceremos estratégias de manutenção – preventivas, preditivas e corretivas – em função das características desse levantamento e dessa classificação.

Constituiremos um plano de ação de manutenção para os equipamentos que estarão nas salas de aula, garantindo que poderemos exercer, de maneira plena, nossa capacidade de trabalho e a construção de resultados visíveis e mensuráveis. Definiremos um conjunto de indicadores de desempenho para medirmos a eficiência e a eficácia do trabalho de manutenção. Além disso, teremos um painel de controle que garantirá o acompanhamento e o monitoramento, tornando essa ação transparente e permitindo que todos saibam o status em que se encontram as políticas de manutenção focadas nas salas de aula.

Desse modo, será importante ter clareza sobre essa ação e garantir que ela ocorra de maneira forte e consistente. Assim, asseguraremos o sucesso, a prontidão e a capacidade de cumprimento do trabalho, bem como a perenidade. Conseqüentemente, a universidade cumprirá seu papel de estabelecer o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural do Brasil.

4.1.1.3. ADMINISTRATIVOS

Abordaremos, prioritariamente, a questão dos equipamentos que apoiarão as ações administrativas em toda a Universidade. Desse modo, consideraremos as

necessidades de todas as administrações e aspectos administrativos – desde a Administração Central, as Pró-Reitorias e Superintendências, até os órgãos de apoio que orbitam em torno das proposituras –, cujo propósito principal é o suporte às ações acadêmicas da Universidade. Ao mesmo tempo, estenderemos esse olhar às unidades de Ensino, que incluem as direções de unidade, chefias de departamento e as coordenações de cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação. Conseqüentemente, as atividades administrativas que ocorrem nessas unidades também exigirão equipamentos para a plena execução do trabalho, garantindo apoio e suporte. Além disso, os espaços de serviços, como o Hospital Universitário e o Veterinário, bem como todas as demais questões de serviços prestados à comunidade com base em conhecimento específico, igualmente necessitarão de equipamentos e suporte administrativo.

A partir dessa premissa, buscaremos identificar, com precisão, quais equipamentos administrativos são esses e suas respectivas funções. Nesse sentido, realizaremos um diagnóstico situacional aprofundado, visando a compreender o contexto patrimonial envolvido, a necessidade de atualização desses equipamentos e o estado da arte de cada um. Este levantamento será feito em função das práticas e das necessidades dos sistemas administrativos existentes na Universidade. Assim, determinaremos que tipo de equipamento será importante e necessário para assegurarmos a prontidão de uso, garantindo, conseqüentemente, a pronta resposta e a continuidade dos serviços essenciais.

Além disso, realizaremos um *benchmark* com instituições correlatas à UFF – universidades com características semelhantes, como o porte e a natureza multicampi e multidades. Procuraremos entender como essas instituições resolvem os desafios relacionados à infraestrutura administrativa, como mantêm, dão suporte e oferecem equipamentos para suas diversas atividades. Essa análise comparativa nos permitirá aprimorar a capacidade da Universidade de cumprir, de forma mais adequada, seu principal papel de servir à sociedade. Portanto, esse diagnóstico será fundamental para embasar nossas decisões.

Com base nessa compreensão aprofundada, construiremos um Plano Diretor abrangente, que contemplará as atualizações, os ajustes e as adequações tecnológicas e digitais necessárias. Para isso, teremos clareza sobre o funcionamento e a existência dos equipamentos, suas idades, suas capacidades tecnológicas e a integração dessas capacidades com as necessidades e anseios administrativos envolvidos. Desse modo, o Plano Diretor se tornará a ferramenta central para a evolução de nossa infraestrutura.

Com o conhecimento preciso sobre o tipo e a finalidade de cada equipamento, um diagnóstico claro e uma comparação com universidades correlatas, o Plano Diretor definirá as ações para o curto, médio e longo prazos. Conseqüentemente, ele auxiliará

significativamente na definição dos investimentos necessários e na busca por fomento para prover e constituir esse plano, assegurando sua plena execução.

Adicionalmente, implementaremos uma política de manutenção que seguirá a mesma lógica de rigor e planejamento. Realizaremos um levantamento e uma classificação da criticidade desses equipamentos, estabelecendo, a partir daí estratégias de manutenção preventiva, preditiva e, quando necessário, corretiva. Essa abordagem visa a suprir a necessidade de realizar correções em função de qualquer fato inesperado ou ocorrido, garantindo a operacionalidade contínua.

Uma vez que as estratégias forem definidas e a classificação de criticidade for estabelecida, construiremos um plano de ação detalhado. Este plano será posto em prática sempre que necessário, de modo a garantir a pronta atuação. Além disso, estabeleceremos indicadores de desempenho e um painel de controle robusto, que nos auxiliarão fortemente no acompanhamento e na verificação da eficiência e eficácia da política de manutenção e de suas ações. Assim, edificaremos uma força de trabalho significativa e altamente responsiva para a gestão de nossos equipamentos administrativos.

4.1.1.4. INFRAESTRUTURA DIVERSOS

Dentro de um contexto mais amplo e além das questões laboratoriais, de sala de aula e administrativas, reconhecemos que a universidade possui uma série de outros elementos de infraestrutura. Esses aspectos diversos – sejam físicos ou relacionados a equipamentos – igualmente demandarão e necessitarão de equipamentos para a sua adequada operação. Desse modo, o primeiro passo será efetuarmos uma classificação e um rastreio dessas infraestruturas, buscando compreender seus propósitos, ações e como se conectam com o funcionamento integral da Universidade.

Uma vez que esses elementos de infraestrutura – que não se encaixam nas categorias anteriores – estejam claramente identificados, construiremos um diagnóstico situacional e realizaremos um *benchmarking*. Essa análise aprofundada nos permitirá entender, com precisão, a condição atual dos espaços, dos equipamentos e de todos os detalhes inerentes a essas questões diversas. Assim, teremos uma visão clara do presente.

Nesse sentido, o ponto central consiste em compreender o estágio atual e a demanda por processos que exigirão infraestrutura e equipamentos. Ao mesmo tempo, avaliaremos o status dos equipamentos atualmente em uso, sua qualidade, nível de atualização e a efetiva contribuição para a eficiência e a eficácia desses espaços. Isso

visa a assegurar que cada componente cumpra seu propósito, garantindo a produtividade e a funcionalidade esperadas.

Além disso, realizaremos um rastreio nas instituições de Ensino semelhantes à nossa, analisando como elas tratam esses assuntos em atividades correlatas. Essa comparação nos proporcionará insights valiosos. Conseqüentemente, ao compreendermos essas práticas, teremos subsídios para construir, com clareza, um plano diretor que abranja atualizações, ajustes e adequações tecnológicas e digitais que se fizerem necessárias em nossa própria infraestrutura.

Dessa maneira, este plano diretor estabelecerá ações de curto, médio e longo prazo, que precisarão ser levantadas, financiadas e fomentadas. Assim, definiremos o investimento que será necessário para que todas essas implementações ocorram. É fundamental, portanto, que possamos construir esse plano, transformando-o em um retrato do futuro desejado para a Universidade, com o objetivo primordial de garantir a eficiência e a eficácia em todas as frentes de trabalho.

Uma vez que o diagnóstico e a constituição do plano diretor estiverem claros, estabeleceremos uma política de manutenção robusta. Essa política terá como objetivo primordial garantir a preservação do patrimônio e a prontidão dos equipamentos, assegurando a continuidade de suas operações.

Ao mesmo tempo, realizaremos o levantamento e a classificação dos equipamentos para compreendermos suas criticidades, estabelecendo, a partir daí, estratégias de manutenção que serão preventivas, preditivas e, quando necessário, corretivas. Essa abordagem integrada visa a otimizar a vida útil e o desempenho de cada equipamento.

Com base nesse levantamento, classificação e definição de estratégias, desenvolveremos um plano de ação detalhado. Este plano delineará as ações de manutenção e os modos pelos quais serão realizadas e avaliadas. Além disso, implementaremos um conjunto de indicadores de desempenho, acompanhados de um painel de controle, que possibilitará o monitoramento e o acompanhamento contínuo da eficácia e da eficiência dessa política de manutenção, especificamente focada nos diversos tipos de equipamentos a serem estabelecidos.

4.1.1.5. ÁREAS DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS

Dentro desse contexto de equipamentos, dedicaremos atenção especial às áreas de práticas indissociáveis, onde o Ensino, a Pesquisa e a Extensão acontecem para além

das salas de aula. Reconhecemos que esses espaços são cruciais e necessitam de uma contribuição bastante consistente para o seu pleno desenvolvimento.

Desse modo, o primeiro passo consistirá em caracterizar essas áreas, compreendendo as demandas de serviço de cada uma, o que cada qual executa e como se encaixa dentro do contexto global da universidade. Além disso, identificaremos que tipo de equipamento cada área precisa para cumprir seu papel, tornando essa caracterização bem nítida e precisa. Ao somarmos esse entendimento, teremos uma base sólida para as ações futuras.

Uma vez definida essa caracterização, prosseguiremos para o diagnóstico situacional e o *benchmark*. Buscaremos entender, precisamente, que equipamentos estão sendo usados hoje, seu estado, idade, padrão tecnológico e como esse padrão se encaixa nas demandas e nos sistemas administrativos e acadêmicos existentes na universidade, bem como sua compatibilidade. Ao mesmo tempo, realizaremos um branding com instituições correlatas à Universidade Federal Fluminense, analisando como elas vêm tratando esse assunto. Conseqüentemente, a partir dessas informações, compreenderemos com mais clareza o que fazer e quais ações deverão ser tomadas.

Adicionalmente, constituiremos um plano diretor de atualizações, ajustes e adequações tecnológicas e digitais. Desse modo, garantiremos ações de curto, médio e longo prazo a serem executadas e a definição dos investimentos necessários. Com isso, estabeleceremos linhas de fomento e apoio para que os investimentos possam ser realizados, permitindo a atualização e os ajustes.

A atualização e os ajustes poderão ocorrer de forma contínua, bem como o estabelecimento de uma política de manutenção. Essa política seguirá a mesma lógica, iniciando com o levantamento e a classificação de criticidade desses equipamentos.

Em seguida, definiremos estratégias, sejam elas preventivas, preditivas ou corretivas. Assim, estabeleceremos um plano de ação em função desse levantamento e dessas estratégias, para que, uma vez necessário e em prática com um cronograma, a execução desse plano possa garantir prontidão e capacidade de resposta via os equipamentos presentes nesses espaços.

Por fim, construiremos um conjunto de indicadores de desempenho e, correlato a ele, um painel de controle. Isso nos permitirá acompanhar a eficiência e a eficácia dessas ações, bem como o nível de produtividade dos equipamentos e a capacidade de resposta que possuem.

Como complemento ao que foi anteriormente discutido, na questão da caracterização das Áreas de Práticas Indissociáveis, incluiremos os espaços

colaborativos de apoio. Esses ambientes serão destinados ao estudo e ao trabalho em grupo, visando a criar locais onde os alunos poderão ter uma convivência harmoniosa e colaborativa. Assim, desenvolveremos espaços que propiciarão a realização de trabalhos, o estudo e o apoio mútuo entre os estudantes.

Nesse sentido, será de fundamental importância que haja também um suporte de equipamentos nestes lugares, garantindo as condições necessárias para as atividades propostas. Além disso, consideraremos as diversas bibliotecas – tanto as físicas quanto as virtuais –, enfatizando a relevância dos equipamentos que existem para esses espaços, assegurando a acessibilidade e a qualidade da pesquisa e do estudo.

Ao mesmo tempo, daremos destaque às práticas de campo, essenciais para diversas disciplinas como complemento das ações didático-pedagógicas. Conseqüentemente, será imperativo que essas atividades possuam a infraestrutura e os equipamentos adequados. Dessa maneira, consolidaremos as caracterizações dessas áreas e as suas devidas necessidades de equipamentos, que serão atendidas de forma planejada e eficiente.

4.1.2. PRÉDIOS

4.1.2.1. ACADÊMICOS

No eixo estratégico da infraestrutura física, realizaremos abordagem sistêmica e integrada dos prédios e áreas acadêmicas da Universidade Federal Fluminense, considerando sua presença em 12 cidades – nove com unidades acadêmicas, a unidade avançada em Oriximiná (PA), a fazenda universitária em Cachoeiras de Macacu (RJ) e a unidade experimental em Iguaba Grande (RJ). Essa amplitude territorial exigirá planejamento técnico rigoroso, diagnóstico preciso e alinhamento entre espaço físico e projeto acadêmico.

Os espaços colaborativos de apoio ao estudante constituirão prioridade. Serão implantados ambientes multifuncionais destinados ao estudo, à convivência, ao trabalho em grupo, à reflexão e ao descanso entre as aulas. Esses espaços fortalecerão vínculos, estimularão a formação de equipes e contribuirão diretamente para a qualidade de vida estudantil. Conseqüentemente, favorecerão a permanência, afastarão a evasão e reduzirão a retenção, consolidando condições estruturais para o sucesso acadêmico em todas as unidades, integradas ou isoladas.

A sala de aula será tratada como espaço central da experiência formativa. Avaliaremos sua configuração espacial, tridimensionalidade, arranjos físicos e compatibilidade com metodologias contemporâneas de Ensino-Aprendizagem.

Buscaremos ambientes acolhedores, funcionalmente organizados e arquitetonicamente qualificados, capazes de potencializar boas práticas pedagógicas e fortalecer as atividades de Ensino, articuladas à Pesquisa e à Extensão.

Também consideraremos as demandas específicas das práticas de campo e das atividades acadêmicas especializadas, garantindo espaços adequados às diferentes áreas do conhecimento. Essa estrutura ampliará a capacidade institucional de cumprir sua missão formativa com excelência e coerência metodológica.

Para fundamentar as decisões, realizaremos um diagnóstico completo das condições físicas de todos os prédios e instalações, abrangendo aspectos arquitetônicos, elétricos, hidráulicos, sanitários, de conectividade e demais sistemas essenciais. Paralelamente, conduziremos um *benchmarking* com instituições que apresentem boas práticas na integração entre estratégia pedagógica e organização dos espaços físicos, assegurando coerência entre proposta didático-pedagógica e infraestrutura disponível.

A partir desses levantamentos, elaboraremos Plano Diretor de Infraestrutura Física com ações de curto, médio e longo prazo, contemplando ampliações, readequações, modernizações e, quando necessário, novas construções. O plano detalhará impactos orçamentários e estratégias de captação de recursos, permitindo execução responsável e sustentável.

A segurança operacional e do trabalho será tratada como princípio inegociável, evitando paralisações e prevenindo incidentes. A acessibilidade será assegurada de forma plena, garantindo condições adequadas às pessoas com deficiência ou necessidades específicas. Ao mesmo tempo, integraremos as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação – TDICs – às soluções arquitetônicas e funcionais, qualificando ambientes híbridos e conectados.

Concomitantemente, estruturaremos política permanente de manutenção, com levantamento e classificação da criticidade dos ativos e implementação de estratégias preventivas, preditivas e corretivas. Serão definidos indicadores de desempenho e painel de controle para acompanhamento contínuo da eficiência e da eficácia das ações, assegurando prontidão e produtividade dos espaços.

Desse modo, ao alinhar infraestrutura, estratégia pedagógica, inovação tecnológica, segurança e sustentabilidade, consolidaremos ambientes compatíveis com o porte e a missão institucional, fortalecendo a permanência estudantil e criando bases sólidas para o avanço acadêmico com qualidade, inclusão e excelência.

4.1.2.2. ADMINISTRATIVOS

Na gestão institucional, dedicaremos atenção prioritária aos prédios administrativos que abrigam a Administração Central – Reitoria, Pró-Reitorias, Superintendências –, bem como aos órgãos diretamente vinculados a essas estruturas. Incluiremos, ainda, as unidades de Ensino, com suas direções, chefias de departamento e coordenações de cursos de Graduação e Pós-Graduação, além dos diversos espaços de serviços ofertados. Esses ambientes, utilizados por docentes e técnicos administrativos, exigirão análise criteriosa e atuação planejada, assegurando condições adequadas ao exercício das atividades.

Realizaremos um diagnóstico técnico detalhado das condições físicas, avaliando salubridade, dimensionamento em relação ao quantitativo de pessoas, segurança, conforto térmico, acústica e iluminação. Esses elementos serão tratados como essenciais à qualidade de vida no trabalho e à promoção de ambientes produtivos e acolhedores. Ao compreender com precisão o estado atual dos espaços, poderemos implementar melhorias que favoreçam motivação, senso de pertencimento e fortalecimento das equipes.

Conduziremos *benchmarking* com instituições de referência, analisando boas práticas relativas à organização dos espaços administrativos, à convivência institucional e às condições de trabalho. A partir dessa análise comparativa, estruturaremos Plano Diretor específico para as áreas administrativas, contemplando novas edificações quando necessário e adequações nas estruturas existentes, caso o dimensionamento atual não atenda às demandas institucionais.

O Plano Diretor abrangerá intervenções arquitetônicas, readequações dimensionais e melhorias nas condições de salubridade – ventilação, iluminação, climatização e qualidade ambiental interna. Serão verificadas e modernizadas instalações elétricas, hidráulicas, hidrossanitárias e de conectividade, assegurando segurança operacional e prevenção de riscos laborais. A meta será garantir ambientes seguros, funcionais e saudáveis, protegendo a integridade física e mental de todos que ali atuam.

A acessibilidade será tratada como princípio estruturante, considerando tanto as necessidades de pessoas com deficiência quanto o envelhecimento progressivo do quadro de servidores. Implantaremos cultura institucional de acessibilidade alinhada às legislações vigentes, promovendo inclusão efetiva e respeito à diversidade funcional. Paralelamente, integraremos as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) às soluções arquitetônicas e organizacionais, impulsionando a transformação digital e qualificando processos administrativos.

O Plano Diretor estabelecerá ações de curto, médio e longo prazo, com detalhamento de investimentos e estratégias de captação de recursos. Dessa forma, asseguraremos planejamento financeiro responsável e execução progressiva das melhorias, promovendo urbanidade, conforto e satisfação no ambiente de trabalho.

Para sustentar essas ações, estruturaremos política permanente de manutenção baseada em levantamento técnico, classificação de criticidade e definição de estratégias preventivas, preditivas e corretivas. A implementação será orientada por plano de ação contínuo, garantindo prontidão e funcionalidade dos espaços administrativos.

Por fim, instituiremos indicadores de desempenho e painel de controle para monitoramento sistemático da eficiência e da eficácia das intervenções. Esse acompanhamento permitirá transparência, tomada de decisão baseada em evidências e consolidação de ambientes administrativos mais qualificados, seguros e alinhados à missão institucional da Universidade Federal Fluminense.

4.1.2.3. APOIO E SUPORTE

Além da infraestrutura destinada aos prédios acadêmicos e administrativos, dedicaremos atenção estratégica às edificações de apoio e suporte. Nesses espaços, que abrigam áreas como transportes, almoxarifados e outras instalações com características específicas, buscaremos assegurar condições adequadas ao pleno cumprimento de suas funções essenciais, reconhecendo seu papel estruturante para o funcionamento da Universidade Federal Fluminense. Nesse sentido, compreenderemos tais ambientes não como estruturas periféricas, mas como componentes fundamentais da engrenagem institucional.

Como primeiro passo, procederemos à caracterização minuciosa dessas áreas. Identificaremos suas demandas específicas, as questões técnicas envolvidas, os requisitos de segurança operacional e do trabalho, bem como os aspectos relacionados à qualidade de vida e às condições ambientais adequadas ao exercício das atividades. Assim, organizaremos uma compreensão sistematizada desses espaços, detalhando seus elementos constituintes e o conhecimento técnico pertinente, de modo a estabelecer bases sólidas para as etapas subsequentes.

Uma vez concluída essa caracterização, realizaremos um diagnóstico situacional aprofundado de cada área. Tal diagnóstico permitirá examinar condições físicas e tecnológicas, níveis de salubridade, segurança e ergonomia, considerando, ao mesmo tempo, as especificidades de ocupação e uso. Complementarmente, desenvolveremos um *benchmark* com instituições que enfrentam desafios semelhantes, buscando

referências consistentes que contribuam para uma convergência de práticas mais estruturadas, eficientes e sustentáveis.

Com base nessa análise integrada e nas referências levantadas, elaboraremos um plano diretor abrangente, que visará a orientar intervenções qualificadas e estrategicamente priorizadas. Caso as áreas existentes se revelem incompatíveis com as necessidades identificadas, avaliaremos a criação de novos espaços físicos; por outro lado, promoveremos atualizações, ampliações e adequações arquitetônicas nas instalações atuais, sempre com foco na otimização do uso, na garantia de luminosidade e ventilação adequadas e no respeito às especificidades funcionais de cada ambiente.

Ao mesmo tempo, contemplaremos as instalações hidráulicas, sanitárias e de combate a incêndio, reconhecendo seu caráter indispensável à segurança e ao suporte das atividades. A segurança operacional será tratada como condição para a prontidão institucional, enquanto a segurança do trabalho, a saúde ocupacional, a ergonomia e a acessibilidade serão consideradas à luz da legislação vigente e das melhores práticas técnicas. Ademais, incorporaremos as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), visando a ampliar a eficiência, a integração e o desempenho desses espaços.

O Plano Diretor estabelecerá ações de curto, médio e longo prazo, acompanhadas de projeção detalhada de recursos e investimentos. Dessa forma, a administração disporá de parâmetros claros para o fomento e a captação de recursos, permitindo planejamento financeiro consistente e execução responsável das melhorias propostas. Consequentemente, os investimentos realizados resultarão em padrões superiores de qualidade, segurança e funcionalidade.

Após a consolidação do diagnóstico e do Plano, implementaremos uma política de manutenção robusta e sistemática. Inicialmente, realizaremos o levantamento e a classificação da criticidade de cada espaço, construindo uma caracterização precisa que subsidiará a definição de estratégias de manutenção preventiva, preditiva e corretiva. Assim, estabeleceremos diretrizes claras para a execução das ações e para a priorização de intervenções.

Por fim, a partir dessas classificações e estratégias, estruturaremos um plano de ação orientado à manutenção da prontidão operacional desses ambientes. Concomitantemente, definiremos indicadores de desempenho e instituiremos um painel de controle, garantindo monitoramento contínuo, transparência e aprimoramento permanente. Desse modo, consolidaremos uma gestão qualificada das áreas de apoio e suporte, alinhada aos princípios de eficiência, responsabilidade e compromisso institucional.

4.1.2.4. LABORATÓRIOS

Outro prédio de grande relevância, assim como espaço físico igualmente estratégico, reside nos laboratórios associados às ações acadêmicas. Esses ambientes constituem a própria essência da universidade e, portanto, receberão atenção prioritária, com o propósito de compreendê-los em suas dinâmicas, tecnologias, saberes e formatos enquanto prática e ação. Nesse sentido, o primeiro movimento consistirá na identificação dos diferentes tipos de laboratórios – experimentais, nos quais se realizam experiências físicas ou digitais, e experienciais, voltados à vivência de práticas em áreas como as Ciências Sociais, a Saúde, entre outras –, reconhecendo a amplitude e a diversidade de suas tipologias.

Adicionalmente, será analisado o foco de cada laboratório: aqueles estruturados especificamente para a Pesquisa, os dedicados ao Ensino, os voltados à Extensão e, ainda, os híbridos, que integram Ensino, Pesquisa e Extensão ou articulam, de modo combinado, Ensino e Pesquisa. Conseqüentemente, cada ambiente apresentará características próprias, condicionantes específicas e diferentes níveis de complexidade, além de riscos particulares – físicos, biológicos ou de outra natureza –, diretamente relacionados ao tipo de atividade desenvolvida. Assim, para garantir segurança e conformidade, serão observadas regras e normas técnicas rigorosas, assegurando o uso adequado desses espaços.

Com base na clareza quanto aos tipos e focos dos laboratórios, será realizado um diagnóstico abrangente das áreas físicas, contemplando a configuração dos espaços, as condições de salubridade, a segurança operacional e os cuidados internos proporcionais ao porte e à complexidade das atividades. Desse modo, a prioridade será assegurar ambientes compatíveis para que experimentos e práticas ocorram de forma segura, em consonância com as boas práticas laboratoriais e com as normas aplicáveis, tanto no que se refere à execução das atividades quanto à mitigação de riscos.

Uma vez consolidada essa compreensão, será promovido o mapeamento e a catalogação dos espaços físicos, visando a identificar com precisão a realidade situacional de cada laboratório. Além disso, será realizada uma avaliação comparativa de referência – *benchmark* – para compreender como outras instituições enfrentam desafios semelhantes. Essa análise permitirá estabelecer parâmetros de boas práticas, identificar fatores críticos de sucesso e de insucesso e, conseqüentemente, incorporar aprendizados compatíveis com a cultura institucional e com o contexto tecnológico vigente.

A partir desse diagnóstico, será estruturado um plano diretor para as áreas laboratoriais, contemplando tanto a adequação dos espaços existentes quanto a criação de novas áreas físicas quando as atuais se mostrarem incompatíveis em termos

de dimensão ou funcionalidade, ou ainda quando houver laboratórios inativos por ausência de espaço adequado. Portanto, a expansão e a reorganização física serão tratadas como medidas estratégicas para sustentar o crescimento institucional e a complexidade própria de uma universidade do porte da Universidade Federal Fluminense.

Além disso, o plano diretor abrangerá atualizações, ampliações e adequações arquitetônicas, incluindo aspectos como luminosidade, ventilação e demais condições ambientais indispensáveis. Do mesmo modo, contemplará as instalações hidráulicas, sanitárias e de prevenção e combate a incêndio, que deverão oferecer suporte pleno ao funcionamento seguro e eficiente dos laboratórios.

No que tange à segurança, será priorizada a segurança operacional, garantindo prontidão e capacidade de resposta no uso cotidiano dos ambientes. Ao mesmo tempo, a segurança do trabalho assumirá papel central na prevenção de incidentes e acidentes, protegendo a integridade física e a saúde de todos os envolvidos. A acessibilidade será igualmente considerada, assegurando conformidade com as normas específicas e promovendo inclusão efetiva. Paralelamente, a integração das Tecnologias Digitais de Informação e Conhecimento (TIDICs) será incorporada ao planejamento, impulsionando a transformação digital desses espaços.

O plano diretor definirá ações de curto, médio e longo prazo, bem como estimará os investimentos necessários à sua plena implementação. Assim, será possível estruturar soluções abrangentes, otimizar o uso dos espaços e fortalecer a capacidade de captação de fomento e financiamento. Conseqüentemente, sua implantação contribuirá para elevar padrões de qualidade, segurança e desempenho.

De forma complementar, será estruturado um plano de manutenção, fundamentado no levantamento e na classificação das áreas e de seus pontos críticos, conforme as especificidades de cada laboratório. Cada ambiente contará, portanto, com planejamento próprio, alinhado às suas características técnicas e operacionais.

Uma vez definidos os levantamentos e classificações, serão estabelecidas estratégias de manutenção preventiva, preditiva e corretiva. Em conjunto, será formulado um plano de ação consistente, articulando diagnósticos, estratégias e prioridades. Desse modo, a manutenção deixará de ser apenas reativa e passará a constituir instrumento permanente de gestão, assegurando prontidão e continuidade das atividades.

Por fim, serão instituídos indicadores de desempenho e um correspondente painel de controle, permitindo monitorar resultados e avaliar eficiência e eficácia das ações implementadas. Assim, a gestão contará com dados qualificados para tomada de

decisão, garantindo que os laboratórios permaneçam alinhados aos propósitos acadêmicos e institucionais estabelecidos.

4.1.2.5. ÁREAS DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS

No contexto da infraestrutura física, dedicaremos atenção abrangente aos prédios e instalações ainda não contemplados, com o propósito de promover abordagem sistemática e integrada. Visamos a uma cobertura ampla de todas as áreas, impulsionada pela necessidade de reforma, atualização, manutenção e qualificação dos espaços, bem como pelo imperativo de expansão. Reconhecemos que a Universidade Federal Fluminense apresenta, sob o ponto de vista físico-espacial, um descompasso em relação ao seu porte acadêmico, o que historicamente tem gerado insatisfação e sensação de desconexão. Portanto, compreender essa realidade em profundidade será condição essencial para projetar um futuro mais coerente com a dimensão institucional.

O primeiro movimento consistirá em delimitar as áreas que compõem esse universo de análise, assegurando visão sistêmica dos processos de gestão envolvidos. Propomos iniciar pelo Hospital Universitário Veterinário, cujo estágio atual será examinado sob a perspectiva hospitalar no contexto veterinário, articulando sua dinâmica assistencial ao projeto pedagógico da Faculdade de Veterinária. Assim, será possível fortalecer a integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão, garantindo ambiente adequado à formação prática e ao desenvolvimento científico.

Na sequência, a Fazenda-Escola em Cachoeiras de Macacu (RJ) será avaliada em sua estrutura física e em sua dinâmica produtiva e acadêmica. Nesse sentido, buscaremos consolidar um espaço que atenda às exigências legais sanitárias e de proteção animal, assegure conforto e segurança às equipes e viabilize pesquisas vinculadas à criação e ao manejo. A conformidade normativa e a qualidade das condições operacionais serão pressupostos inegociáveis.

O Núcleo Experimental de Iguaba Grande (RJ) também será objeto de análise estratégica. Será necessário equilibrar a proteção ambiental e ecológica da área com sua vocação para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à fauna, à flora marinha e às características lagunares do território. Desse modo, pretendemos assegurar cumprimento rigoroso da legislação ambiental, ao mesmo tempo em que se ampliam as possibilidades acadêmicas dentro de parâmetros éticos e científicos consistentes.

A Unidade Avançada José Veríssimo, em Oriximiná (PA), exigirá reposicionamento institucional que fortaleça a presença amazônica. Para tanto, serão avaliadas as condições físicas e de infraestrutura necessárias ao pleno desenvolvimento

das atividades acadêmicas. Conseqüentemente, essa unidade poderá assumir papel mais estratégico no desenvolvimento econômico, social e cultural da região, alinhando-se às demandas locais e ao projeto institucional.

Os centros de atendimento odontológico em Niterói e Nova Friburgo igualmente serão contemplados, com vistas a consolidá-los como ambientes de formação, pesquisa aplicada e prestação de serviços. A proposta será integrar inovação tecnológica ao ecossistema do cuidado odontológico, promovendo indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e ampliando a capacidade de resposta à sociedade.

A rede de bibliotecas passará por avaliação aprofundada, tanto em sua dimensão física quanto na integração com bibliotecas virtuais. Assim, pretendemos modernizar espaços, qualificar ambientes de estudo e fortalecer o acesso democrático à informação científica. Além disso, serão revistos processos administrativos e práticas de gestão, com o objetivo de tornar as bibliotecas referência institucional.

Os Serviços de Psicologia Aplicada, presentes em diferentes municípios, receberão atenção específica para qualificação de seus espaços e fortalecimento de sua função formativa e social. De modo semelhante, a clínica de Fonoaudiologia em Nova Friburgo será ampliada e reestruturada, assegurando condições adequadas à formação e à pesquisa.

O Colégio Universitário Geraldo Reis será requalificado e fortalecido como espaço estratégico de articulação entre Educação Básica e formação docente. Assim, poderá consolidar-se como escola modelo, campo de experimentação pedagógica e ambiente de inovação educacional.

A Farmácia Universitária será ressignificada em sua dimensão espacial e funcional, ampliando sua contribuição à formação, à pesquisa farmacológica e à proposição de soluções terapêuticas socialmente relevantes. Nesse contexto, reforçar-se-á o compromisso com o papel social da universidade.

O Hospital Antônio Pedro demandará análise estruturada de sua inserção no Sistema Único de Saúde (SUS), em articulação com o Ministério da Saúde e com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. A meta será assegurar funcionamento pleno, abertura de leitos e excelência assistencial, fortalecendo sua condição de hospital-escola e espaço estratégico de pesquisa e inovação em saúde.

Paralelamente, serão avaliadas as áreas gerais dos *campi* e unidades isoladas em municípios como Nova Iguaçu, Angra dos Reis, Volta Redonda, Petrópolis, Nova Friburgo, Rio das Ostras, Macaé, Campos dos Goytacazes e Santo Antônio de Pádua. Além disso, as moradias estudantis e os restaurantes universitários também passarão

por diagnóstico de capacidade e funcionamento, com vistas a aprimorar políticas de permanência e bem-estar.

A partir desse amplo mapeamento, será realizado diagnóstico situacional detalhado, contemplando tecnologias instaladas, condições de habitabilidade, qualidade dos serviços e estado físico das edificações. Ademais, será conduzido estudo comparativo – *benchmark* – com universidades multicampi de referência, permitindo identificar boas práticas de gestão espacial.

Com base nesses dados, será elaborado plano diretor que definirá diretrizes de expansão, atualização arquitetônica, adequação de instalações hidrossanitárias, elétricas, de prevenção a incêndio e de conectividade. Ao mesmo tempo, serão priorizadas segurança operacional e segurança do trabalho, bem como acessibilidade plena, em conformidade com as legislações vigentes. A incorporação das tecnologias digitais de informação e conhecimento será estruturante para promover uma transformação digital consistente.

O plano estabelecerá ações de curto, médio e longo prazo, acompanhadas de estimativas de investimento, fortalecendo a capacidade de captação de recursos e a execução responsável das melhorias. Desse modo, a universidade poderá alinhar sua dimensão física ao seu porte acadêmico e social.

Por fim, será instituída política de manutenção baseada em levantamento e classificação de criticidade das áreas. Serão implementadas estratégias preventivas, preditivas e corretivas, articuladas em plano de ação permanente. Conseqüentemente, indicadores de desempenho e painel de controle assegurarão monitoramento contínuo da eficiência e da eficácia das intervenções, garantindo que os espaços físicos cumpram plenamente seus propósitos institucionais.

4.1.3. MOBILIÁRIO

4.1.3.1. ACADÊMICOS

Dentro do contexto da infraestrutura física, dedicaremos atenção primordial ao mobiliário acadêmico, buscando aprimorar e qualificar esses elementos que são fundamentais para as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal Fluminense.

Primeiramente, realizaremos um diagnóstico situacional abrangente em todas as áreas acadêmicas determinadas. Avaliaremos, com rigor, as condições desse mobiliário, confrontando-o com os modelos de Ensino-Aprendizagem que se encontram definidos, para identificar como esses itens podem auxiliar no alcance dos

propósitos educacionais da instituição. Nesse sentido, observaremos as condições físicas, estéticas e ergonômicas dos mobiliários, bem como sua capacidade de se integrar aos objetivos de Ensino-Aprendizagem propostos.

Além disso, compreenderemos claramente a situação patrimonial e as condições de uso do mobiliário existente, avaliando sua contribuição aos propósitos centrais da universidade. Assim, garantiremos que cada peça de mobiliário esteja alinhada às necessidades e objetivos acadêmicos.

Concomitantemente, empreenderemos um *benchmark* com instituições de Ensino correlatas. Analisaremos como elas estão alcançando seus propósitos por meio da modelagem do mobiliário, o que nos fornecerá uma noção comparativa precisa sobre o status da Universidade Federal Fluminense. Avaliaremos, portanto, nossas condições patrimoniais e o quanto o uso estratégico do mobiliário contribui para o alcance dos propósitos de Ensino-Aprendizagem envolvidos.

A partir desse diagnóstico e da análise comparativa, construiremos um plano diretor que abrangerá o planejamento para a aquisição de novos equipamentos. Essa aquisição estará em concordância com os novos modelos de Ensino-Aprendizagem e envolverá todas as áreas acadêmicas da universidade. O plano preverá, igualmente, a atualização, ampliação, ajuste e adequações estéticas, funcionais, de segurança – tanto patrimonial quanto do trabalho – e de acessibilidade, sempre alinhadas às questões de Ensino-Aprendizagem.

Este plano diretor terá como propósito estabelecer ações de curto, médio e longo prazo, além de estimar os investimentos necessários para que possamos alcançar esses objetivos. Desse modo, a Reitoria terá uma noção clara de quanto investimento será preciso para atingir os propósitos aos quais nos propomos.

Após a elaboração do plano diretor, desenvolveremos um plano de manutenção. Iniciaremos com o levantamento da criticidade dos elementos do mobiliário, para entender o quão críticos eles são. Em seguida, estabeleceremos estratégias de manutenção preventiva, preditiva e corretiva, definindo como essas ações ocorrerão.

Com base nessa estratégia e na classificação dos mobiliários, elaboraremos um plano de ação detalhado. Por fim, definiremos um conjunto de indicadores de desempenho e um painel de controle correspondente, que nos permitirão verificar a eficácia e a eficiência desse planejamento e das ações de manutenção, e o quanto elas contribuem para o alcance dos propósitos da Universidade Federal Fluminense.

4.1.3.2. LABORATORIAIS

No âmbito da infraestrutura física, conferiremos atenção prioritária ao mobiliário laboratorial, considerando as distintas configurações de laboratórios existentes e seus propósitos de suporte e complementação ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão. Uma vez caracterizadas as dimensões físicas desses ambientes, o foco se voltará aos mobiliários como elementos estruturantes do funcionamento acadêmico e científico.

Inicialmente, será realizado diagnóstico situacional para compreender a condição atual dos mobiliários, sua adequação funcional e sua contribuição efetiva para o alcance dos objetivos laboratoriais. Assim, pretendemos transformar esses espaços em instrumentos qualificados de desenvolvimento institucional em todos os *campi*. Nesse sentido, serão analisados aspectos patrimoniais, estéticos, econômicos e de segurança, observando-se as especificidades de cada ambiente e os riscos inerentes às atividades desenvolvidas.

Com base nesse levantamento, será conduzido estudo comparativo (*benchmark*) em âmbito nacional, buscando compreender como universidades multicampi e instituições de porte semelhante estruturam a gestão e a atualização de seus mobiliários laboratoriais. Desse modo, acreditamos que será possível posicionar a Universidade Federal Fluminense em perspectiva comparativa, identificando lacunas, boas práticas e oportunidades de aprimoramento.

A partir dessas informações, será elaborado plano diretor específico para o mobiliário laboratorial. Primeiramente, serão dimensionadas as necessidades de substituição, ampliação ou redefinição de mobiliários que não estejam cumprindo adequadamente suas funções, evitando que inadequações comprometam a gestão e a execução das atividades acadêmicas e científicas.

Esse plano contemplará, além da atualização e ampliação, ajustes estéticos e funcionais, requisitos de segurança operacional e de segurança do trabalho, critérios ergonômicos e parâmetros rigorosos de acessibilidade. Visamos, com isso, a assegurar conformidade com as legislações vigentes e a promover ambientes inclusivos e seguros. Ademais, o plano estará alinhado aos modelos institucionais de Ensino-Aprendizagem, garantindo coerência entre espaço físico e proposta pedagógica.

Serão definidas ações de curto, médio e longo prazo, acompanhadas do respectivo dimensionamento de investimentos, o que permitirá planejamento financeiro responsável e execução estratégica. Assim, haverá clareza sobre as prioridades e sobre o impacto esperado das intervenções.

Na sequência, o diagnóstico e o plano diretor serão integrados a uma política estruturada de manutenção. Realizaremos um levantamento e classificação da

criticidade dos mobiliários, especialmente quanto aos riscos patrimoniais e à segurança das pessoas, bem como quanto à sua relevância para o cumprimento das finalidades laboratoriais. Com base nessa classificação, serão estabelecidas estratégias de manutenção preventiva, preditiva e corretiva. Conseqüentemente, será estruturado plano de ação consistente, orientado por critérios técnicos e por lógica de priorização, assegurando racionalidade na gestão.

Por fim, serão definidos indicadores de desempenho e implementado painel de controle para monitoramento contínuo. Dessa maneira, será possível avaliar, com precisão, a eficiência e a eficácia das ações implementadas, garantindo que o mobiliário laboratorial contribua de forma decisiva para o fortalecimento acadêmico e científico da Universidade Federal Fluminense.

4.1.3.3. ADMINISTRATIVOS

No âmbito da infraestrutura física, dedicaremos atenção específica aos mobiliários administrativos, abrangendo os espaços das unidades isoladas e das áreas administrativas da Universidade Federal Fluminense, excluídas aquelas de natureza estritamente acadêmica. Assim, realizaremos uma avaliação aprofundada do status de cada conjunto de mobiliário, considerando sua funcionalidade, adequação e contribuição para o desempenho institucional.

Nesse sentido, priorizaremos as dimensões econômicas, patrimoniais, de segurança e, sobretudo, de bem-estar das pessoas. Buscaremos assegurar que o trabalho se desenvolva em condições compatíveis com a missão institucional, garantindo conforto, ergonomia e segurança operacional e do trabalho. Ademais, observaremos aspectos relacionados à durabilidade, ao ciclo de vida e à eficiência na aplicação dos recursos públicos, considerando o porte e a complexidade administrativa da Universidade.

Concomitantemente ao diagnóstico situacional, conduziremos estudo comparativo – *benchmark* – com universidades brasileiras de referência, a fim de compreender como estruturam a gestão, a atualização e a padronização de seus mobiliários administrativos. Desse modo, poderemos posicionar nossa realidade em perspectiva comparativa e identificar oportunidades concretas de aprimoramento.

A partir desse conjunto de informações, elaboraremos plano diretor específico para o mobiliário administrativo. Inicialmente, modelaremos e dimensionaremos os novos mobiliários necessários, especialmente nos casos de desuso, descarte ou inadequação funcional dos itens existentes. Conseqüentemente, estruturaremos

política orientada ao bem-estar e à qualidade de vida dos servidores públicos, articulando conforto, produtividade e responsabilidade na aplicação dos recursos.

O plano contemplará, além da substituição e ampliação, ajustes e adequações estéticas e funcionais, requisitos de segurança, critérios ergonômicos, parâmetros de acessibilidade e racionalidade econômica. Assim, definiremos ações de curto, médio e longo prazo, com estimativas claras de investimento, o que nos permitirá planejar de forma estratégica desde o início da gestão. Ao mesmo tempo, fortaleceremos a segurança, a qualidade de vida e a eficiência administrativa.

Em complemento, integraremos o diagnóstico e o plano diretor a uma política estruturada de manutenção. Realizaremos um levantamento da criticidade dos mobiliários, classificando-os conforme riscos patrimoniais, impactos operacionais e potenciais prejuízos ao ambiente de trabalho. Com base nessa classificação, estabeleceremos estratégias de manutenção preventiva, preditiva e corretiva.

Por fim, estruturaremos plano de ação orientado por indicadores de desempenho e acompanhado por painel de controle. Dessa maneira, poderemos monitorar continuamente a eficiência e a eficácia das ações implementadas, assegurando que o mobiliário administrativo contribua de forma consistente para a qualidade da gestão e para o fortalecimento institucional da Universidade Federal Fluminense.

4.1.3.4. APOIO E SUPORTE

No que se refere às áreas de apoio e suporte, que se configuram como setores de retaguarda em articulação com as áreas administrativas, dedicaremos atenção específica à infraestrutura física de mobiliário. Compreendemos que esses espaços são essenciais para o funcionamento harmonioso dos demais setores da Universidade Federal Fluminense e, portanto, exigem planejamento cuidadoso e visão sistêmica.

Uma vez caracterizadas essas áreas, realizaremos diagnóstico situacional aprofundado, com o objetivo de avaliar as condições dos mobiliários existentes. Verificaremos se tais itens cumprem adequadamente seu papel de promover bem-estar, fortalecer o senso de pertencimento e assegurar condições dignas de trabalho, reconhecendo que a qualidade do ambiente impacta diretamente a eficiência e a excelência dos serviços prestados.

Além disso, conduziremos estudo comparativo (*benchmark*) com instituições multicampi e multidadades de porte semelhante, a fim de compreender como estruturam a gestão de seus mobiliários sob as perspectivas patrimonial, estética e de

segurança. Desse modo, ampliaremos nossa capacidade de análise e identificaremos referências que possam ser incorporadas à realidade institucional.

Com base na compreensão do status patrimonial, das características físicas, do desempenho funcional dos mobiliários e dos resultados do *benchmark*, elaboraremos plano diretor específico para essas áreas. Esse plano contemplará o dimensionamento de novos mobiliários, destinados a substituir equipamentos desgastados ou inadequados, bem como atualizações, ampliações, ajustes e adequações sob os aspectos estético, funcional e de segurança – tanto operacional quanto do trabalho –, incluindo critérios rigorosos de acessibilidade.

Assim, o plano diretor orientará ações de curto, médio e longo prazo, acompanhadas da estimativa dos investimentos necessários. Esses investimentos serão fundamentais para viabilizar modernização, padronização e adequação dos espaços, assegurando ambientes mais organizados, seguros e eficientes.

Concomitantemente, implementaremos plano estruturado de manutenção, que envolverá o levantamento e a classificação da criticidade dos mobiliários. A partir dessa análise, definiremos estratégias de manutenção preventiva, preditiva e corretiva, garantindo funcionalidade contínua, maior durabilidade dos bens e uso responsável dos recursos públicos.

Por fim, com base nesse conjunto de informações, estruturaremos plano de ação detalhado, associado a indicadores de desempenho e a respectivo painel de controle. Dessa maneira, poderemos monitorar a eficiência e a eficácia das medidas adotadas, assegurando que o mobiliário das áreas de apoio e suporte contribua de forma consistente para o fortalecimento institucional da Universidade Federal Fluminense.

4.1.3.5. ÁREAS DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS

Em função de todas as áreas vinculadas às práticas indissociáveis, anteriormente relacionadas no contexto dos prédios, montaremos diagnóstico situacional destinado a avaliar o estado dos mobiliários nesses espaços. Analisaremos suas condições, vida útil e demais aspectos técnicos relevantes, a fim de compreender com precisão sua adequação às finalidades acadêmicas. Ao mesmo tempo, buscaremos dimensionar sua efetiva contribuição para o êxito de cada prática indissociável e para o desempenho global da Universidade Federal Fluminense.

Paralelamente, realizaremos estudo comparativo (*benchmark*) com instituições de Ensino Superior que apresentem características semelhantes quanto à estrutura multicampi e multidades, bem como com grandes universidades brasileiras reconhecidas por sua relevância científica e tecnológica. Desse modo, articularemos o

autoconhecimento institucional ao referencial externo, ampliando nossa capacidade de análise e tomada de decisão.

Com base nessa dupla abordagem – diagnóstico interno e comparação externa – , elaboraremos plano diretor específico para os mobiliários dessas áreas. Nesse documento, definiremos com clareza o quantitativo e os requisitos técnicos dos novos mobiliários a serem adquiridos, sobretudo para substituir aqueles que já não atendem adequadamente às suas finalidades. Além disso, o plano contemplará atualizações, ampliações, ajustes e adequações estéticas e funcionais, bem como melhorias na segurança patrimonial, operacional e do trabalho, observando-se igualmente os aspectos econômicos e os critérios de acessibilidade.

Cumpriremos rigorosamente os ritos e as legislações pertinentes à acessibilidade, assegurando que tanto os novos mobiliários quanto as adequações dos existentes estejam alinhados aos modelos de Ensino preconizados institucionalmente. Assim, garantiremos coerência entre espaço físico, prática pedagógica e diretrizes acadêmicas.

O plano diretor também estabelecerá ações de curto, médio e longo prazo, acompanhadas da estimativa de investimentos necessários à sua execução. Conseqüentemente, teremos clareza sobre prioridades, escalonamento financeiro e impactos esperados. Associado a esse planejamento, estruturaremos plano de manutenção que definirá o levantamento e a classificação da criticidade dos mobiliários, estabelecendo estratégias preventivas, preditivas e corretivas.

A partir dessas definições, elaboraremos plano de ação para implementação das medidas previstas, assegurando aderência aos objetivos estabelecidos. Ademais, desenvolveremos conjunto de indicadores de desempenho e respectivo painel de controle, o que nos permitirá monitorar continuamente a eficiência e a eficácia das intervenções. Dessa maneira, garantiremos que a manutenção e a renovação dos mobiliários contribuam de forma consistente para o fortalecimento institucional e para o pleno desempenho da Universidade Federal Fluminense.

4.1.4. PLANO DIRETOR

4.1.4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DO PLANO DIRETOR

No contexto da infraestrutura física, assumiremos como prioridade estratégica a construção, atualização, refinamento e posterior publicação do plano diretor para

todos os *campi* e cidades da Universidade Federal Fluminense. Reconhecemos que, atualmente, a Instituição ocupa áreas que se revelam inferiores às suas reais necessidades, o que tem gerado limitações estruturais, inadequações funcionais e, por vezes, o descumprimento de preceitos relacionados à urbanidade, à qualidade de vida e à segurança no trabalho. Conseqüentemente, a escassez de espaço, associada a uma ocupação pouco planejada, tem produzido ambientes insalubres, dificuldades operacionais e impactos econômicos relevantes, além de comprometer a motivação e o engajamento das pessoas.

Diante desse cenário, desenvolveremos trabalho aprofundado para que o plano diretor se torne instrumento estruturante de reorganização e expansão qualificada. Buscaremos reconstruir um ambiente acolhedor, cooperativo e colaborativo, que favoreça a partilha, a integração e a convivência produtiva. Ao mesmo tempo, asseguraremos que a ocupação física esteja alinhada às boas práticas de uso do espaço, contemplando segurança, saúde, sustentabilidade e urbanidade.

O diagnóstico situacional abrangerá todas as áreas, *campi*, unidades isoladas e cidades em que a Universidade Federal Fluminense está presente, permitindo-nos visão clara e integrada da realidade institucional. Confrontaremos essa análise com técnicas consolidadas de elaboração de planos diretores, considerando critérios de racionalidade espacial, lógica estruturante de ocupação e compatibilização entre a distribuição física e a magnitude institucional. Assim, poderemos alinhar infraestrutura, crescimento e missão acadêmica de forma coerente e sustentável.

Empreenderemos um esforço articulado junto ao poder público, à sociedade e ao setor produtivo, a fim de viabilizar os investimentos necessários. Desse modo, pretendemos compatibilizar o porte institucional com seus propósitos estratégicos, projetando expansão ordenada e assegurando a preservação e ampliação de áreas verdes essenciais ao desenvolvimento equilibrado dos *campi*.

O diagnóstico será conduzido de maneira contínua, com base nas melhores técnicas e metodologias já consolidadas. Ademais, realizaremos estudo comparativo – *benchmark* – com instituições que recentemente revisaram seus planos diretores, analisando metodologias, estratégias e resultados alcançados. Promoveremos visitas técnicas a universidades com características multicampi e multitudes semelhantes, a fim de compreender como estruturaram seus espaços para fomentar ambientes acolhedores, eficientes e integradores.

Nesse processo, visitaremos os *campi* e unidades isoladas em Niterói, Angra dos Reis, Volta Redonda, Petrópolis, Nova Friburgo, Cachoeiras de Macacu, Rio das Ostras, Iguaba Grande, Macaé, Campos dos Goytacazes, Santo Antônio de Pádua e Oriximiná. Dessa maneira, contemplaremos integralmente as onze cidades no estado do Rio de

Janeiro e a presença institucional no estado do Pará, assegurando abordagem territorial abrangente.

A partir desse levantamento, realizaremos também a prospecção de áreas estratégicas nas cidades, identificando possibilidades de expansão futura. Dialogaremos com municipalidades, prefeitos e câmaras de vereadores, além das esferas estadual e federal, demonstrando a relevância institucional e solicitando apoio para a incorporação de novos espaços e para a captação de investimentos.

O diagnóstico não apenas retratará a realidade atual, mas também apresentará perspectiva prospectiva de expansão, acompanhada de referências comparativas e estimativas consistentes de investimento. Estabeleceremos ações de curto, médio e longo prazo, com metas claras e planejamento financeiro estruturado.

Incluiremos essa iniciativa no plano emergencial dos cem dias, garantindo seu imediato início. Trabalharemos para que, ainda no primeiro ano de gestão, possamos avançar de forma decisiva na consolidação do plano diretor. Assim, reposicionaremos a Universidade Federal Fluminense diante de novos desafios e oportunidades, fortalecendo sua presença qualificada no estado do Rio de Janeiro e no estado do Pará. Conseqüentemente, contribuiremos para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país, alinhando a Instituição aos interesses públicos maiores da nação e reafirmando seu papel estratégico no cenário brasileiro.

4.1.4.2. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE EXPANSÃO DE ÁREAS FÍSICAS

No contexto do nosso Plano Diretor para a infraestrutura física da Universidade Federal Fluminense, assumiremos como eixo estratégico o Programa Institucional de Expansão de Áreas Físicas. Iniciaremos esse projeto logo no começo da gestão, com o compromisso de transformar de forma estruturada e planejada a realidade espacial da universidade.

A base desse programa será um diagnóstico minucioso, articulado a uma exploração prospectiva das áreas. A partir do momento em que tivermos clareza sobre as condições atuais dos espaços existentes e sobre as possibilidades concretas de expansão nos municípios onde já atuamos, estruturaremos um programa institucional robusto, contemplando todas as áreas acadêmicas, laboratoriais e administrativas. A integração entre as dimensões acadêmica e laboratorial será essencial para compreendermos o dimensionamento adequado dos espaços, as possibilidades de reutilização, o rearranjo físico necessário e os impactos que novas áreas provocarão nas unidades existentes. Avaliaremos como essas expansões poderão beneficiar cada

unidade acadêmica e como se compatibilizarão com as estruturas atuais, garantindo ambientes qualificados e coerentes com os propósitos institucionais.

Dedicaremos igual atenção às áreas administrativas, fundamentais para o suporte aos servidores técnicos e docentes. Nosso objetivo será assegurar condições de trabalho consistentes, robustas e compatíveis com o porte da universidade, evitando que limitações físicas comprometam a excelência acadêmica e a qualidade da gestão.

Buscaremos as melhores práticas na elaboração de planos diretores, promovendo uso lógico, racional e sustentável dos espaços. A partir dessa visão macro, detalharemos investimentos e ações estruturantes. O Hospital Veterinário será avaliado em suas condições atuais, definindo intervenções que assegurem o pleno cumprimento de suas funções de Ensino, Pesquisa e Extensão. As clínicas e áreas de atendimento odontológico em Niterói e Nova Friburgo também receberão atenção estratégica, com vistas à ampliação e qualificação dos serviços.

As bibliotecas passarão por modernização física e digital, tornando-se espaços acolhedores, tecnologicamente atualizados e integrados à vida acadêmica cotidiana. Investiremos na transformação digital, garantindo ambientes de estudo, pesquisa e convivência que sejam referência institucional.

Fortaleceremos os Serviços de Psicologia Aplicada em Niterói, Campos dos Goytacazes e Rio das Ostras, ampliando e qualificando seus espaços para atender às demandas crescentes de saúde mental da comunidade acadêmica. A clínica de Fonoaudiologia em Nova Friburgo receberá investimentos para se consolidar como espaço de referência.

O Colégio Universitário Geraldo Reis será objeto de diálogo com os entes federativos para ampliar sua capacidade, modernizar suas salas e fortalecer seu papel na formação e na pesquisa em Educação. A Farmácia Universitária será ressignificada como espaço estratégico de pesquisa e desenvolvimento em farmacologia.

O Hospital Universitário Antônio Pedro será tratado como prioridade, com atualização estrutural, ampliação de capacidade e integração qualificada ao Sistema Único de Saúde. Buscaremos aprimorar sua relação com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, garantindo gestão eficiente, ampliação de leitos e consolidação como espaço de assistência, ensino e pesquisa.

No apoio estudantil, ampliaremos as moradias em Niterói, Angra dos Reis e Rio das Ostras, além de prospectar novas localidades. Fortaleceremos os restaurantes universitários, incluindo a consolidação da unidade em Volta Redonda, ampliando a rede de segurança alimentar estudantil. Reforçaremos os postos médicos vinculados à

Coordenação de Atenção Integral à Saúde e Qualidade de Vida (CASQ), assegurando atendimento ágil e cuidado integral aos servidores.

A Unidade Avançada José Veríssimo, em Oriximiná, será ressignificada como marco da presença amazônica da universidade. A Fazenda-Escola em Cachoeiras de Macacu será fortalecida, assim como o Núcleo Experimental em Iguaba Grande, com atenção à sustentabilidade e à preservação ambiental.

Avaliaremos, ainda, as áreas gerais dos campi e unidades isoladas em Angra dos Reis, Petrópolis, Macaé e Santo Antônio de Pádua, promovendo nova abordagem arquitetônica, melhoria de arruamento, jardinagem e segurança.

No âmbito prospectivo, articularemos com poderes públicos, sociedade e setor produtivo a identificação de novas áreas, especialmente áreas verdes, que possam ser incorporadas à universidade. Avaliaremos, inclusive, a possibilidade de expansão para novos municípios, consolidando nossa presença territorial.

Uma vez firmadas essas articulações, desenvolveremos projetos estruturantes com rigor técnico, envolvendo nossas equipes especializadas. Esses projetos serão detalhados, com memorial descritivo, plantas e modelagens tridimensionais, garantindo qualidade, funcionalidade e sustentabilidade.

Com esse programa, projetaremos a universidade para os próximos anos, alinhando seu espaço físico ao seu porte e à sua relevância nacional. Construiremos ambientes mais acolhedores, seguros e inspiradores, assegurando que o bem-estar das pessoas seja a base para o cumprimento de nossa missão maior: promover desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural para o Brasil.

4.1.4.3. ESTRUTURAR UM PROGRAMA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA FINANCIAR O PROGRAMA INSTITUCIONAL DE EXPANSÃO DE ÁREAS FÍSICAS

Essa ação, no âmbito da gestão da infraestrutura física da Universidade Federal Fluminense, constituirá um dos pilares mais relevantes de nossa atuação. Caberá à Reitoria exercer plenamente sua prerrogativa de formular políticas institucionais e, sobretudo, identificar e buscar, de forma incessante, fontes de recursos e fomento que viabilizem o cumprimento de nossos propósitos estratégicos. Nossa meta será alinhar a capacidade física da universidade ao seu inegável porte acadêmico, científico e social.

Partiremos de uma articulação cuidadosa e estratégica com a sociedade civil organizada, com os poderes públicos municipais e estaduais e com o setor produtivo das regiões onde estamos inseridos. Essa interlocução será fundamental para legitimar nossas demandas e consolidar uma base sólida de apoio institucional e político, fortalecendo cada etapa subsequente do processo.

Com esse alicerce construído, promoveremos gestão ativa e coordenada junto ao governo federal, aos órgãos de fomento à Pesquisa e ao Ensino e às instituições financeiras públicas. Atuaremos para captar recursos substanciais, vinculando-os a projetos estruturantes claramente definidos, buscando enquadrá-los em programas governamentais estratégicos e ampliando, assim, as possibilidades de êxito.

O propósito central será desenvolver projetos capazes de tornar a infraestrutura física compatível com a dimensão e a relevância da universidade. Do ponto de vista espacial e arquitetônico, queremos que nossos ambientes reflitam a excelência institucional que já produzimos em Ensino, Pesquisa e Extensão. Trata-se de um movimento de articulação contínua, que exigirá persistência, rigor técnico e visão de futuro.

Por isso, asseguraremos que cada projeto estruturante seja concebido com máxima qualidade técnica. Elaboraremos documentos detalhados, com especificações minuciosas, memoriais descritivos consistentes e justificativas inequívocas para cada investimento proposto. Teremos clareza sobre os custos envolvidos e sobre o impacto acadêmico e social de cada intervenção.

Destinaremos especial atenção às áreas de saúde e serviços essenciais. O Hospital Universitário Antônio Pedro será prioridade estratégica, com foco na ampliação de leitos, modernização de estruturas e incorporação de novas tecnologias, fortalecendo sua inserção no sistema público de saúde e sua função acadêmica. O Hospital Universitário Veterinário também receberá investimentos robustos, assegurando condições adequadas para Ensino, Pesquisa e atendimento à comunidade.

Nossa política de captação será criativa e contundente. Buscaremos novas modalidades de financiamento, ampliaremos interlocuções institucionais e apresentaremos propostas consistentes, demonstrando o impacto transformador dos investimentos para a universidade e para a sociedade. A liderança da Reitoria será exercida com firmeza, diálogo permanente e capacidade de convencimento junto aos tomadores de decisão.

Uma vez assegurados os recursos, iniciaremos imediatamente os processos licitatórios e as etapas de execução, garantindo que os projetos se materializem em obras, equipamentos e novas infraestruturas entregues à comunidade acadêmica. Essas entregas transformarão de maneira concreta o cenário físico da universidade.

Com espaços modernizados e adequados, poderemos expandir nossas atividades com qualidade, promovendo ambientes mais seguros, funcionais e acolhedores. O resultado será percebido diretamente pela comunidade universitária e pela sociedade, que reconhecerão o valor institucional refletido em estruturas compatíveis com nossa grandeza.

Para que esse ciclo virtuoso se concretize, manteremos absoluto rigor na estruturação técnica dos projetos. Teremos clareza sobre os investimentos necessários, justificativas detalhadas e documentação técnica consistente. Essa solidez permitirá captações mais transparentes e eficazes, resultando em um patamar robusto de investimento.

Assim, construiremos uma universidade com espaços mais salubres, arquitetonicamente qualificados e humanizados, onde estudantes, técnicos e docentes possam desenvolver plenamente suas atividades. Acreditamos que a infraestrutura deixará de ser um limitador e passará a ser um catalisador do desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural que a Universidade Federal Fluminense entrega ao Brasil.

4.1.4.4. PLANO DIRETOR ATUALIZADO E HOMOLOGADO

Em decorrência de todo o trabalho já realizado, consolidaremos o Plano Diretor como uma peça técnica estruturante, concebida de forma integral – desde sua formulação metodológica até a definição clara de seus objetivos e finalidades. Seguiremos os melhores padrões adotados por universidades de grande porte, assegurando um documento esclarecedor, normativo e orientador para cada situação relacionada ao uso e à expansão dos espaços físicos da Universidade Federal Fluminense.

Contemplaremos de maneira completa os projetos arquitetônicos e de instalações, com detalhamento rigoroso dos usos, aplicações e destinações de cada ambiente. Cada intervenção será devidamente justificada, acompanhada de memorial descritivo consistente e especificações técnicas precisas. Assim, construiremos um instrumento sólido, transparente e alinhado às necessidades institucionais presentes e futuras.

Uma vez finalizado, encaminharemos o Plano Diretor aos Conselhos Superiores, garantindo amplo acesso à comunidade acadêmica. Promoveremos processo estruturado de divulgação, diálogo e debate, explicando suas diretrizes, seus impactos e sua importância estratégica. A homologação junto aos Conselhos consolidará o plano

como referência normativa para todos os processos de expansão, reorganização e utilização de áreas e espaços institucionais.

Desse modo, inauguraremos um novo ciclo para a universidade, com direcionamento físico claro e planejamento consistente para os próximos anos. Caberá à Administração atuar de forma permanente na captação de recursos e no fomento aos investimentos necessários, assegurando que as ações previstas se concretizem com celeridade e responsabilidade.

Conseqüentemente, futuras gerações de servidores e estudantes encontrarão ambientes mais adequados, acolhedores e qualificados. Com infraestrutura alinhada à sua grandeza acadêmica, a Universidade Federal Fluminense fortalecerá ainda mais seu papel estratégico no desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural do Brasil, consolidando-se como instituição pública comprometida com o futuro da nação.

4.2. DIGITAL

4.2.1. Internet

Avançando na dimensão da infraestrutura digital, trataremos a conectividade como eixo estruturante do desenvolvimento institucional. Em um contexto de transformação tecnológica contínua, garantiremos à Universidade Federal Fluminense uma rede de internet robusta, estável e segura, capaz de sustentar, com alta performance, as atividades administrativas, acadêmicas e relacionais. Assim, Ensino, Pesquisa, Extensão e gestão passarão a operar sobre uma base tecnológica consistente, preparada para os desafios do presente e do futuro.

Inicialmente, realizaremos diagnóstico aprofundado para compreender, com precisão, as insatisfações relacionadas à instabilidade, à baixa cobertura ou à insuficiência de capacidade da rede. Avaliaremos a infraestrutura física de distribuição, os componentes lógicos e de *software*, os ativos de hardware, os sistemas de rádio e a arquitetura de conectividade que permite a capilarização do sinal em todos os *campi* e unidades. Esse levantamento técnico, conduzido por equipe altamente qualificada, identificará gaps tecnológicos, vulnerabilidades e limitações operacionais, permitindo-nos dimensionar soluções adequadas à complexidade institucional.

Paralelamente, promoveremos estudo comparativo (*benchmark*) com universidades brasileiras de grande porte e estrutura multicampi, analisando modelos de governança de redes, tecnologias empregadas, políticas de segurança e estratégias de expansão. A partir dessa análise, incorporaremos boas práticas compatíveis com nossa cultura organizacional e com a trajetória tecnológica já construída.

Com base no diagnóstico e no *benchmark*, elaboraremos um Plano Diretor de Internet, estruturado com metas de curto, médio e longo prazo. Constituiremos grupo de trabalho especializado para definir especificações técnicas, arquitetura de rede, investimentos necessários e cronograma de implantação. Esse plano contemplará o espalhamento geográfico da universidade, considerando as especificidades de Niterói, Angra dos Reis, Volta Redonda, Petrópolis, Nova Friburgo, Cachoeiras de Macacu, Rio das Ostras, Iguaba Grande, Macaé, Campos dos Goytacazes, Santo Antônio de Pádua e Oriximiná, respeitando demandas locais e características técnicas próprias.

Dimensionaremos, de forma integrada, as redes acadêmicas e administrativas, assegurando suporte pleno às operações institucionais. Trabalharemos tanto com conexões cabeadas quanto com redes wi-fi, enfrentando interferências e garantindo

cobertura ampla e estável em todos os ambientes. Nosso objetivo será assegurar que qualquer membro da comunidade – docente, técnico, estudante ou visitante – tenha acesso contínuo, rápido e seguro à internet.

A segurança da informação será tratada como prioridade estratégica. O Plano Diretor estabelecerá política rigorosa de proteção de dados, alinhada à Lei Geral de Proteção de Dados, contemplando segurança física e lógica, mecanismos de prevenção a ataques cibernéticos e diretrizes éticas de uso da rede. Implementaremos sistema permanente de monitoramento, controle e manutenção, assegurando atualização tecnológica contínua e rápida resposta a incidentes.

Além disso, estruturaremos política consistente de transição digital, prevendo o avanço de laboratórios virtuais, bibliotecas digitais, gêmeos digitais, realidade aumentada, realidade virtual e aplicações de inteligência artificial, incluindo chatbots e sistemas automatizados. Dessa maneira, garantiremos que a universidade se mantenha dinâmica, inovadora e preparada para as novas gerações tecnológicas.

Complementando essas diretrizes, inseriremos no Plano Diretor uma política abrangente de acessibilidade digital. Reconhecemos que inclusão e diversidade são compromissos institucionais centrais e, portanto, projetaremos a rede e os sistemas digitais para atender pessoas com necessidades específicas, sejam físicas, sensoriais ou cognitivas. Assim, asseguraremos condições plenas de participação para servidores e estudantes.

A política de acessibilidade digital promoverá equidade no acesso às plataformas acadêmicas e administrativas, fortalecendo processos de Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Extensão. Desenvolveremos soluções técnicas que garantam usabilidade ampliada, compatibilidade com tecnologias assistivas e ambientes digitais inclusivos.

Com essa abordagem integrada, consolidaremos uma infraestrutura digital robusta, segura, inclusiva e preparada para o futuro. O Plano Diretor de Internet será instrumento estratégico para assegurar que a Universidade Federal Fluminense avance com força, dinamismo e responsabilidade, alinhando inovação tecnológica ao compromisso público de formar, pesquisar e transformar a sociedade brasileira.

4.2.1.2. PROGRAMA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA FINANCIAR OS INVESTIMENTOS

Após concluirmos, de forma exaustiva, o diagnóstico que nos oferecerá uma visão clara e detalhada das necessidades da infraestrutura digital da Universidade Federal Fluminense, e uma vez aprovado o plano diretor pelos nossos Conselhos Superiores, avançaremos para uma etapa decisiva: a constituição de um robusto programa de

captação de recursos. Esse programa será um dos pilares para viabilizar e concretizar os projetos previstos, especialmente aqueles voltados ao fortalecimento da internet e da infraestrutura digital em toda a nossa rede de *campi* e unidades.

Nosso propósito será assegurar o financiamento integral da implantação do plano diretor em todos os seus aspectos, considerando cada etapa de execução, desde intervenções pontuais até reestruturações mais amplas. Assim, transformaremos diretrizes e projeções em ações concretas, capazes de impactar positivamente a experiência digital de toda a comunidade. Além disso, não atenderemos apenas às demandas imediatas, mas também estruturaremos uma infraestrutura sustentável e adaptável, preparada para as constantes transformações tecnológicas e para o crescimento das exigências por conectividade.

Para alcançar esse objetivo estratégico, assumiremos uma postura proativa e articuladora. Dialogaremos com órgãos governamentais nas esferas federal, estadual e municipal, apresentando a relevância acadêmica e o impacto social dos projetos. Ao mesmo tempo, estabeleceremos parcerias com a iniciativa privada, explorando modelos de cooperação que ampliem o investimento em tecnologia. Também mobilizaremos os poderes públicos de forma ampla, buscando apoio institucional e a destinação de emendas parlamentares que reconheçam a UFF como polo de desenvolvimento e inovação, merecedora de recursos específicos para sua modernização digital.

Dessa forma, construiremos um sólido conjunto de investidores e parceiros capazes de sustentar a magnitude dos investimentos previstos. Com segurança no financiamento, poderemos implantar plenamente o plano diretor nas doze cidades em que estamos presentes – Niterói, Angra dos Reis, Volta Redonda, Petrópolis, Nova Friburgo, Cachoeiras de Macacu, Rio das Ostras, Iguaba Grande, Macaé, Campos dos Goytacazes, Santo Antônio de Pádua e Oriximiná. Reconhecemos a complexidade logística e a diversidade de realidades, e, por isso, garantiremos que cada campus e cada unidade recebam atenção equivalente, assegurando melhorias uniformes e de alta qualidade, independentemente da localização geográfica, o que fortalecerá nossa integração e nossa identidade multicampi.

Com a implementação bem-sucedida e abrangente do plano diretor, viabilizada por esse programa de captação, alcançaremos maior eficiência e eficácia em todas as dimensões do nosso trabalho. Teremos processos administrativos mais ágeis, um ensino–aprendizagem mais dinâmico, pesquisas com maior capacidade de processamento de dados e ações de extensão com alcance ampliado. Conseqüentemente, garantiremos que docentes, técnicos, estudantes e a sociedade tenham acesso pleno, consistente e tecnologicamente avançado à internet, superando barreiras históricas e promovendo oportunidades equitativas. Assim, consolidaremos a

UFF como uma instituição conectada, inovadora e preparada para os desafios do presente e do futuro.

4.2.2. Sistemas

Dentro do contexto de revolução e transição digital, reconheceremos que os sistemas constituem um pilar fundamental para a Universidade Federal Fluminense. Por isso, investiremos em capacitação permanente, a fim de acompanharmos a transformação digital e as crescentes demandas por agilidade, transparência e eficiência. Assim, promoveremos um desenvolvimento mais preciso de nossas atividades, oferecendo sistemas cada vez mais consistentes, capazes de esclarecer processos, organizar fluxos e sustentar os desafios dessa nova etapa institucional.

Como primeiro passo, realizaremos um diagnóstico situacional dos sistemas atualmente utilizados, com atenção especial aos sistemas acadêmicos que sustentam o Ensino. A partir dessa análise, asseguraremos que as estratégias de Ensino-Aprendizagem estejam plenamente integradas a redes e plataformas adequadas, funcionando de forma articulada com as ações dos docentes em sala de aula e nos laboratórios. Desse modo, fortaleceremos os ambientes virtuais de aprendizagem, estruturando-os com técnicas e ferramentas que ampliem a qualidade das experiências formativas.

Além disso, dedicaremos atenção estratégica aos laboratórios virtuais, às práticas de virtualização, ao uso de gêmeo digital, realidade aumentada, realidade virtual e às tecnologias de fabricação aditiva. Com isso, ampliaremos as possibilidades pedagógicas e tecnológicas em todas as áreas do conhecimento, garantindo melhores condições de trabalho para docentes e técnicos. Ao mesmo tempo, rastreamos e aperfeiçoaremos os sistemas que dão suporte ao Ensino-Aprendizagem, à Pesquisa e à Extensão, assegurando que nossos profissionais contem com ferramentas robustas, integradas e confiáveis.

Paralelamente, priorizaremos o fortalecimento dos sistemas administrativos. Buscaremos integrar, com mais rapidez e segurança, processos trabalhistas, compras, gestão de estoques, solicitações de manutenção e demais fluxos institucionais. Conseqüentemente, promoveremos maior agilidade, transparência e previsibilidade, permitindo que todos possam planejar e organizar suas demandas com clareza. Assim, consolidaremos sistemas acadêmicos e administrativos que ampliem produtividade, eficiência e eficácia, ao mesmo tempo em que reduzam desgastes físicos e emocionais decorrentes de processos fragmentados ou pouco claros.

No que diz respeito à segurança, estabeleceremos uma política rigorosa de proteção de dados e de preservação do conhecimento institucional. Implementaremos mecanismos de redundância, contingência e monitoramento contínuo, prevenindo violações e evitando perdas de informação. Dessa maneira, garantiremos sistemas cada vez mais seguros, sofisticados e alinhados às boas práticas de governança digital.

Por fim, desenvolveremos uma política consistente de transição digital, assegurando que todos conheçam plenamente os sistemas e compreendam seus propósitos acadêmicos e administrativos. Além disso, implementaremos uma política de acessibilidade digital, para que qualquer pessoa possa utilizá-los sem barreiras. Complementarmente, criaremos um programa permanente de monitoramento, controle e manutenção, garantindo que nossos sistemas permaneçam atualizados, eficientes e capazes de sustentar, com excelência, os processos institucionais que projetam a universidade para o futuro.

4.2.3. TDICs

Em um contexto digital em constante evolução, as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) constituirão um ponto de importância fundamental para a Universidade Federal Fluminense. Elas atuarão como ferramentas complementares que se auxiliarão e se associarão aos sistemas e à internet, contribuindo significativamente para o desempenho e o desenvolvimento de ações mais qualificadas, com forte ênfase tecnológica e digital em todas as atividades administrativas e acadêmicas da Universidade.

Realizaremos um diagnóstico situacional aprofundado para identificar as ferramentas TDICs já existentes e em uso, avaliando sua eficiência e eficácia. Investigaremos, sobretudo, as técnicas empregadas e os propósitos para os quais são utilizadas, verificando se os resultados têm sido satisfatórios, aceitos e socialmente compreendidos. Desse modo, a partir da utilização e dos resultados dessas tecnologias, buscaremos promover o crescimento em termos de desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural da universidade. O diagnóstico será essencial para compreender essa dinâmica, bem como para identificar os vazios e carências que poderão ser supridos com as diversas TDICs disponíveis, que ainda não estão sendo plenamente utilizadas.

Além do diagnóstico interno, realizaremos um *benchmark* com universidades de porte similar à UFF, que sejam referências em Ensino, Pesquisa e Extensão, e reconhecidas por sua alta capacidade administrativa. Analisaremos quais TDICs estão sendo empregadas em cada tipo de atividade – desde as administrativas de apoio e

suporte, passando pelas de Ensino-Aprendizagem, até as de Pesquisa pura e aplicada e Extensão dialógica. Nosso objetivo será compreender como essas ferramentas são utilizadas e os efeitos de seu uso no desempenho e desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural dessas instituições.

Com a compreensão clara do diagnóstico interno e das referências obtidas pelo *benchmark*, montaremos um plano diretor que garantirá um desenvolvimento robusto e consistente. Este plano permitirá estruturar uma política sólida de ferramentas de Tecnologia Digital de Informação e Comunicação para toda a Universidade. Essa política atenderá aos diversos fins nas áreas acadêmicas – Ensino, Pesquisa e Extensão – e dará suporte às iniciativas, assegurando que a plenitude do trabalho e o desenvolvimento dos propósitos acadêmicos definidos sejam constituídos e seguidos de maneira consistente. Adicionalmente, abordaremos as questões administrativas, visando a facilitar, ampliar, melhorar e otimizar os processos. Desse modo, garantiremos que todos os membros da comunidade universitária tenham plenas condições de desenvolver suas ações administrativas.

Desenvolveremos um programa de segurança das TDICs para prevenir problemas, como questões éticas e outras intervenções de caráter administrativo, comportamental e relacional. Assim, a política de segurança será cuidadosamente elaborada, garantindo clareza e robustez para um melhor desenvolvimento das atividades. Adicionalmente, estabeleceremos uma política de transição digital. Esta política considerará a criação de uma "cesta" ou pacote de TDICs que poderão ser disponibilizadas e utilizadas de maneira consistente por Docentes e Técnicos, tanto nas questões acadêmicas quanto nas administrativas.

Por fim, formularemos uma política de acessibilidade que assegurará que as ferramentas TDICs, uma vez definidas e selecionadas, possuam as máximas possibilidades de acessibilidade para todos. Isso se dará dentro de um contexto de inclusão e diversidade, garantindo o desenvolvimento e o apoio consistente de toda a estrutura universitária.

4.2.4. REESTRUTURAÇÃO DO STI

Nesse contexto digital, compreenderemos que a reestruturação da Superintendência de Tecnologia da Informação será um passo decisivo para o fortalecimento da Universidade Federal Fluminense. Reconhecemos que, ao longo do tempo, a STI enfrentou desorganização, fragilidades estruturais e insuficiência de investimentos. Por isso, nós a ressignificaremos e a colocaremos no centro estratégico da gestão, tratando-a como uma das superintendências mais relevantes para o

presente e o futuro da universidade. Buscaremos recursos, estruturaremos iniciativas concretas e fortaleceremos a capacidade institucional de desenvolver soluções em um mundo marcado pela transição digital. Temos clareza de que uma universidade sem uma área de tecnologia forte e consistente não conseguirá cumprir plenamente seu papel.

A reestruturação da STI será, portanto, um dos elementos vitais de nossa gestão e integrará o plano emergencial dos primeiros cem dias. Iniciaremos com um diagnóstico situacional profundo, que nos permitirá compreender os desafios enfrentados, a capacidade técnica e tecnológica existente e o quadro funcional disponível. Avaliaremos também a capacidade de resposta a uma universidade multicampi, presente em diferentes municípios e realidades, com ampla diversidade de saberes. A partir disso, construiremos uma estratégia com unidade institucional e, ao mesmo tempo, com capilaridade suficiente para atender às especificidades de cada local.

Esse diagnóstico será acompanhado de uma escuta ativa. Conversaremos com todas as pessoas que atuam na STI para compreender suas angústias, expectativas e visões de futuro. Também ouviremos os usuários, buscando entender suas necessidades e percepções. Ao cruzarmos essas duas leituras – interna e externa – identificaremos fragilidades, potencialidades e oportunidades de inovação. Nosso objetivo será promover melhorias reais, atrair investimentos e gerar um sentimento de pertencimento e empoderamento coletivo.

Realizaremos ainda um *benchmark* com universidades brasileiras de perfil semelhante, especialmente aquelas com estrutura multicampi. Analisaremos como organizam suas áreas de tecnologia, como desenvolvem soluções e como promovem integração entre sistemas e unidades. Essas referências nos ajudarão a aprimorar nossas políticas, sempre adaptadas à nossa realidade.

Paralelamente, desenvolveremos um programa de mobilização e valorização do quadro funcional da STI. Trabalharemos para resgatar a motivação, fortalecer vínculos e estimular o protagonismo. A Reitoria oferecerá suporte institucional e financeiro, estruturando as ações de forma dialógica. Antes de qualquer mudança estrutural, cuidaremos das pessoas, pois são elas que darão sentido e sustentabilidade à transformação.

Com o diagnóstico concluído e o processo de mobilização em andamento, elaboraremos o plano de reestruturação. Avançaremos na descentralização das atividades operacionais, garantindo presença e suporte efetivos nas diferentes unidades da universidade. Dimensionaremos a força de trabalho, definiremos

competências necessárias e promoveremos capacitação contínua, assegurando que todos estejam preparados para as novas demandas tecnológicas.

Estruturaremos também um plano diretor da STI, com definição clara de espaços físicos, integração entre equipes e organização da capilaridade. Implantaremos um plano gestor dos sistemas, aprofundando a integração e a gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, desenvolveremos uma política robusta de segurança da informação, com proteção de bases de dados, redundância, contingência e prevenção a incidentes cibernéticos, garantindo a integridade e a confiabilidade dos sistemas institucionais.

Assumiremos ainda a STI como condutora da política de transição digital, articulando processos administrativos, Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Extensão. Implementaremos uma política estruturada de acessibilidade digital, garantindo que sistemas, ferramentas e redes sejam concebidos para uso pleno por toda a comunidade acadêmica. Dessa forma, consolidaremos a universidade como referência em inclusão e diversidade no campo digital.

Complementarmente, criaremos um programa permanente de monitoramento, controle e manutenção das ações da STI, assegurando cumprimento de diretrizes, avaliação contínua e melhoria constante. Estruturaremos também um programa robusto de captação de recursos para financiar infraestrutura – hardware, software e redes –, expansão e qualificação de sistemas acadêmicos e administrativos, além do fortalecimento das equipes e do atendimento nas unidades mais distantes.

Com planejamento, investimento e valorização das pessoas, garantiremos que todos os sistemas e as tecnologias digitais estejam plenamente disponíveis a docentes, técnicos, estudantes e demais membros da comunidade. Assim, ao reestruturarmos e fortalecermos a STI, ampliaremos nossa capacidade operacional e consolidaremos a universidade como agente de transformação econômica, social, tecnológica e cultural.

4.2.5. REESTRUTURAR E REDIMENSIONAR DATACENTER DA UFF

No contexto da infraestrutura digital, assumiremos como prioridade estratégica o fortalecimento contínuo da base tecnológica da Universidade Federal Fluminense. O eixo central dessa transformação será a reestruturação e o redimensionamento completo de nosso datacenter, alinhando-o a um novo parâmetro digital institucional, capaz de sustentar o crescimento acadêmico, científico e administrativo da universidade.

O primeiro passo consistirá em realizar um diagnóstico técnico aprofundado da infraestrutura atual, contemplando capacidade de processamento, armazenamento,

conectividade, virtualização, níveis de redundância e políticas de backup. A partir desse levantamento, definiremos o dimensionamento necessário para suportar a expansão de sistemas acadêmicos e administrativos, o crescimento das pesquisas baseadas em dados e as novas demandas decorrentes da transformação digital.

Paralelamente, cuidaremos de toda a política de proteção e guarda de dados, assegurando integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações. Implementaremos mecanismos robustos de redundância, replicação geográfica, rotinas de backup automatizadas e planos de contingência e recuperação de desastres (Disaster Recovery). O objetivo será garantir continuidade operacional mesmo diante de intercorrências técnicas ou eventos adversos.

A infraestrutura física do datacenter também será objeto de atenção prioritária. Garantiremos fornecimento ininterrupto de energia, com sistemas de nobreak e geradores adequadamente dimensionados; controle rigoroso de climatização e umidade; monitoramento ambiental contínuo; controle de acesso físico; sistemas de prevenção e combate a incêndio apropriados; e políticas de manutenção preventiva e corretiva. Nenhuma falha estrutural poderá comprometer a operação dos sistemas institucionais.

O desafio seguinte será modernizar e ampliar essa infraestrutura, incorporando tecnologias mais eficientes e sustentáveis. Avaliaremos soluções híbridas, integrando recursos locais com serviços em nuvem quando estratégico, sempre com foco em segurança, desempenho e custo-benefício. Essa abordagem permitirá maior escalabilidade, elasticidade e capacidade de resposta às demandas futuras.

Teremos clareza quanto aos investimentos necessários e estruturaremos um plano escalonado de curto, médio e longo prazo. No curto prazo, priorizaremos ações críticas de segurança, estabilidade elétrica e climatização. No médio prazo, ampliaremos capacidade de armazenamento e processamento, além de fortalecer políticas de contingência. No longo prazo, consolidaremos um ambiente plenamente escalável, com governança tecnológica madura e alinhada ao planejamento estratégico institucional.

Reconhecemos que o datacenter é a espinha dorsal da infraestrutura digital. Ele sustentará sistemas acadêmicos, administrativos, projetos de pesquisa, iniciativas de inovação e serviços à comunidade. Por isso, garantiremos não apenas sua modernização, mas também sua manutenção contínua, com monitoramento permanente de desempenho, segurança e eficiência energética.

Com um datacenter robusto, resiliente e bem gerido, asseguraremos a continuidade e a excelência dos serviços prestados, fortalecendo a capacidade institucional de inovar, produzir conhecimento e apoiar toda a comunidade

universitária. Assim, consolidaremos uma base tecnológica sólida que permitirá à universidade cumprir plenamente seu papel de impulsionar o desenvolvimento econômico, tecnológico, social e cultural do Brasil.

4.3. TECNOLÓGICA

4.3.1. ACADÊMICOS

A infraestrutura tecnológica da Universidade Federal Fluminense constituirá um pilar estruturante para o cumprimento de nossos propósitos institucionais. Integraremos a dimensão tecnológica a todas as áreas da universidade, compreendendo-a não como elemento acessório, mas como componente transversal da gestão, do apoio administrativo e, sobretudo, do fortalecimento das práticas de Ensino-Aprendizagem.

Adotaremos um conjunto robusto e articulado de tecnologias que assegure o funcionamento eficiente dos sistemas, a boa governança institucional e o suporte qualificado às atividades acadêmicas. A tecnologia será incorporada de maneira planejada aos ambientes onde se desenvolvem a ciência e a inovação, fortalecendo tanto a Pesquisa pura quanto a aplicada. Nosso foco será consolidar a formação de pesquisadores, ampliar a produção de conhecimento e responder de forma efetiva às demandas da sociedade brasileira por soluções científicas, tecnológicas e inovadoras.

Simultaneamente, fortaleceremos a Extensão dialógica, apoiando-a com tecnologias que ampliem a interação com a sociedade e promovam processos contínuos de ensinar e aprender. Assim, universidade e sociedade crescerão juntas, como mecanismos integrados de cidadania, cooperação e transformação social.

Dedicaremos atenção especial às tecnologias voltadas às questões acadêmicas. Implantaremos e manteremos espaços colaborativos de apoio ao estudante, concebidos para favorecer cooperação, desenvolvimento de trabalhos em grupo, pesquisa e atividades integradas, em ambientes acolhedores e adequadamente equipados. Esses espaços serão planejados em diálogo com as direções das unidades, garantindo alinhamento às especificidades de cada área do conhecimento.

As salas de aula serão tratadas como ambientes estratégicos e dinâmicos. A incorporação tecnológica seguirá uma lógica estruturada: definição do modelo pedagógico, adequação do espaço físico, organização do mobiliário e, por fim, integração das tecnologias digitais e de hardware. A sala de aula será compreendida como um palco de Ensino e Aprendizagem, capaz de apoiar a formação na Graduação, a consolidação da pesquisa no Mestrado e Doutorado, e a Educação continuada na Pós-Graduação Lato Sensu e nas atividades de Extensão.

Reconhecemos que esse ambiente envolve múltiplas dimensões: infraestrutura física, mobiliário ergonômico, conectividade, equipamentos audiovisuais, dispositivos computacionais e tecnologias específicas de cada área. Também dedicaremos atenção às práticas de campo, assegurando a disponibilidade de tecnologias físicas e digitais adequadas às estratégias pedagógicas de cada disciplina e curso.

Para orientar essas ações, realizaremos um diagnóstico situacional abrangente das 42 unidades distribuídas em 12 cidades. Avaliaremos a tecnologia instalada, seu estado operacional, grau de atualização, capacidade de resposta e alinhamento às políticas institucionais de Ensino, Pesquisa e Extensão, bem como aos planos diretores da Superintendência de Tecnologia da Informação. Esse diagnóstico permitirá mensurar a distância entre a situação atual e os objetivos estratégicos, orientando a elaboração de planos de ação consistentes.

Complementarmente, desenvolveremos um *benchmark* contínuo com universidades de referência, identificando boas práticas, fatores críticos de sucesso e experiências que possam ser adaptadas à realidade da universidade federal brasileira, respeitando nossa cultura institucional e nossa trajetória histórica.

Com base na caracterização das necessidades, no diagnóstico e nas referências analisadas, elaboraremos um plano diretor de infraestrutura tecnológica. Esse plano projetará, especificará e detalhará as tecnologias a serem atualizadas, ampliadas ou substituídas, considerando aspectos técnicos, funcionais e de segurança. Serão contempladas também a segurança operacional, a segurança do trabalho e a acessibilidade, reafirmando nosso compromisso com a inclusão. O plano estabelecerá ações de curto, médio e longo prazo, acompanhadas da estimativa de investimentos necessários.

Posteriormente, estruturaremos um plano de manutenção tecnológica, fundamentado na classificação de criticidade dos ativos. Identificaremos vulnerabilidades, potenciais riscos e impactos operacionais. Definiremos estratégias preventivas e preditivas, além de protocolos corretivos para situações emergenciais. Esse plano estará associado a indicadores de desempenho e a um painel de monitoramento, permitindo acompanhar eficiência, disponibilidade e nível de serviço, bem como realizar ajustes com base em evidências.

Com planejamento estruturado, monitoramento contínuo e investimentos responsáveis, garantiremos que a infraestrutura tecnológica permaneça atualizada, segura e alinhada às diretrizes institucionais, sustentando o desenvolvimento acadêmico, científico e social da universidade de forma consistente e duradoura.

4.3.2. ADMINISTRATIVOS

Compreenderemos, de forma sistêmica, a ambiência em que se inserem as tecnologias de suporte à área administrativa da Universidade Federal Fluminense. Abrangeremos a Administração Central – incluindo Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Superintendências e demais órgãos articulados às Procuradorias – bem como as Unidades de Ensino, com suas Direções, Coordenações de Graduação e Pós-Graduação. Ao mesmo tempo, consideraremos os gabinetes docentes, as áreas administrativas dos laboratórios e todas as instâncias responsáveis por organizar, promover e coordenar as atividades administrativas.

Nesse sentido, analisaremos os aspectos físicos dos prédios, a infraestrutura de redes, o mobiliário e a integração entre tecnologias físicas e digitais, sempre articuladas ao espaço e à dinâmica dos sistemas de gestão. Nosso propósito será assegurar que os fluxos administrativos ocorram com eficiência e eficácia. Para tanto, precisaremos ter clareza sobre onde estão esses espaços, quais funções desempenham e quais demandas tecnológicas apresentam.

A partir dessa caracterização, realizaremos um diagnóstico situacional abrangente. Avaliaremos o estado atual das tecnologias físicas instaladas, seu nível de atualização, capacidade técnica, desempenho operacional e grau de aderência às demandas institucionais. Percorreremos cada unidade e cada setor administrativo, de modo a obter uma visão precisa e integrada da realidade tecnológica da universidade.

Concluída essa etapa, promoveremos um *benchmark* com universidades de porte e perfil semelhantes, especialmente aquelas com estrutura multicampi e presença em diferentes cidades. Analisaremos as soluções tecnológicas adotadas, os modelos de gestão implementados e os impactos dessas escolhas na eficiência administrativa. Identificaremos fatores críticos de sucesso e de fracasso e, conseqüentemente, adaptaremos os aprendizados à nossa realidade, respeitando a cultura institucional e a trajetória histórica da universidade. A integração entre diagnóstico interno e análise comparativa externa será fundamental para fundamentar decisões estratégicas consistentes.

Com base nessas evidências, elaboraremos um plano diretor de tecnologias administrativas. Nele, especificaremos as soluções a serem incorporadas, substituiremos equipamentos obsoletos, supriremos lacunas tecnológicas e promoveremos atualizações e ampliações necessárias. Garantiremos clareza quanto a quantitativos, especificações técnicas e padrões de desempenho. Além disso, contemplaremos ajustes funcionais e de segurança, considerando tanto a segurança operacional quanto a segurança do trabalho e os requisitos de acessibilidade, reforçando nosso compromisso com a inclusão.

Esse plano será estruturado com ações de curto, médio e longo prazo, acompanhadas da estimativa de investimentos correspondentes. Assim, capacitaremos a Administração Central a buscar fontes de fomento e a planejar aportes financeiros de maneira responsável e estratégica, mantendo a universidade em elevado nível de atualização tecnológica.

Na sequência, estruturaremos um plano de manutenção, fundamentado na classificação de criticidade dos ativos tecnológicos. Definiremos estratégias preventivas, preditivas e corretivas, com protocolos claros de atuação e responsabilidades estabelecidas. O objetivo será garantir continuidade operacional, reduzir riscos e aumentar a vida útil dos equipamentos.

Associado a esse modelo de gestão, implementaremos indicadores de desempenho e um painel de controle para monitoramento contínuo. Dessa forma, acompanharemos eficiência, disponibilidade e conformidade das tecnologias administrativas, promovendo ajustes sempre que necessário. Com planejamento estruturado, governança clara e monitoramento permanente, fortaleceremos a base administrativa da universidade e ampliaremos sua capacidade de cumprir a missão de promover o desenvolvimento econômico, tecnológico, social e cultural do Brasil.

4.3.3. LABORATÓRIOS

Na política de fortalecimento das tecnologias físicas, os laboratórios ocuparão posição estratégica na Universidade Federal Fluminense. Eles serão compreendidos como espaços centrais para a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, articulando formação acadêmica, produção de conhecimento e soluções concretas para a sociedade.

O primeiro movimento será compreender a dinâmica e a tipologia dos laboratórios, distinguindo aqueles de natureza experimental dos experienciais. Cada categoria demandará níveis distintos de tecnologia embarcada, infraestrutura física, mobiliário técnico e integração com tecnologias digitais. Nos laboratórios experienciais, onde a vivência prática constitui elemento formativo central, analisaremos cuidadosamente as dinâmicas pedagógicas e operacionais envolvidas.

Além da tipologia, definiremos com clareza o foco de cada laboratório: aqueles voltados exclusivamente à Pesquisa; os dedicados ao Ensino; os direcionados à Extensão; e os modelos híbridos, que integrarão duas ou as três dimensões. Essa definição será fundamental para orientar investimentos, dimensionamento

tecnológico e modelo de gestão, assegurando coerência entre propósito, estrutura e desempenho.

Com o mapeamento concluído, realizaremos um diagnóstico situacional aprofundado, espaço a espaço. Avaliaremos as tecnologias físicas existentes, seu estado de conservação, atualidade, desempenho, aderência às normas de segurança e compatibilidade com as demandas acadêmicas. O diagnóstico envolverá visitas técnicas, análise de manuais e especificações, além de diálogo direto com coordenadores e equipes técnicas, a fim de identificar lacunas (gaps) tecnológicos, obsolescências e oportunidades de atualização.

Paralelamente, conduziremos um *benchmarking* nacional por tipo de laboratório, buscando referências em instituições de excelência. Analisaremos padrões tecnológicos, idade média dos equipamentos, modelos de gestão e práticas de manutenção. A partir disso, identificaremos fatores críticos de sucesso e de fracasso, internalizando conhecimentos que possam ser adaptados à realidade institucional, sempre respeitando nossa cultura organizacional.

Com base no diagnóstico e nas referências comparativas, elaboraremos um plano diretor específico para os laboratórios. Esse plano contemplará substituição de tecnologias obsoletas, incorporação de novos padrões tecnológicos, ampliações de capacidade e adequações técnicas, funcionais e de segurança. Serão considerados aspectos de segurança operacional, segurança do trabalho e acessibilidade, reforçando o compromisso com inclusão e conformidade normativa.

O plano estará alinhado aos modelos de Ensino-Aprendizagem, às políticas de Pesquisa e às diretrizes da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI). Estabelecerá um cronograma de ações de curto, médio e longo prazo, acompanhado da estimativa clara de investimentos necessários para atingir padrões elevados de desempenho, disponibilidade e confiabilidade tecnológica.

Após a consolidação do plano diretor, estruturaremos um plano de manutenção para os laboratórios. Inicialmente, realizaremos o levantamento e a classificação dos ativos tecnológicos segundo sua criticidade. A partir dessa classificação, definiremos estratégias de manutenção preventiva, preditiva e corretiva, com protocolos claros e acessíveis às equipes envolvidas.

Em seguida, implementaremos um plano de ação para operacionalizar a política de manutenção, garantindo organização, previsibilidade e redução de riscos. Associado a esse processo, criaremos indicadores de desempenho e um painel de controle para monitoramento contínuo, permitindo avaliar eficiência, disponibilidade e nível de serviço dos laboratórios.

Com planejamento estruturado, governança clara e acompanhamento permanente, os laboratórios se consolidarão como ambientes tecnológicos de alto desempenho, ampliando a capacidade da universidade de formar pessoas, produzir conhecimento e transformar realidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão.

4.3.4. ÁREAS DE APOIO E SUPORTE

As áreas de apoio e suporte da Universidade Federal Fluminense, especialmente aquelas voltadas à infraestrutura e às tecnologias físicas, complementarão as áreas administrativas com um caráter mais técnico e operacional. Nosso primeiro movimento será caracterizar profundamente esses setores, por meio de visitas presenciais que nos permitam compreender sua dinâmica real de funcionamento. Cruzaremos essas informações com dados sobre prédios, mobiliário e tecnologias digitais existentes, integrando todos esses elementos para formar uma visão sistêmica da operação e, a partir dela, projetar as soluções tecnológicas mais adequadas para garantir eficiência e eficácia nos processos.

Concluída essa caracterização e articuladas as análises anteriores, realizaremos um diagnóstico situacional detalhado. Precisaremos compreender, com precisão, quais tecnologias estão presentes, quais estão ausentes e quais já se encontram obsoletas. Esse rastreio nos permitirá dimensionar o quanto ainda precisamos avançar em infraestrutura tecnológica para que cada área cumpra plenamente seus propósitos institucionais.

Visitaremos os espaços, avaliaremos suas condições concretas e dialogaremos com as equipes que neles atuam. Buscaremos entender também quem são os demandantes desses serviços e qual é sua percepção de valor em relação ao suporte recebido. Ao integrar essas diferentes perspectivas – técnica, operacional e percebida –, construiremos um retrato fiel da realidade, identificando desafios, fragilidades e oportunidades de aprimoramento.

Paralelamente, realizaremos um *benchmarking* com universidades que possuam estruturas semelhantes. Analisaremos como organizam suas áreas de apoio, quais tecnologias utilizam e de que forma essas ferramentas contribuem para maior desempenho institucional. Identificaremos fatores críticos de sucesso e de fracasso, internalizando aprendizados que possam ser adaptados à nossa realidade, sempre respeitando nossa cultura organizacional e especificidades locais.

Com a caracterização consolidada, o diagnóstico estruturado e as referências comparativas estabelecidas, elaboraremos um plano diretor específico para essas

áreas. Nele, dimensionaremos e especificaremos as tecnologias a serem incorporadas, substituindo equipamentos obsoletos e suprimindo lacunas tecnológicas. O plano contemplará atualizações, ampliações e adequações técnicas e funcionais, sempre com atenção à segurança operacional, à segurança do trabalho e à acessibilidade, reafirmando nosso compromisso com a inclusão.

Esse plano estará alinhado às diretrizes da Superintendência de Tecnologia da Informação, garantindo convergência estratégica e integração institucional. Também estabeleceremos um cronograma de ações de curto, médio e longo prazo, acompanhado da definição precisa dos investimentos necessários, possibilitando planejamento financeiro responsável e busca estruturada por recursos.

Na sequência, estruturaremos um plano de manutenção. Realizaremos o levantamento e a classificação das tecnologias segundo sua criticidade e impacto operacional. A partir disso, definiremos estratégias preventivas, preditivas e corretivas, com protocolos claros e responsabilidades bem estabelecidas. Em seguida, implementaremos um plano de ação para operacionalizar essa política de manutenção, assegurando prontidão de resposta e continuidade dos serviços.

Por fim, instituiremos indicadores de desempenho e um painel de controle para monitoramento contínuo. Acreditamos que esses instrumentos nos permitirão avaliar a eficiência e a eficácia das ações implementadas, promovendo ajustes sempre que necessário e garantindo que as áreas de apoio e suporte operem com excelência, sustentadas por tecnologias físicas confiáveis, seguras e plenamente alinhadas aos objetivos institucionais.

4.3.5. ÁREAS DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS

Discutiremos as tecnologias destinadas às áreas de práticas indissociáveis, eixo estruturante da missão da Universidade Federal Fluminense. Inicialmente, realizaremos a caracterização detalhada desses espaços, integrando áreas físicas, tecnologias digitais e equipamentos, de modo a assegurar coerência entre infraestrutura, Ensino, Pesquisa e Extensão.

No Hospital Universitário Veterinário, estruturaremos base tecnológica capaz de qualificar o atendimento à comunidade e, simultaneamente, fortalecer a formação prática de médicos-veterinários e cirurgiões. Considerando a dinâmica tecnológica crescente da área, promoveremos rastreamento contínuo das inovações mais relevantes, garantindo atualização permanente tanto para o hospital quanto para a Escola em Cachoeiras de Macacu.

A Fazenda Escola de Cachoeiras de Macacu será consolidada como ambiente estratégico de experimentação em medicina veterinária e agronegócios. Potencializaremos sua infraestrutura para que estudantes de Graduação encontrem espaço consistente de Pesquisa e iniciação científica, enquanto estudantes de Pós-Graduação desenvolvam Pesquisa aplicada com elevado impacto tecnológico e social.

No Núcleo Experimental de Iguaba Grande, ampliaremos o uso de tecnologias voltadas à proteção ambiental, sustentabilidade e estudos climáticos. Monitoraremos ecossistemas, analisaremos impactos da expansão urbana e estruturaremos soluções replicáveis para preservação de biomas, contribuindo para respostas qualificadas às mudanças climáticas.

A Unidade Avançada de Oriximiná será ressignificada a partir de abordagem integrada de Ensino, Pesquisa e Extensão. Fortaleceremos sua gestão, infraestrutura e suporte tecnológico, permitindo investigações aprofundadas sobre o bioma amazônico, seus impactos ambientais e as transformações climáticas. As soluções desenvolvidas nesse contexto terão relevância nacional e internacional.

O atendimento odontológico em Niterói e Nova Friburgo será modernizado com incorporação de tecnologias que elevem o padrão formativo dos cirurgiões-dentistas. Ao mesmo tempo, as bibliotecas físicas e virtuais receberão novos sistemas, equipamentos e recursos digitais, ampliando o acesso à informação e fortalecendo a produção acadêmica.

O Serviço de Psicologia Aplicada, presente em diferentes *campi*, integrará novas tecnologias às estruturas existentes, qualificando o atendimento e a formação profissional. De modo semelhante, a Clínica de Fonoaudiologia em Nova Friburgo ampliará sua base tecnológica para cumprir, com maior eficácia, seus propósitos acadêmicos e sociais.

O Colégio Universitário Geraldo Reis será fortalecido como espaço articulador entre Educação Básica e formação universitária, ampliando sua função como campo de Pesquisa e residência pedagógica. Já o Hospital Universitário Antônio Pedro, em interação com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares e no atendimento ao Sistema Único de Saúde, consolidará posição de referência assistencial e acadêmica, integrando assistência, formação e Pesquisa clínica.

Os *campi* em Niterói, Angra dos Reis, Volta Redonda, Petrópolis, Nova Friburgo, Rio das Ostras, Macaé e Campos dos Goytacazes incorporarão tecnologias voltadas à segurança, limpeza, monitoramento e gestão de espaços, promovendo maior urbanidade e qualidade ambiental. As moradias estudantis e os restaurantes universitários receberão soluções que assegurem permanência, segurança alimentar e

bem-estar. Postos médicos contarão com tecnologias adequadas para atendimento emergencial e suporte imediato.

Para todas essas áreas, realizaremos diagnóstico situacional detalhado, identificando níveis de atualização tecnológica, lacunas e oportunidades de melhoria. Paralelamente, conduziremos um *benchmark* com instituições de grande porte, reconhecidas pela excelência em infraestrutura tecnológica. Identificaremos fatores críticos de sucesso e de fracasso, respeitando nossa cultura institucional e dimensionando os esforços necessários para avançar.

Com base nessas evidências, elaboraremos plano diretor que especificará tecnologias a serem incorporadas, substituirá equipamentos obsoletos e promoverá atualizações, ampliações e adequações técnicas, funcionais, de segurança e de acessibilidade. O planejamento estará alinhado aos modelos de Ensino-Aprendizagem, às políticas de Pesquisa e às diretrizes da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), contemplando cronograma de curto, médio e longo prazo, bem como estimativa clara de investimentos.

Na etapa subsequente, estruturaremos política de manutenção fundamentada na classificação de criticidade dos ativos tecnológicos. Definiremos estratégias preventivas e corretivas, acompanhadas de plano de ação para implementação efetiva. Instituiremos indicadores de desempenho e painel de controle para monitoramento contínuo, assegurando eficiência, eficácia e sustentabilidade das tecnologias implantadas, fortalecendo, de forma integrada, Ensino, Pesquisa e Extensão.

4.3.6. RECURSOS-CHAVE

4.3.6.1. PROJETOS

No âmbito da infraestrutura institucional, trataremos os recursos críticos como elementos estruturantes para que a Universidade Federal Fluminense amplie sua capacidade de oferecer soluções qualificadas à sociedade, ao poder público, à indústria e aos diversos protagonistas sociais. Nesse contexto, os projetos ocuparão posição central e se desdobrarão em duas naturezas complementares: os Projetos de Desenvolvimento e Inovação (PDIs) e aqueles conduzidos pela Superintendência de Arquitetura, Engenharia e Projetos, voltados à expansão e à manutenção da universidade.

Inicialmente, realizaremos diagnóstico situacional aprofundado dos PDIs. Avaliaremos a forma como vêm sendo estruturados, executados e acompanhados, identificando virtudes, fragilidades e capacidade efetiva de captação de recursos. Investigaremos os fatores que limitam uma captação mais robusta, analisando tanto a infraestrutura laboratorial e técnica quanto os entraves administrativos, jurídicos e contábeis que impactam o cotidiano dos pesquisadores. Ao mesmo tempo, examinaremos o papel das áreas internas de suporte e da Fundação Euclides da Cunha, buscando compreender como poderemos fortalecer esse ecossistema de apoio.

Acreditamos que esse diagnóstico permitirá identificar gargalos, travas e oportunidades de melhoria, criando as condições para que se estabeleça um ciclo virtuoso de desenvolvimento. Estruturaremos ambiente interno mais favorável à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, no qual pesquisadores possam concentrar-se em suas agendas científicas com segurança institucional e respaldo técnico, consolidando reconhecimento acadêmico e ampliando impactos sociais.

Paralelamente, conduziremos diagnóstico específico da SAEP. Avaliaremos sua estrutura organizacional, qualificação técnica, dimensionamento da força de trabalho, aporte tecnológico e nível de transformação digital. Consideraremos a complexidade multicampi da universidade, presente em diversas cidades do estado do Rio de Janeiro, além de Cachoeiras de Macacu, Iguaba Grande e Oriximiná, no Pará. Buscaremos compatibilizar o porte físico da universidade com sua relevância acadêmica, garantindo capacidade de planejamento, execução e cumprimento de prazos.

Concluídos os diagnósticos, realizaremos *benchmark* com universidades de referência nacional e com perfil multicampi semelhante ao nosso. Identificaremos fatores críticos de sucesso e de fracasso, analisaremos boas práticas e internalizaremos aprendizados, sempre respeitando nossa cultura institucional. Essa etapa ampliará a base comparativa para decisões estratégicas mais assertivas.

Com essas evidências consolidadas, elaboraremos plano gestor de operação para prospecção e captação de fomento destinado aos PDIs. Estruturaremos mecanismos sistemáticos de rastreamento de oportunidades em agências públicas e privadas, nacionais e internacionais, ampliando significativamente nossa capacidade de captação. Conseqüentemente, fortaleceremos laboratórios, ampliaremos investimentos internos e impulsionaremos indicadores de Pesquisa.

Em seguida, desenvolveremos plano diretor específico para captação de novos projetos de PDI, incluindo atualização e adequação de instrumentos normativos, de modo a conferir maior agilidade e segurança jurídica aos processos. Ao mesmo tempo, estruturaremos de forma orgânica o ecossistema de inovação institucional, conectando

iniciativas hoje dispersas e promovendo integração sem interferir na autonomia de cada grupo. Assim, consolidaremos ambiente mais articulado, inovador e competitivo.

No âmbito da SAEP, iniciaremos plano de reestruturação administrativa e operacional. Avaliaremos competências, redistribuiremos responsabilidades e descentralizaremos atividades quando necessário, aumentando a capacidade de atendimento a uma universidade geograficamente distribuída e estruturalmente complexa. Implementaremos plano gestor de projetos arquitetônicos, estruturais e de instalações, fortalecendo a previsibilidade e a qualidade técnica das entregas.

Estruturaremos, ainda, plano diretor da SAEP, acompanhado de política de segurança operacional e do trabalho, política de acessibilidade e programa consistente de transição digital. Dessa forma, ampliaremos a capacidade técnica e tecnológica da superintendência, assegurando alinhamento às diretrizes institucionais e às exigências contemporâneas.

Por fim, instituiremos programa permanente de monitoramento, controle e manutenção das ações implementadas, com indicadores de desempenho e metas claras. Associado a isso, estruturaremos programa de captação de recursos específico para sustentar a modernização tecnológica da SAEP, garantindo atualização contínua de equipamentos, processos e competências. Assim, consolidaremos base sólida para que a universidade cresça de maneira planejada, inovadora e sustentável.

4.3.6.2. MANUTENÇÃO

Em uma universidade com o espalhamento geográfico da Universidade Federal Fluminense, presente em 12 cidades e com diferentes níveis tecnológicos e estruturas físicas diversas, a manutenção se configura como recurso crítico central. Ela abrange desde aspectos prediais e elétricos até a instalação e atualização de equipamentos, sendo determinante para garantir segurança, qualidade de vida e atendimento adequado à comunidade acadêmica em cada unidade. Ao fortalecermos essa área, promoveremos ambientes de trabalho mais qualificados, onde as pessoas se sintam valorizadas e com maior capacidade de atuação.

Nosso primeiro passo será realizar um diagnóstico aprofundado da Superintendência de Obras e Manutenção. Avaliaremos nível de atendimento, qualidade dos serviços prestados, competência técnica das equipes, distribuição geográfica da atuação e aderência às demandas reais da universidade. Esse diagnóstico nos permitirá reconhecer os aspectos virtuosos já existentes, bem como identificar fragilidades e gargalos que precisaremos enfrentar para transformar a manutenção em eixo estruturante do desempenho institucional.

Concluída essa etapa, realizaremos um *benchmarking* com universidades multicampi e multidades semelhantes à nossa. Investigaremos como enfrentam o desafio do espalhamento territorial e como estruturam sistemas eficientes de manutenção. Identificaremos fatores críticos de sucesso e de fracasso, internalizando boas práticas que possam ser adaptadas à nossa realidade institucional, sempre respeitando nossa cultura organizacional.

Com base nesse conjunto de evidências, estruturaremos plano de reestruturação da SOMA. A descentralização operacional será elemento estratégico, considerando a diversidade geográfica e a complexidade das demandas. Realizaremos estudo detalhado para dimensionar adequadamente a força de trabalho, mapear competências técnicas e definir responsabilidades regionais, garantindo atendimento ágil, criterioso e tecnicamente qualificado em todas as unidades.

Implantaremos também plano gestor de obras e manutenções, acompanhado de plano diretor da SOMA, com ações organizadas em horizontes de curto, médio e longo prazo. Instituiremos política robusta de segurança operacional e do trabalho, com protocolos claros, treinamentos permanentes e mitigação de riscos, especialmente em atividades críticas, como trabalho em altura e intervenções estruturais.

Para elevar nossa eficiência, implementaremos política de transformação digital na manutenção. Incorporaremos ferramentas como gêmeo digital, sistemas de gestão integrada e recursos de realidade virtual e aumentada, ampliando nossa capacidade de diagnóstico, planejamento e execução. Paralelamente, consolidaremos política de acessibilidade, assegurando que todas as intervenções estejam alinhadas aos princípios de inclusão e diversidade.

Por fim, criaremos programa permanente de monitoramento, controle e avaliação das ações de manutenção, com indicadores de desempenho e painéis de acompanhamento. Estruturaremos também programa de captação de recursos para sustentar a modernização tecnológica e operacional da superintendência. Assim, garantiremos que a manutenção seja não apenas reativa, mas estratégica, contribuindo diretamente para que a universidade avance com segurança, eficiência e excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão.

4.3.6.3. PATRIMÔNIO

Em uma universidade como a Universidade Federal Fluminense, presente em diversos municípios e marcada por uma estrutura complexa e multicampi, reconhecemos que o controle e a gestão patrimonial assumem caráter estratégico. Não nos restringiremos ao simples tombamento de bens; ao contrário, ampliaremos essa

perspectiva para assegurar que espaços e patrimônios – móveis e imóveis – tenham sua vida útil preservada e potencializada, permitindo que cumpram plenamente sua função institucional. Assim, fortaleceremos uma visão integrada, que abarque desde o registro, a guarda e a localização até a manutenção e a usabilidade, garantindo que cada bem esteja efetivamente a serviço das demandas acadêmicas e administrativas.

Para tanto, realizaremos um diagnóstico aprofundado, a fim de compreender a dinâmica atual da área patrimonial, identificando virtudes, fragilidades e oportunidades de aprimoramento. Avaliaremos procedimentos, fluxos, responsabilidades e recursos disponíveis, pois entendemos que, sem capacidade operacional adequada, não conseguiremos alcançar os objetivos traçados. Esse movimento estará alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, projetando a universidade para o futuro com bases sólidas e sustentáveis.

Além disso, promoveremos um processo de *benchmark* com universidades que compartilham características semelhantes, especialmente aquelas organizadas em múltiplos *campi* e cidades. Observaremos seus ritos, procedimentos, soluções tecnológicas e modelos de governança patrimonial, buscando compreender fatores críticos de sucesso e de fracasso. A partir dessa análise comparativa, incorporaremos boas práticas à nossa realidade, sempre com responsabilidade e adequação ao contexto institucional.

Com clareza sobre o cenário interno e os referenciais externos, estruturaremos um plano de reestruturação patrimonial consistente. Organizaremos uma rede de cooperação entre os agentes patrimoniais, ressignificando seu papel e valorizando suas competências, pois sabemos que nenhuma política se sustenta sem o reconhecimento e o fortalecimento das equipes. Paralelamente, instituiremos um Plano Diretor para a Coordenação de Administração Patrimonial (CAP), com metas, prazos e programação de trabalho bem definidos, assegurando planejamento e previsibilidade.

Também implementaremos políticas de segurança operacional e de saúde do trabalho, bem como uma política de transição digital que amplie o domínio tecnológico na gestão patrimonial. Concomitantemente, estabeleceremos mecanismos permanentes de monitoramento, controle e manutenção, garantindo que os processos sigam padrões claros e que a reestruturação se consolide de forma efetiva. Por fim, desenvolveremos um programa de captação de recursos destinado a sustentar financeiramente essa operação, assegurando eficiência, eficácia e responsabilidade na gestão do patrimônio institucional.

4.3.6.4. TRANSPORTES

Consideramos que um recurso crítico de infraestrutura essencial para a Universidade Federal Fluminense reside na área de transportes, em suas diferentes naturezas e finalidades. Precisamos assegurar tanto o suporte às atividades acadêmicas quanto a operação logística que sustenta o funcionamento institucional. Em uma universidade presente em doze cidades, é fundamental compreendermos com clareza como o setor de transporte opera nos múltiplos *campi*, como se organiza e como atende às demandas locais, para que possamos agir com planejamento e eficiência.

Nosso primeiro passo será realizar um diagnóstico abrangente da situação atual, identificando potencialidades, fragilidades e necessidades estruturais. A partir dessa leitura, promoveremos um processo de *benchmark* com instituições multicampi e multitudes semelhantes à nossa, analisando seus modelos de gestão, fluxos operacionais e soluções tecnológicas. Buscaremos compreender fatores críticos de sucesso e de fracasso, incorporando boas práticas com respeito à nossa cultura institucional.

Com base nesse diagnóstico e nas referências analisadas, estruturaremos um plano de reestruturação do setor de transporte. Descentralizaremos o trabalho operacional de forma planejada, dimensionando adequadamente a força de trabalho e valorizando suas competências, especialmente motoristas, mecânicos e equipes responsáveis pela roteirização. Garantiremos condições para uma direção segura e uma logística eficiente, reduzindo riscos e prevenindo acidentes tanto nas atividades acadêmicas quanto nas operações administrativas.

Além disso, instituiremos um plano gestor para o setor, definindo claramente como a gestão ocorrerá dentro da lógica multicampi e multitudes. Elaboraremos um plano diretor com metas, indicadores e prazos bem estabelecidos, assegurando planejamento contínuo e acompanhamento sistemático dos resultados.

Implementaremos também um plano robusto de segurança operacional e de saúde do trabalho, priorizando a prevenção de acidentes e a proteção das pessoas. Paralelamente, desenvolveremos uma política de transição digital para o setor de transporte, garantindo melhor roteirização, maior controle de uso de insumos, monitoramento eficiente e transparência na gestão.

Por fim, estruturaremos um programa de captação de recursos para financiar a operação do setor, assegurando sustentabilidade financeira. Dessa forma, fortaleceremos nossos transportes, acadêmicos e logísticos, como um eixo estratégico para que a universidade funcione de maneira integrada, segura e alinhada aos seus propósitos institucionais.

4.3.6.5. COMPRAS

No contexto da infraestrutura, compreendemos que outro recurso crítico essencial para a Universidade Federal Fluminense é o setor de compras estratégicas. Realizar aquisições com planejamento, responsabilidade e visão sistêmica é condição indispensável para garantir que utilizemos os melhores insumos e recursos, contratando bens e serviços de forma consistente. Ao fortalecer essa área, asseguraremos maior eficiência e eficácia às atividades acadêmicas e administrativas.

Nosso primeiro movimento será realizar um diagnóstico aprofundado, identificando fragilidades, deficiências operacionais e eventuais dificuldades no cumprimento dos ritos legais. Analisaremos de forma estratégica como o processo de compras públicas ocorre hoje no Brasil e como ele se materializa em nossa instituição. Dialogaremos tanto com os agentes compradores quanto com os demandantes, buscando compreender as percepções, os gargalos e os desencontros que impactam prazos, qualidade e efetividade das aquisições. Precisamos enxergar o processo de ponta a ponta, com clareza e responsabilidade.

Garantiremos, simultaneamente, que a universidade adquira sempre o melhor para atender suas demandas e que todos os ritos administrativos, contábeis e jurídicos sejam rigorosamente cumpridos. Nosso compromisso é assegurar segurança institucional, prevenindo riscos junto aos órgãos de controle e fortalecendo a integridade dos processos.

Também realizaremos um *benchmarking* com universidades brasileiras reconhecidas por sua excelência em compras públicas, buscando identificar fatores críticos de sucesso e de fracasso. Aprenderemos com essas experiências e incorporaremos boas práticas à nossa realidade, respeitando a cultura institucional e ampliando nossa capacidade de cumprir prazos e elevar o padrão das aquisições.

Com base no diagnóstico e nas referências analisadas, estruturaremos um plano de reestruturação das compras estratégicas. Descentralizaremos o trabalho operacional na medida em que a legislação e as boas práticas permitirem, sempre com responsabilidade e controle, garantindo agilidade sem renunciar à conformidade legal. Dimensionaremos adequadamente a força de trabalho e desenvolveremos competências específicas, assegurando que o setor esteja preparado para cumprir sua missão com excelência.

Instituiremos um plano gestor de compras estratégicas para atender de forma integrada às demandas das 12 cidades onde a universidade está presente, contemplando unidades acadêmicas e administrativas. Elaboraremos um plano diretor

com metas claras de desempenho e resultados, estabelecendo indicadores que orientem nossas decisões. Implementaremos ainda uma política de transição digital, promovendo maior rapidez, transparência e rastreabilidade aos processos.

Por fim, criaremos mecanismos permanentes de monitoramento, controle e manutenção da nova estrutura, assegurando sua consolidação ao longo do tempo. Estruturaremos também um programa de captação de recursos para fortalecer financeiramente a operação das compras estratégicas, garantindo que a universidade atenda, com qualidade e responsabilidade, aos anseios da comunidade acadêmica em todas as suas dimensões.

4.3.6.6. CONTRATAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS

Nossa proposta é tratar a contratação de obras e serviços especializados como um recurso crítico e estratégico para a infraestrutura da Universidade Federal Fluminense. Iniciaremos com um amplo diagnóstico situacional, que nos permitirá compreender com clareza as fragilidades e as virtudes dos processos atuais de aquisição. Analisaremos procedimentos, ritos e prazos, à luz das verificações do Tribunal de Contas da União e da Controladoria-Geral da União, além das ações de controle interno, assegurando plena conformidade, transparência e responsabilidade com o uso dos recursos públicos.

Também ouviremos os demandantes dessas obras e serviços, avaliando o nível de satisfação em relação ao setor e à forma como as contratações são conduzidas. Buscaremos entender, com precisão, os aspectos administrativos, contábeis e jurídicos envolvidos, identificando pontos fortes e oportunidades de aprimoramento. Nosso compromisso é garantir que cada contratação atenda ao interesse público, empregue adequadamente os recursos da União e contribua para projetar a Universidade Federal Fluminense para um futuro mais robusto e consistente.

Concomitantemente, realizaremos um *benchmark* com universidades reconhecidas como referência nessa área, analisando práticas, modelos de gestão, fatores críticos de sucesso e de fracasso. Promoveremos a transferência de conhecimento, sempre respeitando a cultura institucional e a experiência já consolidada na Universidade Federal Fluminense, alinhando inovação à nossa identidade.

Com base nesse diagnóstico, elaboraremos um plano de reestruturação da área de obras e serviços especializados. Dimensionaremos a força de trabalho, avaliaremos competências e analisaremos se eventuais entraves estão relacionados à estrutura de pessoal existente. Em seguida, desenvolveremos um plano gestor e um plano diretor

de contratação, estabelecendo metas, prazos, ritos e procedimentos claros, com foco em agilidade, eficiência e eficácia.

Implementaremos ainda um plano de transição digital para tornar os processos mais céleres, transparentes e integrados, além de instituímos um sistema contínuo de monitoramento e controle da manutenção, garantindo acompanhamento permanente da execução e dos resultados. Por fim, estruturaremos um programa de captação de recursos que assegure financiamento sustentável às obras e serviços especializados, permitindo que a Universidade Federal Fluminense cresça com planejamento, solidez e uma infraestrutura à altura de seus desafios e de seu papel no desenvolvimento do Brasil.



ENSINO

5. ENSINO

Princípio: No eixo do Ensino, a proposta prevê o fortalecimento de programas institucionais integrados voltados à ampliação e à complementação da formação acadêmica na Universidade Federal Fluminense. Busca-se promover um ambiente dinâmico, colaborativo e integrado, estimulando o protagonismo de estudantes, docentes e técnicos, com foco no sucesso acadêmico e profissional.

5.1. PRÁTICAS DE ENSINO ENSINO-APRENDIZAGEM

5.1.1. GRADUAÇÃO

Como uma das perspectivas de empoderamento e reconhecimento técnico da nossa universidade, atuaremos fortemente na questão do ensino. A Universidade Federal Fluminense, que atua em multicampi em dez cidades do Brasil e em dois estados da federação (Rio de Janeiro e Pará), procurará trabalhar com muita ênfase a questão do ensino. Dentro desse contexto, um dos primeiros pontos muito importantes a ser discutido e refletido com todas as pessoas que têm interesse e estão capacitadas e qualificadas para essa discussão são as práticas de ensino e aprendizagem. Nosso foco nessa relação de ensino-aprendizagem é garantir que a Universidade Federal Fluminense cumpra com seu papel primordial de formar as novas gerações das populações economicamente ativas do Brasil, para que o país se mantenha competitivo, desenvolvido e enfrente as novas ondas tecnológicas do futuro. Para isso, é necessário que possamos formar de maneira qualificada os nossos profissionais.

A Universidade Federal Fluminense tem hoje, em média, 137 cursos ativos de Graduação, espalhados nos nove municípios do estado do Rio de Janeiro, com uma vocação tecnológica e de saber que perpassa as principais áreas da ciência, como saúde, cursos de cunho mais tecnológico e nas ciências sociais aplicadas. Dessa forma, haverá uma forte ênfase na questão da gestão do curso e do modo como ele estará focado, trabalhando dentro de um contexto de formação profissional. A ideia central é garantir uma ênfase muito forte na formação científica e tecnológica desses estudantes, para assegurar que consigam exercer sua profissão de maneira muito qualificada e, dessa

maneira, contribuir com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

No âmbito da graduação, alguns aspectos precisam ser considerados. Primeiramente, a graduação plena presencial, que se divide em cursos de bacharelado, licenciatura e tecnológicos. Nos bacharelados e licenciaturas, o foco está na saúde, nas áreas tecnológicas e nas ciências sociais aplicadas. Já os cursos tecnológicos, definidos pelo Ministério da Educação como formação de tecnólogo, conferem o título de tecnólogo em vez de bacharel ou licenciado.

As práticas de ensino devem considerar as questões geracionais e a transformação digital em curso, com foco central na aprendizagem. Nesse contexto, o estudante deve ser o principal propósito da prática pedagógica, e o docente atua como mediador, utilizando estratégias de ensino que promovam e desenvolvam uma aprendizagem com sólida base teórica e prática, incluindo experiências experimentais e vivenciais. Essa formação deve permitir uma relação próxima com o mundo do trabalho, para onde o estudante da Universidade Federal Fluminense se direcionará, além de promover uma formação cidadã, baseada na solidariedade, empatia, inclusão e respeito à diversidade. Dessa forma, acreditamos que as práticas de ensino precisarão estar ancoradas no regime da quádrupla hélice, de modo que possamos manter uma relação próxima e virtuosa com a sociedade, tanto em âmbito municipal, regional, nacional e internacional, bem como mantermos um diálogo com os órgãos governamentais e a indústria.

Visamos, também, a uma aprendizagem ampla na questão da formação cidadã, da solidariedade, da empatia, e principalmente dentro de uma perspectiva inclusiva e diversa, em que a diversidade também estará pautada na formação. Nesse contexto das estratégias de aprendizagem, a ideia é olhar para o processo, o perfil desse profissional que consiga conjugar o conhecimento técnico e tecnológico do saber daquela formação com o conhecimento chamado *soft power*, que é a ideia de ter capacidades relacionais e de convivência com o outro. Além do domínio técnico e tecnológico do saber ao qual sua formação e curso de Graduação atuam, o profissional deve ter a capacidade de se relacionar, conviver, interagir e gerenciar conflitos. A associação dessas competências técnicas e comportamentais proporcionará ao estudante uma condição diferenciada no mercado de trabalho.

Um ponto importante é focar nessa aprendizagem centrada em competências, fortalecer as competências profissionais, técnicas e comportamentais, e apresentar mecanismos que potencializem as habilidades, tanto técnicas quanto relacionais, em um contexto de atitude, uma abordagem atitudinal, para que esse jovem possa ser uma liderança no mercado de trabalho, na sociedade, e no contexto em que estará inserido. Para isso, propomos a construção de salas de aulas mais receptivas, acolhedoras e

alinhadas às práticas de ensino-aprendizagem, tanto no aspecto físico do mobiliário quanto nas tecnologias embarcadas dentro desse contexto de transformação digital.

A excelência na Graduação estará igualmente vinculada ao cumprimento rigoroso dos marcos regulatórios e dos indicadores de qualidade estabelecidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído pela Lei nº 10.861/2004. Indicadores como ENADE, Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos (IGC) serão tratados como instrumentos estratégicos de monitoramento e aperfeiçoamento contínuo, assegurando que a universidade atenda às políticas públicas nacionais e consolide uma cultura permanente de autoavaliação institucional.

A mesma perspectiva orientará o ensino a distância, especialmente no âmbito do consórcio CEDERJ no estado do Rio de Janeiro, fortalecendo parcerias interinstitucionais e adequando-se às normativas vigentes do Ministério da Educação. O EAD será compreendido como instrumento de democratização do acesso, mantendo padrões de excelência equivalentes ao ensino presencial. Também receberão atenção especial os cursos sequenciais, ampliando sua oferta como modalidade estratégica de complementação formativa, tanto interna quanto externamente.

As práticas de ensino-aprendizagem deverão acompanhar continuamente os avanços científicos e tecnológicos, garantindo atualização permanente dos currículos e alinhamento com os desafios socioeconômicos e geracionais contemporâneos. Isso inclui investimento em tecnologias *hard* e *soft*, em Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) e na plena integração da transformação digital ao processo formativo.

Por fim, a qualificação permanente do corpo docente e técnico-administrativo será prioridade, assegurando eficiência, inovação e excelência acadêmica. Dessa forma, a Universidade Federal Fluminense reafirma seu compromisso como instituição pública de referência e como vetor estratégico de desenvolvimento nacional.

5.1.2. PÓS-GRADUAÇÃO

As práticas de ensino na aprendizagem representam um capítulo fundamental dentro do contexto da Pós-Graduação. Nossa principal preocupação é com a formação dos pesquisadores em Programas de Pós-Graduação, que podem incluir Mestrado e Doutorado conjuntamente, ou apenas cursos isolados como Mestrado ou Doutorado.

Nesse sentido, a ideia central é estabelecer um processo de ensino-aprendizagem que leve em consideração a natureza desses estudantes. Muitos deles já são formados, e em vários casos, possuem outras pós-graduações, sejam elas *Lato Sensu* ou cursos de

educação continuada. São profissionais já maduros, com um conhecimento sólido em termos de práticas de ensino-aprendizagem. Portanto, nossa abordagem visa a assegurar que a formação do pesquisador da Pós-Graduação considere essa perspectiva. É crucial que as práticas de ensino-aprendizagem se concentrem na aprendizagem desse pesquisador e que as estratégias de ensino potencializem essa aprendizagem, tendo o pesquisador como foco.

Buscamos tanto fortalecer a formação científica e tecnológica básica no saber específico de cada área quanto reconhecer que esses cursos de Pós-Graduação estão formando as novas gerações de docentes do Ensino Superior. Assim, não podemos perder de vista a preocupação com a introdução e iniciação à docência. Isso visa a garantir que o jovem pesquisador, além de se tornar um excelente profissional capaz de desenvolver pesquisas de relevância nacional e internacional, também compreenda que se tornará um formador no ensino superior. Para isso, ele deverá ter conhecimento das práticas de ensino-aprendizagem, bem como de métodos pedagógicos e andragógicos para desenvolver sua capacidade formativa, e entender as filosofias, conceitos e teses centrais que envolvem o ensino-aprendizagem.

Almejamos, dessa maneira, formar um profissional completo que, ao mesmo tempo em que é um pesquisador de alto desempenho e relevância, também se torne um docente com capacidade de formar de maneira adequada. Os Programas de Pós-Graduação que associam Mestrado e Doutorado em áreas como saúde, tecnologias e ciências sociais aplicadas, bem como os cursos isolados (apenas Mestrado ou apenas Doutorado), devem compartilhar dessa mesma visão. A gestão da Pós-Graduação, portanto, foca na formação do pesquisador e do docente, proporcionando-lhes condições para desenvolver conhecimentos em práticas de ensino-aprendizagem. Isso os ajudará a fortalecer seu conhecimento científico e tecnológico na sua área específica e, também, a se aventurarem no conhecimento e nas competências, habilidades e atitudes como docentes do ensino superior, pois poderão se tornar, embora não necessariamente se tornarão, futuros professores.

Além disso, essas práticas de ensino-aprendizagem devem levar em consideração outros aspectos, como a infraestrutura das salas de aula, tanto em relação à questão física, como mobiliário, quanto à tecnologia embarcada e as tecnologias digitais de informação e comunicação (TIDICs), que serão disponibilizadas no contexto da transformação digital. Os laboratórios também receberão a mesma atenção e preocupação. Nossa proposta é que o espaço da Pós-Graduação ofereça um ambiente bastante promissor e científico, criando um clima e uma sensação de desenvolvimento bastante consistentes e significativos no contexto do ensino-aprendizagem.

5.1.3. CAPACITAÇÃO

No âmbito das práticas de ensino-aprendizagem, a educação continuada ocupa lugar estratégico em nossa proposta. Nosso objetivo é estruturar uma política consistente de formação ao longo da vida, contemplando especializações *lato sensu*, ações de extensão, capacitações e treinamentos, reconhecendo a relevância desses cursos para a atualização permanente dos profissionais já formados.

Acreditamos que a aprendizagem continuada é condição essencial para enfrentar os desafios contemporâneos e tecnológicos, exigindo práticas pedagógicas sólidas, metodologicamente bem estruturadas e alinhadas às demandas sociais e profissionais. Propomos consolidar um caminho institucional que fortaleça esse campo e assegure reconhecimento à Universidade Federal Fluminense como espaço de referência em educação por toda a vida.

Nossa proposta contempla tanto cursos de especialização *Lato Sensu* – gratuitos ou autofinanciados – quanto ações de extensão voltadas à capacitação específica e ao treinamento em métodos, técnicas e competências necessárias ao exercício profissional. Entendemos que essas formações devem estar atentas às áreas em que se inserem, às tecnologias envolvidas e às exigências do mundo do trabalho.

Propomos investir na qualificação docente e na organização acadêmica desses cursos, assegurando práticas de ensino consistentes e eficazes. Defendemos ambientes adequados de aprendizagem, com salas estruturadas, mobiliário apropriado, tecnologias embarcadas e integração plena das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), garantindo que o processo formativo ocorra da forma mais positiva possível.

Acreditamos que fortalecer a educação continuada significa ampliar oportunidades de desenvolvimento profissional e consolidar uma cultura institucional comprometida com a atualização constante do conhecimento. Nossa meta é que a universidade seja reconhecida como ambiente de excelência em especialização, extensão, capacitação e treinamento, reafirmando seu compromisso com a formação permanente e com a transformação social.

5.2. MODELO DE COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

No eixo do ensino, com ênfase especial na Graduação – presencial plena, a distância ou sequencial –, propomos a construção de um modelo institucional de coordenação de cursos que assegure maior domínio, previsibilidade e qualidade na gestão acadêmica. Nosso objetivo é organizar, sistematizar e formalizar diretrizes claras a partir de documentos já existentes, estruturando-os de forma prática e consistente.

Nossa proposta prevê a criação, já no plano emergencial dos primeiros cem dias, de um grupo de trabalho responsável por resgatar boas experiências internas e realizar *benchmarkings* com instituições de referência – especialmente universidades federais e instituições com características multicampi e multiestaduais semelhantes às da Universidade Federal Fluminense. A partir desse levantamento, propomos desenhar um modelo instrucional de coordenação, claro e acessível, que possa orientar toda a comunidade acadêmica.

Acreditamos que coordenadores e vice-coordenadores devem conhecer previamente esse modelo de gestão, compreendendo não apenas os aspectos administrativos, mas, sobretudo, o olhar pedagógico que orienta a Graduação. Defendemos a clareza do regimento, a definição precisa de papéis e a superação de divergências ainda existentes, sem perder de vista que o coordenador é também um conselheiro pedagógico, responsável por acompanhar e monitorar o percurso acadêmico dos estudantes.

Nosso foco central é o estudante. Propomos fortalecer a atuação da coordenação na promoção da permanência, na redução da evasão e da retenção e na melhoria dos indicadores de desempenho da educação superior. Para isso, consideramos fundamental o uso racional e articulado das instâncias colegiadas, como o Colegiado de Curso e o Núcleo Docente Estruturante (NDE), garantindo que cada membro conheça e cumpra seu papel com responsabilidade e consistência.

Propomos estabelecer indicadores de desempenho claros, tanto específicos de cada curso quanto gerais, alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às informações prestadas no Censo da Educação Superior. Defendemos que coordenadores tenham pleno conhecimento desses indicadores, compreendam como são monitorados e utilizem-nos como instrumentos de gestão para aprimorar resultados e corrigir fragilidades.

Nossa proposta inclui um novo repactuação institucional entre coordenação de curso, chefias de departamento e direções de unidade, definindo responsabilidades, fortalecendo a cooperação e qualificando os espaços de gestão. Acreditamos que essa clareza favorecerá o monitoramento institucional e permitirá que coordenadores dialoguem de forma mais estruturada com departamentos e unidades, especialmente no que se refere à oferta de disciplinas, laboratórios e infraestrutura.

Propomos também investir na capacitação permanente dos coordenadores, considerando que a função é estratégica e exige formação específica para o exercício da gestão acadêmica. Acreditamos que, com um modelo claro e processos bem definidos, a coordenação se tornará um espaço mais acolhedor, colaborativo e atrativo, evitando que dificuldades gerenciais ou estruturais afastem jovens docentes dessa responsabilidade.

Nossa proposta contempla ainda mecanismos de gestão do conhecimento, assegurando que experiências, práticas e aprendizados sejam registrados e compartilhados, permitindo continuidade e aprimoramento nas transições de gestão.

Entendemos que o modelo de coordenação de cursos será um dos pontos centrais do plano emergencial dos cem dias. Nosso objetivo é instituir rapidamente esse novo pacto de gestão, capacitar coordenadores atuais e futuros e consolidar um modelo mais eficiente e eficaz de administração acadêmica. Dessa forma, fortaleceremos a graduação e contribuiremos para que a universidade cumpra, com excelência, seu papel no desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

5.3. FÓRUM DE COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Acreditamos que a consolidação de uma gestão democrática e participativa é elemento central na política de ensino. Nossa proposta parte da escuta ativa de todos os atores institucionais, transformando diálogo em melhorias concretas e desenvolvimento institucional, sempre com o objetivo de fortalecer a Universidade Federal Fluminense, tornando-a referência nos dez municípios onde atua, nos dois estados em que está presente e no cenário nacional.

Nosso objetivo é garantir que a UFF cumpra plenamente seu papel de formar, ensinar, qualificar, treinar e capacitar profissionais de alta excelência, reafirmando seu compromisso público com a sociedade. Propomos, nesse contexto, o fortalecimento do Fórum dos Coordenadores de Graduação como espaço permanente de diálogo, escuta e construção coletiva. Defendemos a participação ativa das Pró-Reitorias, especialmente a PROGRAD, a PROAES e a PROEX, de acordo com as pautas em debate, assegurando integração entre a administração central e as coordenações de curso.

Nossa proposta contempla um fórum geral, reunindo todos os coordenadores – aproximadamente 185 –, para discutir temas institucionais estratégicos, como relações com o Ministério da Educação e com o INEP, processos avaliativos, ENADE, indicadores de qualidade, práticas de ensino-aprendizagem, modelos de gestão e demais assuntos relevantes para a formação de graduação.

Defendemos também a realização de fóruns específicos por modalidade e natureza de curso – bacharelados, licenciaturas, EAD, cursos sequenciais e cursos tecnológicos –, reconhecendo suas particularidades e assegurando protagonismo às especificidades de cada área. Acreditamos que esse formato fortalece a identidade dos cursos e qualifica as decisões acadêmicas.

Nossa proposta inclui o registro sistemático das discussões e encaminhamentos, garantindo memória institucional, compromisso e continuidade das ações. Entendemos que essa documentação é fundamental para consolidar uma cultura de gestão transparente, dialógica e orientada a resultados.

Propomos, dessa maneira, potencializar o Fórum como ferramenta estratégica de governança acadêmica, com acompanhamento institucional e, quando pertinente, participação da Reitoria ou do Gabinete do Reitor, reforçando a relevância desse espaço. Acreditamos que, por meio desse diálogo estruturado entre administração central e coordenações – tanto nas pautas gerais quanto nas específicas – será possível

discutir, refletir e encaminhar soluções consistentes, razoáveis e eficazes para todos os temas que envolvem a formação na graduação. O Fórum, portanto, será concebido como instrumento vital para fortalecer a excelência acadêmica e a identidade institucional.

5.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUCESSO ACADÊMICO

5.4.1. PAINEL DE CONTROLE E PROGRAMAS DE METAS

Dentro da perspectiva de fortalecimento do ensino, entendemos que a avaliação de desempenho e o sucesso acadêmico constituem eixos estruturantes da gestão. Propomos uma administração permanentemente orientada pelo acompanhamento sistemático de resultados, com foco na melhoria contínua e no cumprimento dos principais indicadores estabelecidos pelo Ministério da Educação e pelos órgãos de controle, bem como daqueles definidos institucionalmente como prioritários no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Nossa gestão será pautada por um monitoramento contínuo e acompanhamento em tempo real dos indicadores estratégicos, consolidando uma cultura institucional orientada por evidências. Avaliar desempenho não será um fim em si mesmo, mas um instrumento para qualificar decisões, construir consensos e estabelecer pactos coletivos em torno de metas relevantes para a Universidade Federal Fluminense.

Defendemos a constituição de um Programa de Metas estruturado a partir desses indicadores, com participação ativa do Comitê Gestor do PDI, do Procurador Institucional, das Pró-Reitorias (Graduação, Assistência Estudantil, Gestão, Extensão e Planejamento), além das direções de unidade e coordenações de curso. O objetivo é construir metas alcançáveis, porém desafiadoras, que orientem a atuação institucional e ofereçam um norte claro para toda a comunidade acadêmica.

Essas metas estarão alinhadas:

- Aos referenciais do sistema nacional de avaliação da educação superior;
- Às exigências e recomendações dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União e a Controladoria-Geral da União;
- Aos eixos estratégicos e projeções de futuro definidos no PDI;
- Às especificidades de cada curso, unidade, departamento e Pró-Reitoria.

A conjugação desses elementos permitirá a construção de um grande painel institucional de acompanhamento, integrado ao painel geral da universidade, alimentado pelo grupo gestor do PDI e pela Procuradoria Institucional. Esse painel possibilitará monitoramento cotidiano das metas, transparência das informações e rápida identificação de desafios e oportunidades de melhoria.

A gestão por resultados, nesse contexto, significa organizar esforços de forma integrada – do Gabinete do Reitor às Pró-Reitorias, Superintendências, Direções de Unidade, Chefias de Departamento e Coordenações de Curso –, assegurando condições adequadas de trabalho, capacitação e suporte institucional para o alcance das metas estabelecidas.

As coordenações de curso contarão com instrumentos claros de acompanhamento, permitindo mobilizar com agilidade seus colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) na construção de soluções acadêmicas consistentes e estruturantes. A avaliação de desempenho e o sucesso acadêmico serão, assim, acompanhados de forma permanente, garantindo que o desenvolvimento institucional e o desempenho formativo alcancem os mais altos padrões de qualidade.

Acreditamos, pois, que compete à gestão prover infraestrutura, apoio técnico e fomento institucional por meio das Pró-Reitorias e Superintendências, convidando também as direções de unidade a atuarem de maneira articulada no suporte às coordenações. Dessa forma, toda a estrutura organizacional estará alinhada em torno de um propósito central: assegurar que a universidade cumpra plenamente sua missão pública e alcance, de maneira consistente e sustentável, o sucesso acadêmico que a sociedade brasileira dela espera.

5.4.2. CPA

No âmbito da avaliação de desempenho social e acadêmico, propomos o fortalecimento estratégico da Comissão Própria de Avaliação (CPA) como instrumento estruturante da qualidade institucional. Prevista no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, a CPA possui a atribuição formal de conduzir os processos de autoavaliação institucional. Nossa proposta, contudo, é ampliar esse papel, transformando-a em núcleo ativo de inteligência acadêmica e promotora permanente de melhoria contínua na Universidade Federal Fluminense.

Defendemos uma CPA estruturada, qualificada e integrada à gestão estratégica, atuando em articulação com a Procuradoria Institucional na construção de painéis de controle, geração de indicadores e consolidação de informações que subsidiem decisões baseadas em evidências. O objetivo é garantir que gestores – do Pró-Reitor ao Coordenador de Curso – disponham de dados confiáveis, análises qualificadas e diagnósticos consistentes para orientar suas ações.

A CPA deverá atuar como promotora de uma cultura avaliativa voltada ao desenvolvimento institucional, utilizando indicadores não apenas para aferição de desempenho, mas como instrumentos de transformação. Entre as prioridades estão:

- Redução da evasão e da retenção;
- Ampliação da permanência estudantil;
- Garantia de sucesso acadêmico e conclusão qualificada dos cursos;
- Monitoramento contínuo dos resultados obtidos nos processos conduzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Além de acompanhar os instrumentos oficiais de avaliação, a CPA deverá identificar dimensões ainda não plenamente mensuradas, propondo novos indicadores que dialoguem com as especificidades institucionais, os contextos regionais e os desafios contemporâneos do ensino superior.

Propomos fortalecer as Comissões de Avaliação Locais (CALs) em cada unidade acadêmica, oferecendo formação, qualificação técnica, infraestrutura e suporte institucional. As CALs serão protagonistas na coleta, análise e acompanhamento de temas críticos para o desempenho acadêmico, articulando-se diretamente com direções de unidade e coordenações de curso. Além disso, proveremos apoio e suporte aos coordenadores de cursos de graduação para que tenham o máximo de informação possível sobre seus cursos, a formação de seus alunos e a atualização curricular. Isso dará a esses coordenadores capacidade de tomar decisões e agir via seus colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes (NDE), permitindo-nos ter uma gestão muito forte e consistente.

Essa estrutura permitirá monitoramento atento de questões relacionadas:

- Às políticas públicas em curso;
- Às especificidades socioeconômicas, culturais e tecnológicas de cada território;
- Às interações com o mundo do trabalho, com a sociedade civil e com o poder público.

A partir dessa rede integrada – CPA e CALs –, será constituído um banco institucional robusto de dados e evidências, fortalecendo a tomada de decisão e consolidando uma governança acadêmica baseada em conhecimento.

A CPA também deverá promover intercâmbio técnico com CPAs de outras instituições, buscando as melhores práticas de avaliação de desempenho acadêmico. Nesse sentido, a articulação com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e com universidades federais, estaduais, privadas

e profissionais será fundamental para atualização metodológica e inovação nos processos avaliativos.

A partir dessas trocas, será possível desenvolver uma metodologia própria de avaliação de desempenho, alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às especificidades da universidade, garantindo coerência entre planejamento estratégico e práticas avaliativas.

Outro eixo essencial é a qualificação permanente de docentes e técnicos envolvidos com o ensino, fortalecendo a compreensão da avaliação como ferramenta de gestão e aprimoramento acadêmico. Em articulação com as Pró-Reitorias (PROGRAD, PROAES, PROGEPE e outras) e Superintendências, a CPA deverá promover capacitações que consolidem uma cultura institucional orientada por evidências, transformando a avaliação na principal bússola das ações acadêmicas.

A CPA será também responsável por organizar, sistematizar e disseminar boas práticas, promovendo gestão do conhecimento institucional. A consolidação de experiências exitosas permitirá aprendizado coletivo, inovação contínua e maior segurança na gestão dos cursos de graduação.

Adicionalmente, a CPA – tanto em sua atuação central quanto por meio das CALs – deverá oferecer suporte direto às coordenações de curso, especialmente nos momentos de avaliação externa, incluindo visitas de avaliadores do INEP. Essa proximidade garantirá maior segurança institucional, preparação adequada e fortalecimento da cultura avaliativa.

Propomos, portanto, uma CPA fortalecida, ampliada e ressignificada: não apenas um órgão de cumprimento formal de exigências legais, mas um instrumento cotidiano de desenvolvimento acadêmico. Uma CPA ativa, parceira, técnica e estratégica, capaz de assegurar avaliação consistente, melhoria contínua e sucesso acadêmico sustentado em boas práticas e gestão qualificada do conhecimento

5.4.3. CENTRO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

Como parte estruturante da política de avaliação de desempenho e promoção do sucesso acadêmico, propomos a criação de um Centro de Ensino e Aprendizagem na Universidade Federal Fluminense, concebido como espaço estratégico de integração, inovação e qualificação permanente das práticas pedagógicas. Esse Centro terá como propósito articular iniciativas já existentes, potencializar ações previstas no programa de gestão e consolidar uma política institucional voltada ao fortalecimento do ensino

na graduação, na pós-graduação e na educação continuada, assegurando que a aprendizagem ocorra de forma plena, consistente e alinhada aos desafios contemporâneos.

A nossa proposta parte da compreensão de que a excelência acadêmica exige referenciais claros de ensino-aprendizagem. Assim, o Centro atuará na construção de modelos orientadores, respeitando as especificidades das diferentes áreas do conhecimento e dos diversos cursos e programas da universidade. Não se trata da imposição de um modelo único, mas da elaboração de referenciais estruturantes que permitam avaliar continuamente a efetividade das práticas pedagógicas, realizar ajustes e promover melhoria contínua. Esses modelos servirão como base para o acompanhamento da qualidade do ensino, articulando planejamento, execução e avaliação em um ciclo permanente de aperfeiçoamento.

Para tanto, buscaremos referências em universidades brasileiras e internacionais que desenvolvem centros semelhantes, promovendo *benchmarking*, intercâmbio de experiências e incorporação de metodologias inovadoras. O objetivo é assegurar que a universidade esteja alinhada às melhores práticas contemporâneas de ensino superior, fortalecendo sua capacidade de formar profissionais altamente qualificados e preparados para contribuir com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país.

Um dos eixos centrais do Centro será a qualificação técnica e pedagógica da docência. A proposta reconhece que as transformações sociais, tecnológicas e culturais, bem como as mudanças no perfil das novas gerações, exigem atualização permanente do fazer docente. Assim, serão implementadas ações contínuas de formação, voltadas não apenas ao aprofundamento técnico nas áreas de conhecimento, mas também ao desenvolvimento de competências pedagógicas, relacionais e socioemocionais.

Nesse sentido, acreditamos que a qualificação técnica e funcional da docência do ensino superior é fundamental nesse processo, considerando não somente a docência já existente (professores já em pleno trabalho), mas como requalificar, qualificar e ressignificar esse papel docente em função das mudanças de comportamentos sociais, tecnológicas e culturais. Essas mudanças são impressas pelo mundo em função das novas gerações, do acesso às novas tecnologias, da transformação digital, do aumento e acréscimo de civilidade e de humanismo que o mundo e o nosso país precisam para resolver as desigualdades sociais. A docência contemporânea requer integração entre conhecimento, habilidades e atitudes, permitindo que o professor atue como mediador qualificado da aprendizagem, promovendo experiências formativas significativas.

Buscaremos, dessa maneira, um perfil de docente com forte capacitação técnica na área de conhecimento em que atua. Além de transmitir e estabelecer competências técnicas de alto padrão e valor, também trabalharemos a questão comportamental para que esse profissional consiga aliar a capacitação e as competências técnicas a competências relacionais. Assim, nesse contexto de conhecimento, habilidade e atitude, acreditamos que serão os profissionais mais estruturados, mais capacitados e melhores que poderemos entregar para a sociedade brasileira. Essa qualificação será continuamente tratada, trabalhada, ofertada e presente na vida cotidiana do nosso docente. Nesse processo de qualificação, também realizaremos *benchmarks* no Brasil e no exterior para verificar como as universidades brasileiras (principais públicas e privadas) e as principais universidades mundiais (de referência) estão tratando a questão da formação docente, de modo a nos situar e orientar nessa perspectiva.

O Centro contará ainda com um Observatório de Boas Práticas em Ensino Superior, com foco interno e externo. Internamente, será responsável por catalogar, sistematizar e divulgar experiências exitosas desenvolvidas pelos docentes da universidade, promovendo circulação de conhecimento e aprendizagem organizacional. Externamente, monitorará práticas inovadoras adotadas por instituições de referência no Brasil e no exterior, incorporando novas metodologias e tecnologias educacionais. Esse observatório constituirá uma base dinâmica de informação, permitindo acesso contínuo a estratégias pedagógicas qualificadas e estimulando a cultura de inovação.

Complementarmente, propomos a instituição de um Colégio de Práticas de Ensino Superior, concebido como espaço experimental e colaborativo para discussão de desafios reais enfrentados pelos docentes. Esse ambiente funcionará como laboratório de soluções pedagógicas, no qual poderão ser desenvolvidas, testadas e aperfeiçoadas metodologias de ensino-aprendizagem. As experiências exitosas alimentarão o Observatório de Boas Práticas, criando um ciclo virtuoso de produção, registro e disseminação do conhecimento pedagógico institucional.

A proposta também contempla um programa institucional voltado à experiência educacional, reconhecendo que a formação universitária deve ser tecnicamente rigorosa, mas igualmente significativa e inspiradora. A educação precisa ser espaço de pertencimento, engajamento e realização. Assim, busca-se promover ambientes de aprendizagem mais interativos, acolhedores e estimulantes, sem prejuízo da exigência acadêmica. A integração entre excelência técnica e humanização do ensino contribuirá para fortalecer vínculos institucionais, reduzir evasão, ampliar permanência e tornar a trajetória acadêmica mais marcante e transformadora.

Dessa forma, o Centro de Ensino e Aprendizagem se constituirá como núcleo estratégico de inovação pedagógica, qualificação docente e gestão do conhecimento,

integrado à política institucional de avaliação e ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Seu propósito maior será assegurar que o ensino oferecido pela universidade permaneça à altura de sua tradição, de sua responsabilidade pública e das expectativas da sociedade brasileira, consolidando uma cultura acadêmica orientada por evidências, melhoria contínua e compromisso com o sucesso acadêmico.

5.4.4. PROGRAMA DE QUALIDADE ACADÊMICA UFF (QAU)

No contexto do fortalecimento da avaliação de desempenho e da promoção do sucesso acadêmico, propomos a criação do Programa de Qualidade Acadêmica da UFF, a ser implementado na Universidade Federal Fluminense como instrumento estratégico de valorização, reconhecimento e estímulo à excelência no ensino.

O programa estará articulado a todas as ações estruturantes já propostas no âmbito da governança acadêmica, da avaliação institucional e da melhoria contínua. Seu objetivo central será reconhecer e premiar docentes e técnicos-administrativos que se destaquem na promoção da qualidade acadêmica, no aprimoramento do desempenho institucional e na consolidação do sucesso acadêmico dos estudantes.

A proposta parte do entendimento de que a excelência se constrói coletivamente, mas também precisa ser reconhecida individualmente. Valorizar profissionais que inovam, que desenvolvem boas práticas, que promovem permanência e êxito estudantil, e que contribuem para elevar os indicadores institucionais é fundamental para consolidar uma cultura de mérito acadêmico alinhada ao compromisso público da universidade.

Para a estruturação do Programa de Qualidade Acadêmica, realizaremos estudo comparado de experiências nacionais e internacionais, analisando modelos de premiação adotados por instituições de ensino superior no Brasil e no exterior. Serão avaliados critérios, metodologias, indicadores e procedimentos utilizados nesses programas, de modo a assegurar que a proposta institucional seja sólida, transparente e aderente às melhores práticas de reconhecimento acadêmico.

A partir desse levantamento, será construída uma proposta com critérios objetivos, amplamente divulgados, e com processos claros de avaliação e seleção. A transparência será elemento central do programa, garantindo legitimidade, credibilidade e confiança institucional. O reconhecimento deverá considerar contribuições efetivas para o ensino-aprendizagem, inovação pedagógica, melhoria de indicadores acadêmicos, redução de evasão, fortalecimento da permanência estudantil e impacto positivo na formação dos estudantes.

O programa terá dupla finalidade. De um lado, reconhecer formalmente profissionais que engrandecem o nome da universidade por meio de sua dedicação e competência. De outro, contribuir para o desenvolvimento profissional desses servidores, valorizando sua trajetória e fortalecendo sua progressão na carreira. Ao associar reconhecimento institucional ao desempenho acadêmico qualificado, cria-se um ambiente que estimula a busca contínua por excelência.

Mais do que uma premiação simbólica, o Programa de Qualidade Acadêmica será um mecanismo estruturante de incentivo à cultura de resultados, inovação e compromisso com a formação de alto nível. Ao valorizar aqueles que contribuem de maneira consistente e estratégica para o fortalecimento do ensino, a universidade reafirma sua identidade como instituição pública comprometida com a transformação social.

Dessa forma, o programa contribuirá para consolidar a universidade como referência nacional e internacional em ensino e aprendizagem, cumprindo seu papel de formar profissionais altamente qualificados e de colaborar com o desenvolvimento socioeconômico, tecnológico e cultural do país. Reconhecer a excelência interna é também fortalecer a capacidade institucional de responder aos desafios contemporâneos e de contribuir para um Brasil mais autônomo, soberano e protagonista no cenário global.

5.5. PROGRAMAS INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS

5.5.1. PROGRAMAS INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS - ENSINO

No âmbito do ensino, nossa proposta é estruturar e fortalecer um conjunto integrado de programas institucionais que tornem a vida acadêmica na Universidade Federal Fluminense ainda mais dinâmica, colaborativa e transformadora. A ideia é complementar a formação tradicional, ampliando oportunidades para que estudantes, docentes e técnicos interajam em um ambiente de harmonia, integração e protagonismo, sempre com foco no sucesso acadêmico e profissional.

Um dos pilares será o Programa Primeiro Passo na Carreira, voltado a trainees e ao empreendedorismo, em articulação com as Pró-Reitorias de Graduação e Extensão. A proposta é acompanhar o estudante na transição para o mundo do trabalho, ampliando a experiência de estágio e criando uma rede de apoio conectada ao setor produtivo, à indústria e ao poder público. Queremos preparar nossos estudantes para carreiras sólidas e longevas, estimulando também o perfil inovador e empreendedor, capaz de contribuir ativamente para o desenvolvimento das organizações e da sociedade.

Paralelamente, fortaleceremos programas já consolidados, como o **PIBID** (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência), ampliando sua estrutura e buscando referências nacionais para qualificar ainda mais a formação dos licenciandos. Nosso objetivo é preparar docentes comprometidos com a excelência, tanto para o ensino superior quanto para a educação básica, por meio de práticas consistentes de ensino-aprendizagem.

Os programas de residência também serão amplamente fortalecidos, tanto nas licenciaturas quanto nos bacharelados, abrangendo áreas como saúde, tecnologias, ciências e campo social aplicado. A residência será entendida como etapa estratégica de consolidação da formação profissional, sempre articulada às melhores práticas nacionais e adaptada à nossa realidade institucional.

A **monitoria acadêmica** será requalificada e ampliada, valorizando o protagonismo estudantil e incentivando vocações para a carreira acadêmica. Da mesma forma, ampliaremos e estruturaremos as ligas acadêmicas, hoje mais presentes na área da saúde, para que se expandam por toda a universidade, consolidando espaços formativos complementares e fortalecendo a cultura de engajamento estudantil.

O **trabalho de campo** terá papel central na formação, promovendo a integração entre teoria e prática e valorizando tanto o conhecimento científico quanto os saberes tradicionais. Já as equipes de competição receberão apoio institucional estruturado, com foco em ciência, tecnologia, inovação e resolução de problemas, fortalecendo a cultura de excelência acadêmica.

O **programa de estágios** será reestruturado e ressignificado — incluindo estágios curriculares, extracurriculares e internos — para garantir experiências práticas qualificadas e integradas à formação. Também ampliaremos e fortaleceremos o **Programa PET** (Programa de Educação Tutorial), criando redes de interação e infraestrutura de suporte que potencializem seus resultados.

No campo da permanência e do desempenho acadêmico, os **programas de tutoria** serão integrados à monitoria e ao PET, com participação ativa de estudantes de pós-graduação no apoio à graduação. O foco será claro: reduzir evasão e retenção, ampliar a permanência e assegurar o sucesso acadêmico.

Complementando essas ações, propomos a criação de um **Programa de Atendimento a Pessoas com Necessidades Específicas**, voltado a garantir acolhimento, inclusão plena e condições adequadas de aprendizagem para estudantes com deficiência e outras necessidades. Queremos consolidar um ambiente universitário em que diversidade e inclusão sejam princípios estruturantes, assegurando que todos tenham oportunidades reais de desenvolver suas habilidades e competências.

Por fim, instituiremos um **Programa de Suporte ao Sucesso Acadêmico**, estruturado como um ecossistema de acompanhamento contínuo do estudante. Com apoio de ferramentas tecnológicas e integração entre tutoria, monitoria, PET e demais iniciativas, o programa buscará identificar precocemente situações de risco acadêmico, oferecer suporte personalizado e resgatar trajetórias ameaçadas pela evasão ou retenção.

Nosso compromisso é claro: garantir que cada estudante que ingressa na Universidade Federal Fluminense tenha as condições necessárias para concluir sua formação com excelência, tornando-se um profissional preparado para contribuir com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

5.5.2. PROGRAMAS INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS - EXTENSÃO

No contexto dos programas institucionais, propomos o fortalecimento e a ampliação das políticas de extensão como eixo estratégico de integração entre

universidade e sociedade. A Universidade Federal Fluminense possui tradição consolidada e longeva na área de extensão, especialmente por meio de seus programas de bolsas. Nossa proposta é ampliar esse leque de iniciativas, fortalecendo a dimensão dialógica da extensão universitária e aprofundando sua articulação com a sociedade civil, o poder público, a indústria e os diversos protagonistas sociais presentes nos territórios onde a universidade atua.

Com presença em múltiplos municípios e em mais de um estado da federação, a universidade tem inserção territorial diversa e estratégica. A extensão deve refletir essa característica multicampi e multicidade, promovendo troca de saberes, interação permanente e compreensão das dinâmicas sociais, econômicas, tecnológicas e culturais de cada região. Nesse sentido, as bolsas de extensão serão ampliadas e fortalecidas, associadas a um processo de *benchmarking* com universidades brasileiras de referência, de modo a incorporar boas práticas e dinamizar os programas existentes.

Entre as iniciativas prioritárias, destacamos o Programa Universitário Empreendedor, voltado à integração entre universidade, setor produtivo, poder público e sociedade. Nossa proposta é estimular estudantes a transformar conhecimento científico e tecnológico em aplicações concretas, sejam elas de natureza industrial, social ou tecnológica. A articulação com ambientes de inovação – como a Agência de Inovação da UFF – permitirá ampliar a inserção de estudantes em projetos de desenvolvimento, apoiar a criação de startups e fortalecer um ecossistema institucional de inovação. Além disso, a proposta valoriza o encontro entre saberes científicos e tecnologias sociais, promovendo diálogo com comunidades e tradições locais, reconhecendo a pluralidade de conhecimentos como fonte legítima de inovação.

Outro eixo relevante é o fortalecimento das Empresas Juniores. A proposta prevê diagnóstico situacional detalhado das empresas já existentes, considerando suas características, público atendido, inserção acadêmica, infraestrutura e desafios específicos. A partir desse diagnóstico e da análise de experiências bem-sucedidas em outras universidades, será estruturado um programa de desenvolvimento e melhoria contínua, integrando de forma mais orgânica as Empresas Juniores à formação acadêmica. O objetivo é reduzir distanciamentos entre teoria e prática, consolidando a experiência empresarial como componente formativo reconhecido e valorizado.

Complementarmente, propomos a consolidação de um Programa de Voluntariado Acadêmico, com foco na promoção da solidariedade, da empatia e do compromisso social. A iniciativa busca estimular estudantes a se engajarem em causas sociais, ambientais, culturais e econômicas, ampliando sua formação para além dos conteúdos técnicos tradicionais. A intenção é que o voluntariado seja reconhecido como dimensão formativa legítima, integrando-se à trajetória acadêmica e contribuindo para o desenvolvimento de competências cidadãs e humanísticas.

Esse programa será estruturado a partir da integração das iniciativas já existentes, organizadas em uma política institucional mais sistemática e articulada. Também será realizado estudo comparado com universidades que já desenvolvem políticas consolidadas de voluntariado, a fim de compreender como essas ações são incorporadas à formação acadêmica e como podem gerar impacto social mensurável.

Ao fortalecer bolsas de extensão, empreendedorismo universitário, empresas juniores e voluntariado acadêmico, a universidade amplia sua presença qualificada nos territórios onde atua, reafirma seu compromisso com a transformação social e consolida sua identidade como instituição pública comprometida com o desenvolvimento sustentável do país. A extensão, assim concebida, torna-se instrumento estratégico de articulação entre ensino, pesquisa e sociedade, contribuindo para a construção de um Brasil mais autônomo, inovador e socialmente justo.

5.5.3. Programas Institucionais Acadêmicos - Pesquisa

No contexto da Pesquisa, consideramos fundamental o fortalecimento dos Programas Institucionais Acadêmicos de Pesquisa, que contribuem diretamente para o desenvolvimento e a vitalidade da nossa instituição. Acreditamos que a pesquisa é um pilar essencial para a formação de excelência e para a contribuição da universidade com a sociedade.

Entre os programas de maior relevância está o Programa de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC). Atualmente, contamos com bolsas vinculadas ao CNPq e à FAPERJ, e nossa proposta é avançar no fortalecimento e na dinamização desse programa. Nosso objetivo é promover não apenas seu crescimento quantitativo, mas também estimular docentes a desenvolverem cada vez mais projetos de iniciação científica.

Para isso, acreditamos ser necessário ampliar a capacitação para captação de fomento em agências especializadas, bem como explorar alternativas de financiamento por meio de fundos e empresas que gerenciam concessões. Nossa proposta inclui, dentre outras ações, a construção de programas de iniciação científica vocacionados para essas concessões. Buscamos fortalecer esse ecossistema, conferindo-lhe mais dinamismo e suporte, transformando-o em instrumento eficaz de incentivo ao desenvolvimento científico e tecnológico de nossos estudantes.

Visualizamos o estudante participante do BIC como um futuro pesquisador e, também, como um profissional capaz de levar sua capacidade empreendedora e sua

habilidade de desenvolver soluções para organizações, contribuindo para o desenvolvimento da indústria nacional e do poder público. Trata-se de um agente de transformação, aspecto valioso que precisa ser continuamente fortalecido.

Para atingir esse objetivo, nossa proposta é realizar *benchmark* com universidades de referência, analisando estratégias e ações exitosas para, a partir dessas boas práticas, implementar iniciativas sólidas e consistentes para nossos estudantes. Assim, as bolsas BIC, patrocinadas pelo CNPq, pela FAPERJ ou por futuras agências, poderão proporcionar dinamismo ímpar à pesquisa. Nesse sentido, defendemos uma pesquisa pura e aplicada, capaz de gerar novos conhecimentos, habilidades e formações, estimulando jovens a se tornarem cientistas aptos a atuar tanto na academia quanto em instituições de pesquisa, ou ainda desenvolver ações intraempreendedoras em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Compreendemos que isso fortalece significativamente o ecossistema de inovação, sendo o BIC um instrumento essencial desse desenvolvimento.

Outra dimensão estratégica dos Programas Institucionais Acadêmicos é o Programa de Educação Continuada para Estudantes. Nossa proposta é estimular uma relação mais próxima e integrada entre Graduação e Pós-Graduação, visando a facilitar a entrada de jovens talentos que se destacam e desejam avançar científica e tecnologicamente nos Programas de Pós-Graduação, seja por meio de ingresso mais célere, seja pela possibilidade de cursar disciplinas que contribuam para antecipar a colação de grau. Essa integração fomenta uma relação mais profícua entre cursos de graduação e programas de pós-graduação na Universidade Federal Fluminense.

Propomos, ainda, atualizar projetos e programas existentes, alinhando-os ao esforço de educação continuada e fortalecendo a formação discente. Ao ampliar o viés científico e tecnológico da formação, contribuiremos para consolidar estudantes como instrumentos de inovação, fortalecendo o ecossistema nacional de inovação, nas dez cidades em que participamos e nos dois estados em que atuamos, contribuindo para o desenvolvimento econômico, tecnológico, social e cultural do Brasil.

No âmbito do **Programa Institucional de Bolsas de Iniciação ao Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação (PIBIT)**, cuja finalidade é o desenvolvimento tecnológico e a inovação, nossa proposta é fortalecer a integração com o CNPq, fundações e entidades de fomento, bem como com representantes da indústria, como FIRJAN e CNI, entre outros mecanismos. Nosso objetivo é estruturar um programa robusto que auxilie na formação de jovens profissionais, tornando-os protagonistas do desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no país, especialmente nas nove cidades em que atuamos e nos dois estados, contribuindo essencialmente para o Brasil. O programa será ampliado e fortalecido, com integração

a entidades como a EMBRAPA e outras organizações dedicadas à inovação e à tecnologia.

Propomos também a realização de *benchmark* com universidades que já atuam de forma consistente nessa área, incorporando boas práticas ao cotidiano institucional. Ao consolidar o programa e associá-lo aos demais, especialmente ao BIC, acreditamos ser possível estruturar um ecossistema de inovação baseado em ciência e tecnologia, com ênfase na formação de quadros de excelência, cumprindo plenamente nosso papel institucional.

No que se refere ao Programa de Pré-Iniciação Científica Júnior (PIBIQUINHO), nossa proposta é fortalecê-lo, especialmente por meio da integração com o ecossistema educacional do ensino fundamental e médio. Nosso objetivo é ampliar o estímulo para que crianças e jovens desenvolvam interesse pela ciência e pela tecnologia. Dessa forma, contribuiremos para formar sucessivas gerações conscientes da importância desse campo e motivadas a ingressar nele. Acreditamos que essa aproximação fortalecerá a inovação desde a base do conhecimento científico-tecnológico e aproxima a Universidade Federal Fluminense do ensino médio – clássico, tecnológico ou técnico – e do ensino fundamental. Propomos, nesse sentido, observar iniciativas semelhantes em outras instituições de ensino superior, ampliar o fomento e buscar novos agenciadores de recursos, com vistas à consolidação de um programa sólido, consistente e duradouro. Assim, a Universidade Federal Fluminense reafirma a pesquisa como elemento central de sua atuação.

Destacamos, também, o **Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Inovação (PIBINOVA)**, com o objetivo de incentivar a iniciação em programas de inovação, fortalecendo a ênfase institucional no desenvolvimento de soluções por parte dos estudantes. A proposta consiste em utilizar o conhecimento científico e tecnológico para oferecer soluções de diversas naturezas, seja para a indústria, seja para demandas sociais. Buscamos incentivar a formação de inovadores, cientistas e empreendedores capazes de identificar necessidades e desafios da sociedade e da indústria e, a partir do domínio tecnológico, construir soluções consistentes.

Acreditamos que esses estudantes devem se integrar ao ecossistema institucional de inovação, articulado aos ecossistemas das dez cidades onde atuamos, do estado e do país. Trata-se de programa estratégico, já existente, que será fortalecido, desenvolvido e ampliado, com busca de novas fontes de fomento.

Por fim, o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica para o Ensino Médio (PIBIC) tem como foco o ensino médio, complementando a atuação do “Pibiquinho” no ensino fundamental. Nosso objetivo é proporcionar ao estudante convivência precoce com a universidade e com a ciência, incentivando sua inserção no

ambiente acadêmico. Acreditamos que essa experiência contribuirá para que, no momento do ENEM, a opção pela Universidade Federal Fluminense e por seus cursos seja fruto de uma escolha consciente e amadurecida. Nossa proposta é ampliar o programa, buscar novos fomentos e desenvolver soluções que assegurem a consolidação de um conjunto articulado de iniciativas voltadas ao desenvolvimento científico e tecnológico a partir do ensino, fortalecendo a formação de estudantes resilientes, bem preparados e comprometidos com a excelência acadêmica.

5.5.4. Programas Institucionais Acadêmicos - Assistência Estudantil

No âmbito dos **Programas Institucionais Acadêmicos**, estabelecemos como eixo central a assistência estudantil, com o propósito de apoiar e garantir a permanência discente. Nosso objetivo é oferecer suporte integral, incluindo ações voltadas à saúde mental, pautadas por uma abordagem empática e humanista, destinada a todos os estudantes, sejam ingressantes por ações afirmativas ou pela ampla concorrência. Buscamos reduzir a evasão e os índices de retenção, assegurando condições efetivas para a continuidade e conclusão dos cursos.

No campo da moradia e da alimentação, nossa proposta é utilizar de forma estratégica os recursos já destinados a essas áreas, fortalecendo a gestão da moradia estudantil. Quando a demanda superar a capacidade instalada, ofereceremos bolsas de auxílio para locação. Também realizaremos articulações com os poderes públicos municipais nas cidades onde a universidade está presente, com vistas à viabilização de condições especiais para construção de moradias estudantis, assegurando qualidade, urbanidade e preços justos. Acreditamos que moradias adequadas favorecem o bem-estar, a qualidade de vida e o desempenho acadêmico, contribuindo diretamente para o sucesso dos estudantes.

No que se refere ao **auxílio alimentação**, nossa proposta contempla a constituição de restaurantes universitários nos *campi* e, onde não houver essa estrutura, a oferta de auxílios que garantam alimentação acessível e de qualidade. Buscaremos parcerias com permissionários que ofereçam alimentação saudável, com preços compatíveis com a realidade estudantil e adequados aos valores dos auxílios concedidos. Também promoveremos diálogo com o poder público e com o comércio local das cidades onde a universidade possui campus, visando dinamizar a vida acadêmica e o ciclo econômico gerado pela presença estudantil, sem provocar distorções de preços. Acreditamos que moradia e alimentação adequadas são pilares para assegurar permanência, qualidade de vida e segurança alimentar, permitindo que estudantes enfrentem desafios acadêmicos e pessoais com melhores condições.

As **bolsas permanência** constituem outro instrumento essencial. Nosso objetivo é garantir que estudantes ingressem e concluam seus cursos com êxito, alcançando a colação de grau. Propomos realizar *benchmarking* com instituições de perfil semelhante — multicampi e multitudes — para identificar boas práticas na gestão de auxílios de moradia, alimentação e bolsas permanência. A partir dessa análise, desenvolveremos ações alinhadas à nossa cultura institucional e às nossas características. Buscaremos uso racional e eficiente dos recursos, além de articulações com o ministério responsável para ampliação de verbas. Também estabeleceremos diálogo com representantes políticos, em âmbito estadual e federal, para reforçar o apoio institucional e ampliar os valores destinados às bolsas, considerando o quantitativo expressivo de estudantes e o espalhamento geográfico da Universidade Federal Fluminense. A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES) terá papel estratégico na consolidação dessas políticas, garantindo interação efetiva que produza impacto real na vida estudantil, com reflexos na redução da evasão, diminuição da retenção e ampliação do sucesso acadêmico.

No campo do apoio psicopedagógico, reconhecemos os desafios decorrentes do distanciamento familiar, do espalhamento geográfico e das exigências da vida contemporânea, que podem impactar a saúde mental. Nossa proposta é estruturar ações de suporte que fortaleçam a resiliência e a capacidade de enfrentamento dos estudantes. Realizaremos um *benchmarking* com instituições multicampi e multitudes, inclusive de outros estados, para compreender estratégias exitosas no cuidado à saúde mental e na promoção do bem-estar. Acreditamos que estudantes com saúde mental fortalecida desenvolvem-se com maior segurança e alcançam melhores resultados acadêmicos.

O atendimento às pessoas com necessidades especiais será tratado de forma transversal, integrando ensino e assistência estudantil. Nosso objetivo é assegurar acolhimento, inclusão, respeito à diversidade e atendimento personalizado, com abordagem humanista e empática. Buscamos garantir condições plenas para que esses estudantes exerçam seus direitos e alcancem sucesso acadêmico. A secretaria de trabalho atuará na consolidação de ambiente acolhedor, plural e inclusivo, promovendo cooperação, colaboração e apoio mútuo. Nosso propósito é fortalecer uma cultura institucional baseada na coletividade e na empatia.

Incluimos, ainda, o fortalecimento das bolsas permanência após a Graduação, com foco na captação de recursos e fomentos específicos, visto que desempenham papel decisivo na permanência e no sucesso acadêmico. Nosso objetivo é assegurar a conclusão dos estudos na Pós-Graduação e promover a diversidade, garantindo que estudantes de Mestrado e Doutorado alcancem seus títulos com êxito.

Para tanto, buscaremos parcerias com o Ministério da Educação (MEC) e com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), visando à ampliação de recursos. Também articularemos apoio junto a outras agências de

fomento, fortalecendo e expandindo o programa. Dessa forma, reafirmamos o compromisso com a formação de mestres e doutores e com a consolidação de uma política institucional madura e consistente de inclusão e diversidade na Universidade Federal Fluminense.

5.6. CONFERÊNCIA ANUAL DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Propomos implementar, com periodicidade anual, a Conferência Anual de Ensino-Aprendizagem. Nosso propósito é criar um espaço institucional de reflexão qualificada sobre as questões didático-pedagógicas e sobre as múltiplas dimensões do ensino, analisando como suas aplicações se traduzem efetivamente em aprendizagem.

Nossa proposta inicial contempla a realização de avaliação comparativa com universidades brasileiras e internacionais que adotam conferências semelhantes, examinando formatos, metodologias, definição de pautas e tratamento dos temas estratégicos. Nosso objetivo é estruturar esse modelo e realizar a primeira edição já no primeiro ano de gestão.

A conferência incluirá balanço do desempenho acadêmico, analisando o funcionamento do sistema de avaliação institucional, incluindo os mecanismos estatutários e demais instrumentos de monitoramento e acompanhamento, a fim de apresentar resultados consistentes. Buscamos compreender onde estamos, quais são nossas referências comparativas e qual o status institucional identificado. Também analisaremos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), verificando de que forma as ações vinculadas ao ensino-aprendizagem contribuíram para o alcance de seus objetivos e projeções de futuro.

Esse momento reunirá a administração superior e as lideranças acadêmicas — Reitoria, Superintendências, Direções de Unidades, Chefias de Departamento, Coordenações de Curso e de Programas de Pós-Graduação — para refletir sobre seus resultados e contribuições no desempenho acadêmico global da Universidade Federal Fluminense. Nosso objetivo é fortalecer a compreensão do papel de cada instância e da integração entre as ações, consolidando visão sistêmica e compromisso coletivo com os propósitos institucionais.

Nossa proposta é que a conferência contemple, ainda, palestras temáticas ministradas por docentes da própria universidade e convidados externos. A cada edição, iremos definir um eixo temático central que oriente os debates e promova convergência institucional. Além da difusão de conhecimento, buscamos fortalecer a autoestima acadêmica e criar ambiente de convivência e troca de experiências entre docentes, técnicos e estudantes. Serão promovidas sessões temáticas, oficinas, debates, reflexões e avaliações de expectativas e resultados.

Acreditamos em um espaço de discussão horizontal, direta e objetiva, no qual todas as vozes tenham igual legitimidade. Nosso foco será identificar aprendizados e contribuições concretas que permitam aprimorar a atuação no ano subsequente, elevando resultados e fortalecendo o papel institucional diante da sociedade brasileira, que reconhece na universidade um instrumento essencial de desenvolvimento, crescimento e equidade social. A conferência será, portanto, momento estratégico para reafirmar nossos propósitos.

Apresentaremos também relatos de achados decorrentes do registro sistemático de boas práticas e das ações de gestão do conhecimento que estruturaremos, bem como dos processos de *benchmarking* com instituições de referência e das análises comparativas internas. Nosso objetivo é consolidar reflexão crítica, gerar conclusões institucionais e estabelecer diretrizes para que cada edição apresente resultados superiores aos anteriores.

Consideramos, dessa forma, a Conferência Anual de Ensino-Aprendizagem estratégica e estruturante. A Reitoria estará diretamente envolvida em sua condução, assegurando organização, participação ampla e efetividade. Buscaremos a presença de representantes externos – sociedade, poder público, indústria e demais atores sociais – , fortalecendo a capilaridade institucional e promovendo validação social das reflexões realizadas. Acreditamos que esse diálogo irá ampliar o alcance da universidade e posicioná-la de forma consistente diante dos desafios contemporâneos do ensino-aprendizagem.

A conferência terá caráter institucional, convocando à participação coletiva e ao engajamento de toda a comunidade acadêmica. Acreditamos que será um espaço de celebração de conquistas, análise crítica de resultados e construção de novos compromissos, fortalecendo o espírito coletivo, colaborativo e comprometido da Universidade Federal Fluminense.

5.7. PROGRAMA DE INOVAÇÃO ACADÊMICA

Propomos criar o **Programa de Inovação Acadêmica**, que poderá inserir a Universidade Federal Fluminense em um contexto estratégico para o ensino, com o objetivo de mobilizar toda a estrutura institucional, de forma consistente e articulada, para a busca permanente da excelência acadêmica. Acreditamos que, a partir dessa excelência, será possível evidenciar com força e materialidade o desempenho institucional, consolidando presença qualificada e inovadora no ensino, na pesquisa e na extensão, de maneira contínua e comprometida.

Com esse propósito, buscaremos tornar a Universidade Federal Fluminense referência em todas as áreas do conhecimento em que atua. Nossa proposta é consolidar excelência no ensino – na Graduação, na Pós-Graduação e na educação continuada –, assim como na pesquisa, tanto pura quanto aplicada, e na extensão. Defendemos uma extensão dialógica, capaz de interagir com diferentes realidades e atores sociais, cultivando a capacidade institucional de coexistir, cooperar e construir soluções conjuntas.

No âmbito acadêmico, fortaleceremos a interação com outras universidades e centros de pesquisa, estabelecendo ações comparativas, termos de cooperação, integração e articulação. Nosso objetivo é ampliar o diálogo com instituições do estado do Rio de Janeiro, do Brasil, da América Latina e do cenário internacional, consolidando um espaço de integração acadêmica que fortaleça nossa atuação nos níveis local, regional, nacional e global.

Além das parcerias acadêmicas, nossa proposta contempla o fortalecimento da relação com a sociedade. Buscamos interagir tanto com as comunidades do entorno quanto com a sociedade em sentido amplo – municipal, estadual, nacional e global. Acreditamos que, com isso, a universidade irá produzir resultados consistentes que contribuam para a melhoria das condições de vida, para o fortalecimento social e para a construção de futuros mais promissores e sustentáveis.

A interação com o poder público também será estratégica. Nosso objetivo é atuar como espaço de formulação, execução e avaliação de políticas públicas, contribuindo tecnicamente para sua qualificação e efetividade. A UFF pode ser agente ativo na construção de um Estado mais eficiente, mais justo e comprometido com a igualdade de direitos e de oportunidades, colaborando para o desenvolvimento do país e para a promoção de um futuro mais equitativo.

Outra dimensão essencial é a interação com a indústria, compreendida em sentido amplo: setor produtivo, comércio, serviços, empresas de diferentes portes e naturezas. Nossa proposta é colaborar com esses segmentos por meio da formação qualificada de profissionais, do desenvolvimento de soluções técnicas e da inovação de produtos e processos. Buscaremos contribuir para maior eficiência e produtividade, promovendo relações de trabalho mais justas, responsabilidade ambiental e compromisso social.

Também valorizaremos a articulação com protagonistas sociais – lideranças e agentes transformadores que mobilizam comunidades e promovem mudanças significativas. Acreditamos que essa interação fortalecerá a capacidade coletiva de resiliência, inovação e transformação social.

A integração entre academia, sociedade, poder público, indústria e protagonistas sociais constitui o eixo estruturante do Programa de Inovação Acadêmica. Nosso objetivo é promover equilíbrio e articulação entre essas dimensões, posicionando a universidade como elo integrador e motor de desenvolvimento. O programa fundamenta-se no compromisso com a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, estimulando a interdisciplinaridade plena entre essas áreas e potencializando seus resultados. Dessa forma, reafirmamos o compromisso de consolidar a Universidade Federal Fluminense como protagonista do desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil, cumprindo integralmente sua missão institucional.



PESQUISA

6. PESQUISA

Princípio: Em nosso Programa de Gestão, consideramos a Pesquisa um item de fundamental importância. Em sua essência, tanto a pesquisa pura quanto a aplicada, e o ambiente em que ela se desenvolve – incluindo experimentos laboratoriais e os Programas de Pós-Graduação –, são grandes vetores dessa iniciativa.

6.1. PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

6.1.1. MODELO DE GESTÃO

No âmbito de nosso Programa de Gestão, os programas de pós-graduação serão considerados o núcleo estruturante da política de Pesquisa Universidade Federal Fluminense. A UFF, que já conta com um amplo e diversificado conjunto de Programas *Stricto Sensu* e *Lato Sensu*, deverá fortalecer ainda mais sua relevância acadêmica, científica e social. No âmbito *Stricto Sensu*, os programas incentivaremos ainda mais sua capacidade de produção científica, inovação e formação de pesquisadores altamente qualificados. No âmbito *Lato Sensu*, propomos que esses programas sejam consolidados como instrumentos de educação continuada, atualização profissional e disseminação qualificada do conhecimento.

Nos comprometemos a promover o contínuo fortalecimento da Pós-Graduação, a fim de ampliar seu reconhecimento nacional e internacional; melhoria consistente dos indicadores de desempenho; e avanço na qualidade da produção científica e tecnológica. Nosso objetivo é assegurar que a UFF pratique ciência de excelência, gere resultados de impacto e contribua efetivamente para processos de inovação e desenvolvimento social.

Um dos primeiros movimentos estratégicos será a discussão e o aperfeiçoamento dos modelos de gestão dos Programas de Pós-Graduação. Acreditamos que será fundamental refletir sobre como estruturar esses programas de modo a preservar suas

prerrogativas acadêmicas centrais – ensino, pesquisa e inovação – e, ao mesmo tempo, assegurar maior eficiência administrativa, equilíbrio institucional e foco em resultados. Um modelo de gestão eficaz proverá mais recursos, infraestrutura e dinamismo aos programas, garantindo melhor desempenho. Para isso, iremos trabalhar intensamente nesse instrumento, discutindo com mais clareza e firmeza como os programas deverão se organizar e se estruturar para assegurar um desempenho aprimorado.

Nesse contexto, atuaremos, de forma eficiente e eficaz, em prol de um **diagnóstico situacional** em todos os Programas de Pós-Graduação, tanto *Stricto Sensu* quanto *Lato Sensu*, para avaliar a forma como se organizam. Analisaremos a relação com o Colegiado, as unidades acadêmicas, os departamentos, a infraestrutura laboratorial existente (quando necessária) e as relações com as Pró-Reitorias – especialmente a PROPI (Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação), a PROPLAN (Pró-Reitoria de Planejamento) e a PROEX (Pró-Reitoria de Extensão), que, por exemplo, trata da extensão como veículo de pesquisa. Nossa ideia é avaliar, de maneira muito clara e objetiva, como a pós-graduação da Universidade Federal Fluminense está estruturada do ponto de vista administrativo e formal de seus processos.

Além disso, iremos verificar como instituições que são reconhecidamente focadas na pesquisa tratam seus programas e como são as interfaces com o estabelecimento administrativo e estrutural das universidades, para entender como elas se organizam e quais resultados alcançam em termos de referência. A partir desse diagnóstico e do *benchmarking*, a ideia é que um grupo de trabalho desenhe e rascunhe um modelo, não prescritivo, mas estruturante, de como deve ser formulado o processo administrativo do cotidiano. Dessa maneira, acreditamos que os coordenadores dos programas e os representantes dos colegiados terão melhores condições para desempenhar seus papéis e, assim, alcançar os resultados tão desejados.

Para os Programas *Stricto Sensu*, nosso grande objetivo é que tenhamos o máximo de programas com nota sete, considerando a referência atual, e um conjunto enorme de programas entre nota seis e cinco. Em articulação com os cursos de Pós-Graduação, iremos trabalhar para diminuir a quantidade de programas com nota quatro e três.

Com esse diagnóstico, pretendemos conferir maturidade, relevância e capilaridade à Pós-Graduação dentro da universidade, além de fortalecer o relacionamento institucional com agentes de pesquisa, agentes de fomento, outras universidades e outros programas nacionais e internacionais. Isso nos permitirá ser bastante eficientes nos Programas *Lato Sensu* também. Ainda que esses Programas *Lato Sensu* não tenham um agente de regulação como a CAPES, acreditamos que poderemos estabelecer critérios consistentes e socialmente aceitos dentro da nossa

universidade, de forma a avaliar o status, em termos de eficiência, no cumprimento dos propósitos que a universidade estabelece, garantindo que nossa ação seja a mais qualificada possível.

Comprometemo-nos a alinhar tanto o *Stricto Sensu* quanto o *Lato Sensu* Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), garantindo que a Pós-Graduação contribua diretamente para os objetivos estratégicos da universidade. Esse modelo será concebido como instrumento dinâmico, passível de ajustes, aperfeiçoamentos e revisões contínuas, sempre orientado por resultados acadêmicos qualificados e reconhecidos pelas agências avaliadoras e pela sociedade.

Ao fortalecer a governança da Pós-Graduação e qualificar seus processos administrativos e acadêmicos, a UFF consolidará um ambiente institucional mais maduro, articulado e eficiente para a pesquisa. Dessa forma, ampliará sua capacidade de produzir conhecimento relevante, formar profissionais e pesquisadores de excelência e contribuir de maneira decisiva para o desenvolvimento científico, tecnológico e social.

6.1.2. INDICADORES DE DESEMPENHO

No contexto de qualificação dos Programas de Pós-Graduação, consideramos fundamental a proposta de estabelecer **indicadores de desempenho**. Muitos desses indicadores já estão constituídos e são definidos e monitorados pela CAPES para os Programas *Stricto Sensu*. Para os outros casos, que incluem tanto o *Lato Sensu* quanto outras modalidades de indicadores, serão definidos tanto pelo Censo da Educação Superior, realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, quanto pelo nosso Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Esses indicadores deverão abastecer todos os nossos sistemas de avaliação de desempenho e permitir que painéis de bordo sejam constituídos. Com isso, acreditamos que será possível à gestão ter clareza de onde procurar e encontrar esses resultados, podendo monitorar continuamente o status de cada indicador, da mesma forma que ocorrerá com o diagnóstico situacional. Isso nos permitirá observar seu viés – seja de crescimento ou de decréscimo – e compreender as consequências que isso pode trazer para o desempenho da Universidade Federal Fluminense.

Nesse sentido, propomos uma gestão dos Programas de Pós-Graduação pautada em indicadores, de forma a referenciar e aprimorar sua capacidade de entrega e o compromisso desses programas, tanto *Stricto Sensu* quanto *Lato Sensu*, com o desenvolvimento da sociedade brasileira. Portanto, discutir os indicadores, mapeá-los,

catalogá-los, guardá-los, avaliar seu desempenho e compará-lo com outras referências é central para o sucesso dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal Fluminense.

6.1.3. CAPACITAÇÃO

Assim como abordamos no eixo Pessoas, acreditamos que a **capacitação** é essencial para o sucesso de todos os envolvidos nos Programas de Pós-Graduação. Isso abrange tanto os técnicos que oferecem apoio e suporte quanto os coordenadores dos programas, garantindo que todos estejam preparados para os desafios.

Para os **técnicos administrativos** que atuam nos Programas de Pós-Graduação, tanto *Stricto Sensu* quanto *Lato Sensu*, propomos a construção de um conjunto de formação muito específica e bem detalhada. Essa capacitação visa a proporcionar um treinamento específico sobre como lidar com a gestão de programas dessa natureza, a partir do modelo de gestão estabelecido e de todas as lógicas estruturantes e indicadores de monitoramento, de modo a incentivar que conheçam com clareza as regras estabelecidas pela CAPES, saibam como lidar com recursos de fomento de CAPES ou de outras agências e dominem as prestações de contas e a construção de relatórios de desempenho.

Da mesma forma, consideramos essencial que os **coordenadores dos Programas**, tanto de Pós-Graduação *Stricto Sensu* quanto *Lato Sensu*, passem por uma qualificação específica. Nosso objetivo é capacitá-los a atuar na gestão a partir de indicadores de desempenho e cumprindo suas funções administrativas em prol do alcance dos desafios que o Programa estabelece.

Nesse contexto, propomos constituir um **Programa de Desenvolvimento Institucional**, que garantirá que o plano de desenvolvimento da Pós-Graduação se alinhe fortemente ao Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense.

6.1.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

No contexto dos Programas de Capacitação, consideramos a **gestão do conhecimento** um ponto de fundamental importância, de modo que ela já estará proposta no modelo de gestão quando da capacitação, assegurando que tanto os coordenadores quanto os técnicos que atuam nos Programas *Stricto Sensu* e *Lato Sensu* saibam como lidar com essa questão. Gerir o conhecimento é central para que, a cada geração de gestores, esse acúmulo de saber favoreça e fortaleça o seu trabalho. Além do fortalecimento do trabalho individual de cada gestor, há também o crescimento institucional do programa propriamente dito, garantindo assim que ele alcance os resultados a que se propõe e chegue a práticas consistentes de desempenho.

Ao darmos ênfase à gestão do conhecimento, focamos no rastreamento de referências e *benchmarks* existentes em cada programa e em cada área do conhecimento, tanto no nível nacional quanto no internacional. Dessa maneira, sempre buscamos nos referenciar; é uma gestão que será necessariamente referenciada para garantir que possamos estar cumprindo com os nossos melhores propósitos. A sociedade brasileira tem um desejo muito grande de uma participação muito exemplar das universidades, e a Universidade Federal Fluminense não pode se eximir desse seu papel de ser referência, de ser bússola, de ser um instrumento de transformação social, econômica, tecnológica e cultural do Brasil.

Acreditamos, então, que a gestão do conhecimento se constitui como um dos elementos centrais para o processo administrativo, para que tenhamos uma maturidade gerencial que favoreça e facilite a gestão dos dirigentes e dos coordenadores que estarão à frente dos programas. Isso é crucial para os gestores, uma vez que terão sempre referências a serem utilizadas, situações que já têm jurisprudência clara e definida, podendo implementar melhorias e dar mais eficiência e eficácia ao trabalho de cada um. Dessa forma, a nossa proposta visa a tornar a gestão mais facilitada para que alcancemos os melhores resultados possíveis, dadas as condições de infraestrutura que possuímos.

6.1.5. PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO (PDPG)

No âmbito do programa de gestão, propomos a elaboração e consolidação dos Planos de Desenvolvimento dos Programas de Pós-Graduação como instrumentos estratégicos e estruturantes da política institucional de pesquisa e formação avançada da Universidade Federal Fluminense.

Nosso objetivo é que cada programa, tanto *Stricto Sensu* quanto *Lato Sensu*, construa seu Plano de Desenvolvimento alinhado às diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às referências estabelecidas pelos órgãos de avaliação e regulação. No caso do *Stricto Sensu*, o plano considerará de maneira objetiva os critérios, indicadores e propósitos definidos pela CAPES, estabelecendo metas claras e estratégias consistentes para o alcance de melhores resultados acadêmicos e institucionais.

O Plano de Desenvolvimento não será apenas um documento formal, mas constituirá o planejamento estratégico do programa. Ele definirá marcos, metas, indicadores de desempenho e prioridades acadêmicas, científicas e administrativas, de modo que docentes, discentes e gestores compreendam com clareza o que deverá ser alcançado, quais responsabilidades serão assumidas e como cada integrante poderá contribuir para o desenvolvimento coletivo.

Esse processo exigirá não apenas a formulação do plano, mas também seu acompanhamento sistemático. Será instituída uma cultura de monitoramento contínuo, análise de indicadores e interpretação de resultados, permitindo ajustes estratégicos, correções de rota e aperfeiçoamento permanente das ações. O plano será, portanto, instrumento dinâmico de gestão, orientado por evidências e comprometido com resultados.

Adicionalmente, o Plano de Desenvolvimento servirá como mecanismo de identificação e potencialização de competências e capacitações necessárias ao fortalecimento do programa. A partir da análise de desempenho e das metas estabelecidas, poderemos identificar demandas por qualificação docente, fortalecimento de grupos de pesquisa, ampliação de redes de cooperação, melhoria de infraestrutura e aperfeiçoamento de processos administrativos.

Para isso, será fundamental que a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPI) mantenha uma relação próxima, estruturada e permanente com os

Programas de Pós-Graduação, oferecendo suporte técnico, orientação estratégica e condições institucionais para a implementação dos planos. Acreditamos que essa articulação assegurará coerência entre os objetivos individuais de cada programa e a estratégia global da universidade.

No caso dos Programas *Stricto Sensu*, o Plano de Desenvolvimento representará compromisso institucional com a excelência acadêmica e com o aprimoramento contínuo dos resultados nos processos de avaliação nacional. Ele integrará as metas internas do programa às expectativas da agência avaliadora, fortalecendo a governança acadêmica e a capacidade de planejamento de médio e longo prazo.

No caso dos Programas *Lato Sensu*, o Plano de Desenvolvimento estará fortemente vinculado ao PDI e à relevância social da formação oferecida. Serão estabelecidos critérios internos de qualidade, eficiência e impacto formativo, assegurando que os cursos contribuam efetivamente para a capacitação profissional, a atualização de conhecimentos e o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais alinhadas às demandas contemporâneas.

Assim, a proposta é que o Plano de Desenvolvimento dos Programas de Pós-Graduação seja concebido como instrumento de integração interna e de compromisso externo. Internamente, fortalecerá a identidade, a organização e a maturidade acadêmica dos programas. Externamente, reafirmará a responsabilidade institucional com a qualidade da formação, com a excelência da pesquisa e com a contribuição social da universidade.

Ao institucionalizar essa prática de planejamento estratégico programático, a Universidade Federal Fluminense consolidará Programas de Pós-Graduação mais estruturados, transparentes e orientados a resultados, ampliando sua capacidade de alcançar elevados padrões de desempenho acadêmico e reconhecimento nacional e internacional, em plena consonância com seu projeto de futuro.

6.2. FÓRUM DE COORDENADORES DE PROGRAMA

No âmbito da política de fortalecimento da Pesquisa e da Pós-Graduação, será instituído e consolidado o Fórum de Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação como instância estratégica permanente de articulação, planejamento e governança acadêmica da Universidade Federal Fluminense.

Nossa proposta será assegurar a regularidade, a institucionalidade e a efetividade desse Fórum, estruturando-o como espaço qualificado de diálogo entre a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI), suas coordenações específicas e os coordenadores dos Programas de Pós-Graduação.

O Fórum Geral reunirá todos os coordenadores de programas, juntamente com a Pró-Reitoria, para debater temas estruturantes da Pós-Graduação. Serão discutidos grandes eixos estratégicos, tais como: desempenho acadêmico; necessidades de investimento; infraestrutura; avaliação institucional; internacionalização; produção científica e tecnológica; inovação, bem como articulação com agências de fomento, incluindo CAPES, CNPq, Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa – FAPs e demais organismos nacionais e internacionais.

Esse espaço promoverá reflexão contínua sobre a realidade dos programas, suas fragilidades, potencialidades e desafios. A interação cooperativa entre os coordenadores fortalecerá a construção da identidade coletiva da Pós-Graduação da UFF, estimulando a cultura de avaliação, revisão de práticas e busca permanente por excelência.

Além do Fórum Geral, nossa proposta inclui a instituição de Fóruns Temáticos por Grandes Áreas do Conhecimento, respeitando as especificidades acadêmicas e científicas de cada campo. Áreas como Saúde, Ciências Tecnológicas, Ciências Exatas e da Natureza, Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, entre outras, contarão com espaços próprios de discussão, permitindo aprofundamento de questões específicas.

Nesses fóruns temáticos, serão abordados desafios próprios de cada área, tais como formação de mestres e doutores; internacionalização; cooperação interinstitucional; redes nacionais e internacionais de pesquisa; produção de dissertações e teses; elaboração de relatórios técnicos; inovação tecnológica e interação com a sociedade. Acreditamos que o reconhecimento das especificidades fortalecerá a qualidade das decisões e a efetividade das estratégias adotadas.

O Fórum também contribuirá para a reflexão sobre a articulação entre produção científica, produção tecnológica e inovação, buscando caminhos para ampliar a

relevância e o impacto social dos Programas de Pós-Graduação. O debate coletivo permitirá identificar oportunidades, compartilhar boas práticas e construir soluções institucionais mais consistentes e estruturadas.

A partir da cooperação entre a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e as coordenações específicas, será possível dar prioridade estratégica a esse espaço de governança, assegurando organização, sistematicidade e acompanhamento das deliberações. A Reitoria exercerá papel de acompanhamento, estímulo e fortalecimento institucional do Fórum, garantindo que suas contribuições se traduzam em políticas concretas e ações efetivas.

Quanto maior for a integração entre os programas, maior será a capacidade institucional de alcançar resultados qualificados. A coletividade fortalecerá a Pós-Graduação e ampliará o protagonismo da UFF no cenário nacional e internacional da pesquisa.

Nossa proposta inclui, ainda, a formalização dos registros do Fórum, com documentação das decisões, encaminhamentos e metas estabelecidas. Será construída identidade institucional própria para essa instância, garantindo visibilidade, transparência e continuidade das ações. O registro sistemático permitirá monitoramento do crescimento e do desenvolvimento da pós-graduação, consolidando memória institucional e assegurando coerência estratégica ao longo do tempo.

O Fórum de Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação será, assim, instrumento estruturante de governança acadêmica, promovendo integração, identidade coletiva, excelência científica e fortalecimento institucional da Universidade Federal Fluminense.

6.3. PRÁTICAS DE ESCRITA CIENTÍFICA

No âmbito do fortalecimento da Pesquisa e da Pós-Graduação, propomos a implementação de uma política estruturada de letramento qualificado em práticas de escrita científica na Universidade Federal Fluminense.

Nossa proposta é estabelecer um **Programa Institucional de Qualificação, Treinamento e Especialização** voltado a docentes e pesquisadores que atuem, direta ou indiretamente, na Pós-Graduação. O objetivo será assegurar domínio técnico, metodológico e comunicacional na produção de documentos científicos, respeitando as especificidades de cada área do conhecimento.

Considerando que artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, relatórios técnicos, projetos de pesquisa e relatórios de gestão demandam rigor metodológico, clareza argumentativa, precisão conceitual e adequação às normas técnicas nacionais e internacionais, a escrita científica será compreendida como competência estratégica para o desenvolvimento acadêmico e para a consolidação da excelência institucional.

O programa oferecerá ferramentas institucionais que apoiarão o pesquisador na construção de textos científicos mais claros, estruturados e alinhados aos propósitos acadêmicos e às exigências das agências de avaliação e fomento. O domínio dessa competência será considerado elemento fundamental para a demonstração qualificada dos resultados das pesquisas desenvolvidas na universidade.

As ações formativas serão ofertadas em modalidades presencial e remota, ampliando o acesso e garantindo capilaridade institucional. A formação contemplará aspectos como estruturação de artigos, organização de dissertações e teses, técnicas de argumentação científica, uso adequado de referências, ética na pesquisa e publicação, estratégias de submissão a periódicos qualificados e elaboração de relatórios técnicos e produtos tecnológicos.

O programa respeitará as especificidades das diferentes áreas do conhecimento – Saúde, Ciências Tecnológicas, Ciências Exatas e da Natureza, Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, entre outras –, reconhecendo que cada campo possui linguagens próprias, formatos específicos e tradições acadêmicas distintas. Acreditamos, assim, que o fortalecimento das competências esteja alinhado a essas singularidades, garantindo aderência às normas e aos padrões reconhecidos em cada área.

À medida que essas práticas forem sistematicamente implementadas, será consolidada uma cultura institucional de excelência na escrita científica. O

aprimoramento contínuo dessa competência contribuirá para o aumento da qualidade das publicações, para maior inserção nacional e internacional da produção acadêmica da UFF e para o fortalecimento de redes de colaboração científica.

Acreditamos que essa política também favorecerá a constituição de uma rede interna de apoio e troca de experiências, estimulando a cooperação entre programas, docentes e pesquisadores. O letramento científico deixará de ser apenas uma habilidade individual e passará a integrar uma estratégia institucional de qualificação permanente.

Ao implementar essa política de escrita científica, a Universidade Federal Fluminense fortalecerá seu ecossistema de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, assegurando desempenho qualificado, maior competitividade acadêmica e produção científica de alto impacto, alinhada aos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional.

6.4. PRÁTICAS DE PESQUISA

No âmbito de nosso Programa de Gestão, propomos estruturar um conjunto institucional de Práticas de Pesquisa, com o objetivo de fortalecer, qualificar e harmonizar os procedimentos científicos desenvolvidos na Universidade Federal Fluminense.

Nossa proposta iniciará com a realização de um diagnóstico situacional abrangente, que avaliará como as práticas de pesquisa estão sendo conduzidas nas diversas áreas do conhecimento. Esse levantamento permitirá compreender o estágio atual das pesquisas puras e aplicadas nas áreas da saúde, tecnologia, ciências exatas e da natureza, e ciências sociais aplicadas, considerando suas especificidades metodológicas e contextuais.

Serão analisados os diferentes ambientes de pesquisa – laboratoriais, de campo, experimentais e de bancada –, bem como a observância das boas práticas científicas e dos cuidados éticos que envolvem cada atividade. A avaliação buscará assegurar que a pesquisa desenvolvida possua rigor técnico, integridade acadêmica e reconhecimento tanto pelos pares quanto pelos usuários de seus resultados.

Paralelamente, será realizado um processo de *benchmarking* com universidades e institutos de pesquisa reconhecidos nacional e internacionalmente como referência em excelência científica. A partir dessa análise comparativa, será organizado um repositório institucional de boas práticas de pesquisa, acessível à comunidade acadêmica, promovendo conhecimento compartilhado e alinhamento institucional.

Acreditamos que a sistematização dessas referências permitirá consolidar padrões de qualidade e fortalecer a identidade científica da universidade. Com base nesse repositório, serão promovidas ações de qualificação e treinamento voltadas à capacitação dos pesquisadores nas melhores práticas científicas, respeitando as especificidades de cada área.

Essas práticas contemplarão o desenvolvimento da pesquisa com rigor metodológico, adequada documentação de resultados e observância dos registros próprios de cada campo, como relatórios técnicos, patentes, artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e relatórios finais de pesquisa. O objetivo será garantir que o avanço científico e tecnológico seja devidamente registrado, reconhecido e capaz de gerar inovação a partir do conhecimento produzido.

Também será avaliada a infraestrutura física e digital necessária ao desenvolvimento dessas práticas, identificando carências e prioridades de

investimento. Nossa proposta será alinhar planejamento e captação de recursos para suprir eventuais deficiências, criando condições adequadas para que os grupos de pesquisa desempenhem suas atividades com qualidade e eficiência.

Nesse contexto, a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPI) exercerá papel estratégico nesse processo, mobilizando-se institucionalmente para buscar fontes de fomento e apoio junto às agências financiadoras. Acreditamos que a captação de recursos deverá não apenas sustentar projetos em andamento, mas também deixar legado estrutural, especialmente em termos de infraestrutura, criando condições favoráveis para pesquisas futuras e fortalecendo o ciclo contínuo de desenvolvimento científico.

Consolidar boas práticas de pesquisa será elemento central para o crescimento institucional. Será constituído grupo de trabalho dedicado a estruturar, acompanhar e aperfeiçoar essas práticas, garantindo sua execução de forma ampla e consistente em toda a universidade.

Dessa maneira, a Universidade Federal Fluminense fortalecerá sua cultura científica, assegurando qualidade, integridade e impacto social às atividades de pesquisa, em consonância com seus objetivos estratégicos e com sua missão pública.

6.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUCESSO ACADÊMICO

6.5.1. PAINEL DE CONTROLE E PROGRAMA DE METAS

No contexto da pesquisa, um item importante a ser discutido é a **avaliação de desempenho e o sucesso acadêmico**. É fundamental que a Universidade Federal Fluminense seja reconhecida como um espaço bastante qualificado de pesquisa, associado à Pós-Graduação, pesquisa, desenvolvimento e inovação. Nosso objetivo é ser um centro de promoção de produção científica e tecnológica, e também promover a inovação nos ecossistemas de inovação do país.

Um ponto importante a ser tratado é como monitorar e avaliar esse processo para que tenhamos clareza e certeza se estamos indo no caminho certo. Assim, poderemos identificar as melhorias e mudanças que precisarão ser inseridas para que a universidade esteja sempre trilhando um caminho de desenvolvimento e de resposta consistente à sociedade.

Nesse ponto, nós vamos estabelecer um conjunto de metas. Essas metas estarão bastante alinhadas, principalmente aos interesses do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UFF e aos ecossistemas de inovação aos quais estamos inseridos. Atuaremos nos dez municípios, com parceiros da sociedade, do poder público, da indústria e com as principais agências de fomento, sejam elas federais, estaduais ou vinculadas às reguladoras. A ideia é que essas metas sejam estabelecidas para serem alcançadas, e que o acompanhamento dessas metas seja monitorado.

Essas metas precisam ser discutidas, refletidas e socialmente aceitas por toda a comunidade acadêmica da Universidade Federal Fluminense. A partir dessa compreensão e aceitação, nós desenvolveremos esforços cooperados e alinhados em prol de alcançar essas metas, sendo fundamental que isso aconteça.

Cada programa, em função da sua área de conhecimento, da sua cultura e dos seus interesses, além dos propósitos que possui a partir do seu programa de desenvolvimento institucional interno, terá a necessidade de construir esses indicadores a partir das metas. Nós integraremos esses indicadores e estabeleceremos, a partir deles, um painel de controle que terá como ênfase central caracterizar os desempenhos em termos de pesquisa, produção e publicação científica e técnica, e na formação de cientistas, formadores e especialistas.

A ideia é estar fazendo esse rastreamento e essa apresentação formal, também alinhada com todo o sistema de gestão e controle que a Universidade Federal

Fluminense vai estabelecer. Isso inclui a Pró-Reitoria de Gestão e Governança, o procurador institucional e todo o sistema de gestão da universidade e seus indicadores de desempenho. Nosso propósito é estruturar e estabelecer uma força muito consistente e um alinhamento, com uma energia dispensada focada para se alcançar esse desempenho. Dessa maneira, a universidade se tornará referência, um instrumento de políticas públicas nacional, e possibilitará que o país consiga alcançar e desenvolver toda a sua plenitude a partir de bases científicas e tecnológicas.

Portanto, a ideia de um programa de metas muito claras, estabelecidas, conectadas e alinhadas com todos os principais atores de inovação e pesquisa estabelecidas no país, na região e nas cidades, e também com o nosso Plano de Desenvolvimento Institucional, é crucial. A partir desse programa de metas e seus indicadores, com a construção e operação de um painel de controle consistente, nós garantiremos um alcance de desempenho e de sucesso. Isso permitirá que as decisões sejam tomadas de forma muito clara e objetiva, e todas elas serão vocacionadas para o sucesso da Universidade Federal Fluminense.

6.5.2. CENTRO DE PESQUISA, ENSINO E APRENDIZAGEM

No contexto de fortalecer a cultura de avaliação de desempenho e de um sucesso acadêmico alinhado de forma forte e consistente, propomos a criação de um **Centro de Pesquisa, Ensino e Aprendizagem**, cujo foco será no ambiente da pesquisa, no mundo da Pós-Graduação e da inovação. Dessa forma, poderemos conjugar a pesquisa como a base do desenvolvimento na formação de pesquisadores, que atuarão tanto na pesquisa pura quanto de formação, ou seja, como educadores do Ensino Superior.

Nesse sentido, teremos uma estrutura de qualificação para os docentes e técnicos que atuam na Pós-Graduação e na pesquisa. Essa associação entre Pós-Graduação e pesquisa permitirá que a Universidade Federal Fluminense se torne um celeiro de construção científica e tecnológica. A partir desse fortalecimento, asseguraremos a construção de um saber científico e tecnológico mais robusto e consistente, que levará à inovação. Esta, pois, será uma das resultantes – não a final, mas uma das principais – do uso desse saber científico e tecnológico para um fim específico, como a criação de um produto, um equipamento ou uma solução técnica.

Com o apoio da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPI), poderemos integrá-lo a outros centros que serão constituídos dentro da universidade, criando, assim, uma grande estrutura de formação e qualificação em nossa universidade. O nosso propósito é promover o saber científico, a formação, a

qualificação, a capacitação das pessoas, bem como o letramento tecnológico, científico e digital. Tudo isso será trabalhado para que tenhamos profissionais mais qualificados, formados na Universidade Federal Fluminense e para que possamos prover à sociedade soluções estruturantes.

A composição do centro incluirá, primeiramente, a **construção de modelos de pesquisa em ciência e aprendizagem**. Para isso, buscaremos modelos por áreas de conhecimento comuns, considerando que a Pós-Graduação é muito focada em sua área e possui um viés específico da ciência e tecnologia. Discutiremos com muita clareza esses modelos, que devem interagir a pesquisa como agente de ensino-aprendizagem. Além disso, realizaremos um diagnóstico situacional para entender como a Universidade Federal Fluminense se posiciona nesse contexto, avaliando seus programas de Pós-Graduação em comparação com outras instituições federais de Ensino Superior de referência no Brasil e com universidades com características institucionais semelhantes à UFF (multicampi, multidades). Nosso objetivo é que, a partir da construção desses modelos de forma participativa, haja uma base teórica e científica sólida, além de aceitação e compreensão social da importância disso, para que todos defendam e aprimorem esses modelos a cada ciclo.

Outro ponto fundamental dentro da lógica do Centro será a qualificação técnica e funcional da docência na Pós-Graduação. Propomos enfrentar de maneira estruturada a questão de como envolver à docência na essência da formação pós-graduada, reconhecendo que a Pós-Graduação possui caráter formativo central na trajetória do pesquisador.

Quando um jovem profissional ingressa no Mestrado ou no Doutorado, passa a integrar o universo da pesquisa, da ciência e da tecnologia. Reconhecemos, portanto, a necessidade de que a docência na Pós-Graduação apresente características específicas para essa formação, sem perder de vista que está em processo a constituição de um pesquisador e, potencialmente, de um futuro docente do Ensino Superior.

Será necessário trabalhar de forma integrada essas duas dimensões que coexistem na mesma pessoa – a formação do pesquisador e a formação do docente –, para que esse profissional se torne o mais qualificado e competente possível. Qualificar técnica e funcionalmente à docência na Pós-Graduação será tão relevante quanto fortalecer a docência na graduação, cada qual com seus vieses, especificidades e propósitos, mas ambas com elevada importância estratégica para a universidade.

Também propomos a construção de um **Observatório de Boas Práticas de Pesquisa, Ensino e Aprendizagem** voltado à Pós-Graduação. Propomos a criação de um espaço permanente de identificação, análise e disseminação de soluções didático-pedagógicas, metodologias de pesquisa, técnicas e encaminhamentos que validem

achados científicos e demonstrem sua replicabilidade consistente no campo acadêmico, seja em abordagens quantitativas, qualitativas ou mistas. Será fundamental assegurar clareza metodológica, rigor conceitual e precisão na formulação dos problemas e das questões de pesquisa.

A formação do jovem docente do ensino superior exigirá atenção cuidadosa à maneira como o conhecimento será produzido e transmitido, considerando as especificidades de cada área, bem como as dimensões técnicas e comportamentais envolvidas. Será essencial garantir que pesquisador e docente se desenvolvam de forma integrada, construindo trajetória profissional sustentada pelo domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes frente à pesquisa e ao ensino superior.

Dessa maneira, o Observatório exercerá papel estratégico ao rastrear, catalogar, registrar e divulgar as melhores práticas desenvolvidas internamente na universidade. Ao mesmo tempo, buscará referências externas, incorporando novas perspectivas e possibilidades para os pesquisadores. Assim, atuará como agente e instrumento de transformação, captando informações do ambiente interno e externo, organizando-as sistematicamente e promovendo a qualificação contínua da formação em pesquisa e docência.

Por fim, nossa proposta é que o Centro de Pesquisa, Ensino e Aprendizagem contará com um **Colégio de Formação em Práticas de Pesquisa, Ensino e Aprendizagem** para a Pós-Graduação. O objetivo é oferecer aos docentes interessados informações, conhecimentos e práticas que fortaleçam sua atuação profissional, ampliando sua capacidade de exercer o trabalho de maneira mais produtiva, consistente e efetiva na formação de novas gerações de pesquisadores e docentes do ensino superior.

Nosso objetivo é que sua atuação seja estruturada a partir das especificidades das grandes áreas do conhecimento, com destaque para os campos tecnológico, científico, social aplicado e da saúde. Cada ambiente de pesquisa possui características próprias, requisitos metodológicos específicos, tecnologias embarcadas distintas e dimensões comportamentais particulares, o que exige abordagem formativa adequada a essas singularidades.

Propomos, assim, que o Colégio considere cuidadosamente essas diferenças e promova processos de formação e capacitação aderentes às características de cada área. Acreditamos que essa atenção às especificidades fortalecerá a qualificação técnica e profissional dos docentes e pesquisadores, assegurando coerência entre formação, prática científica e excelência acadêmica.

Dessa maneira, acreditamos que os profissionais formados nos Programas de Mestrado e Doutorado desenvolverão pesquisas puras e aplicadas, produzirão e disseminarão ciência e contribuirão para a transformação de comportamentos e

práticas a partir dos resultados obtidos. E o Colégio desempenhará papel relevante ao integrar as informações sistematizadas pelo Observatório, favorecer a qualificação técnica e profissional e estimular o uso, a avaliação e o aperfeiçoamento contínuo dos modelos de pesquisa em ensino-aprendizagem.

6.5.3. PROGRAMA DE QUALIDADE ACADÊMICA DA UFF (QAU)

Dentro do contexto da avaliação de desempenho e do sucesso acadêmico, propomos o fortalecimento do **Programa de Qualidade Acadêmica da UFF (QAU)** como uma das principais prioridades da gestão. O Programa, já reconhecido por sua atuação no campo do ensino, terá sua ênfase ampliada de maneira significativa, passando a incorporar de forma estruturada a pesquisa e a Pós-Graduação, reconhecendo-se a importância estratégica dessas áreas para o avanço e a excelência da Universidade Federal Fluminense.

Entende-se o QAU como instrumento fundamental para impulsionar, qualificar e reconhecer os esforços dedicados à pesquisa. Nosso objetivo será premiar, registrar e valorizar as melhores práticas que emergem dos ecossistemas de produção de conhecimento, bem como identificar os profissionais que mais se destacam – docentes, pesquisadores e técnicos – e que contribuem de forma substancial para o desenvolvimento institucional. Acreditamos que o reconhecimento consistente dessas contribuições elevará o padrão da pesquisa e da Pós-Graduação e estimulará toda a comunidade acadêmica a buscar níveis mais altos de excelência.

Para que esse fortalecimento ocorra de forma efetiva e transparente, propomos a construção de critérios robustos, claros e bem fundamentados para a avaliação nessas novas áreas de foco. Não se tratará apenas de reconhecer desempenhos, mas de fazê-lo com base em parâmetros objetivos e socialmente legitimados. Também será fundamental analisar experiências de outras instituições que atuam com programas semelhantes, realizando *benchmarking* com universidades de referência em desenvolvimento científico e tecnológico, de modo a adaptar e implementar boas práticas adequadas à realidade institucional.

O objetivo é que Programa de Qualidade Acadêmica, em sua nova configuração voltada à pesquisa e à Pós-Graduação, estimule toda a comunidade acadêmica a desenvolver soluções mais qualificadas e a estabelecer novos patamares de desempenho para a universidade. Nosso objetivo será fomentar um ambiente no qual inovação, aprimoramento contínuo e responsabilidade acadêmica se tornem práticas consolidadas.

Pre vemos a implementação vigorosa do programa já no primeiro ano de gestão, com ampla divulgação, mobilização institucional e acompanhamento sistemático. Acreditamos que, com essa estratégia, será possível ampliar o sucesso na pesquisa e na Pós-Graduação, assegurando resultados com maior relevância e impacto acadêmico e social. Essa iniciativa deverá representar uma inflexão importante na trajetória institucional, fortalecendo o compromisso coletivo com um processo robusto de produção científica e inovação, envolvendo pesquisadores, docentes, técnicos e todos aqueles que atuam na pesquisa e na Pós-Graduação.

6.6. PRÁTICAS DE ENSINO APRENDIZAGEM

Uma vez que o Observatório de Boas Práticas de Ensino, Pesquisa e Aprendizagem tenha sido constituído e esteja operando dentro do Centro de Pesquisa, Ensino e Aprendizagem, outra ação fundamental que será intensamente trabalhada pela PROPPi são as **práticas de ensino-aprendizagem** voltadas à Pós-Graduação. Nosso propósito é dinamizar nossa Pós-Graduação, tanto no âmbito *Stricto Sensu* quanto *Lato Sensu*, buscando a plenitude da docência na formação desses novos pesquisadores. No caso do *Stricto Sensu*, isso se refere à formação de pesquisadores, e para a educação continuada, à requalificação e atualização do conhecimento.

É muito importante que essas práticas sejam trabalhadas e definidas e que tenhamos condições de fortalecer nossa ação como uma universidade que possui um papel crucial na formação e no desenvolvimento de pesquisadores, visto que visamos a formar pesquisadores com níveis cada vez maiores e melhores de identidade com as grandes causas nacionais e com os grandes temas mundiais.

Compreendemos que essas áreas do conhecimento possuem suas características específicas, seus saberes específicos, suas tecnologias específicas e aspectos culturais e comportamentais particulares. Assim, essas práticas estarão focadas nessas grandes áreas, como saúde, tecnologia e ciências sociais aplicadas, para garantir força e proeminência às ações. É evidente que a interdisciplinaridade também estará inserida e sendo trabalhada, além das especificidades.

A força dessas práticas de ensino-aprendizagem proporcionará aos Programas de Pós-Graduação qualificação e capacitação técnica na formação desse novo pesquisador e desse novo docente do ensino superior que sairá dos nossos Programas.

6.7. CONFERÊNCIA ANUAL DE PESQUISA

Outro ponto estratégico será a realização da **Conferência Anual de Pesquisa** já no primeiro ano de gestão. Propomos instituir esse espaço como instrumento estruturante para fortalecer o papel da pesquisa, da publicação científica e da inovação na Universidade Federal Fluminense, consolidando-a como referência nos municípios em que atua, nos estados em que está inserida e no sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação.

A Conferência terá papel central no estabelecimento de um balanço anual de desempenho acadêmico. Com a implantação de programa de metas e indicadores, será possível avaliar resultados alcançados, identificar causas de êxito e compreender fatores que tenham limitado determinados avanços. Acreditamos que avaliar não apenas os resultados, mas também os processos que os produziram, será essencial para promover melhorias consistentes. Quando o resultado não for satisfatório, a revisão qualificada dos processos permitirá redefinir estratégias e fortalecer ações.

Esse balanço será realizado de forma coletiva, com a participação da Reitoria, das Pró-Reitorias, Superintendências, Direções de unidades e Coordenações de Programas de Pós-Graduação. O objetivo será analisar de maneira consistente o que foi realizado, compreender os percursos adotados e, a partir dessa reflexão, construir consensos sobre ações que deverão ser mantidas, aprimoradas ou reformuladas para assegurar o sucesso acadêmico.

Entendemos que esse momento de avaliação será fundamental para garantir avanço contínuo e consolidar a universidade como instituição de referência, capaz de responder às demandas sociais, científicas, tecnológicas, econômicas e culturais do país. A Conferência deverá ocorrer de forma madura e estruturada, permitindo, a partir da análise crítica do desempenho institucional, a definição de novos desafios e prioridades.

Propomos também que a Conferência inclua palestras com pesquisadores e lideranças acadêmicas de destaque da própria universidade, bem como convidados externos de relevância nacional e internacional. Acreditamos que esse intercâmbio ampliará horizontes, estimulará reflexões qualificadas e fortalecerá a pesquisa em sua essência científica, tecnológica e inovadora.

Serão organizadas sessões temáticas dedicadas aos grandes temas da pesquisa e às áreas do conhecimento nas quais os Programas de Pós-Graduação estão inseridos. Essas sessões promoverão discussões sobre avaliação, autoavaliação e desafios

estruturantes, colocando em evidência questões estratégicas para o desenvolvimento institucional.

A Conferência também contemplará momentos de apresentação dos principais resultados alcançados, permitindo reconhecer conquistas e compreender sua relevância para a universidade e para a sociedade. Valorizar os avanços obtidos será parte essencial da construção de identidade institucional e do fortalecimento da cultura de excelência.

Acreditamos que a Conferência Anual de Pesquisa cumprirá papel integrador, promovendo unidade, cooperação e visão estratégica compartilhada. Ao estimular conexões interdisciplinares e colaboração entre diferentes áreas do conhecimento, contribuirá para consolidar a pesquisa como um dos principais vetores de sucesso e representatividade da Universidade Federal Fluminense.

Propomos conduzir esse processo de forma estruturada, buscando construir consensos, fortalecer a integração institucional e formular soluções consistentes que promovam o desenvolvimento interno e ampliem o impacto da universidade no cenário científico e social.

6.8. PROGRAMA INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS

No campo da pesquisa, propomos a valorização, o fortalecimento, o crescimento e o amadurecimento dos programas institucionais acadêmicos com forte viés investigativo. Entendemos ser fundamental que a Universidade Federal Fluminense cumpra plenamente seu papel como universidade pública, presente e atuante diante dos grandes desafios nacionais.

Os programas já existentes passarão por processo de avaliação estruturada, com diagnóstico situacional aprofundado. Serão analisados pontos fortes, fragilidades, abrangência, impactos e contribuições efetivas para o desenvolvimento da pesquisa e da Pós-Graduação. A partir desse mapeamento amplo e detalhado, realizaremos estudo comparativo com as principais universidades brasileiras reconhecidas por seu perfil de pesquisa, buscando identificar programas correlatos, compreender seus modelos de atuação e incorporar, quando pertinente, boas práticas à nossa realidade.

Esse movimento estará articulado a plano emergencial com capacidade propositiva e resolutiva, voltado ao aprimoramento contínuo dos programas. Além de fortalecer os existentes, propomos desenvolver novas iniciativas e ampliar ações estratégicas, conferindo maior dinamismo, robustez e consistência à pesquisa na universidade.

No âmbito da comunicação científica, propomos fortalecer o Programa de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), ampliando sua abrangência por meio da captação de novos recursos e do aperfeiçoamento de seus mecanismos de acompanhamento e avaliação. O objetivo será tornar o programa mais efetivo na promoção da iniciação científica, no estímulo ao interesse pela pesquisa e na formação de novas gerações de pesquisadores. Paralelamente, estruturaremos conjunto de indicadores de desempenho para monitorar e avaliar sistematicamente os resultados alcançados.

Da mesma forma, propomos fortalecer o Programa de Iniciação Tecnológica (PIBIT), ampliando parcerias, buscando novas agências de fomento e promovendo maior integração com o setor tecnológico. Pretendemos estabelecer uma aproximação mais propositiva com a EMBRAPA, identificando oportunidades de cooperação que ampliem o fomento e deem suporte consistente às iniciativas de inovação tecnológica.

O estágio de docência na Pós-Graduação também será dinamizado e fortalecido. Considerando que das pós-graduações emergem as novas gerações de docentes do ensino superior, estruturaremos um programa com base pedagógica e andragógica

sólida, garantindo que o estágio seja elemento formativo determinante na construção da carreira docente, e não mera formalidade.

No que se refere às bolsas de Pós-Graduação, propomos intensificar a captação de recursos para ampliar sua oferta, assegurando condições adequadas para mestrandos e doutorandos desenvolverem plenamente suas pesquisas. O aumento do número de bolsas permitirá um fluxo mais consistente de pesquisadores e maior solidez aos programas.

O Programa de Altos Estudos será fortalecido e ampliado, promovendo maior integração entre estudantes de graduação com desempenho destacado e os Programas de Pós-Graduação e Pesquisa. A proposta é estimular precocemente vocações científicas, especialmente entre estudantes já envolvidos em iniciação científica ou tecnológica, garantindo que talentos formados na graduação permaneçam na instituição.

A mobilidade internacional será tratada como eixo estratégico. Propomos ampliar acordos com universidades e centros de excelência no exterior, incentivando a realização de estágios sanduíche e a interação com grupos internacionais. Essa inserção global permitirá que a pesquisa e a Pós-Graduação tenham perspectiva internacional, sem perder o compromisso com o desenvolvimento nacional e a autonomia científica do país.

Implementaremos, também, a pré-iniciação científica júnior, voltada a estudantes do ensino fundamental, como instrumento de incentivo precoce à ciência e de promoção da inclusão e diversidade. Em continuidade, fortaleceremos a iniciação científica voltada ao ensino médio, estimulando a cultura científica e ampliando o acesso de jovens ao ambiente universitário.

No campo da inovação, propomos ampliar e dinamizar programas estratégicos, fortalecendo sua integração com os ecossistemas de inovação dos municípios onde a universidade atua. Buscaremos maior articulação com agências de fomento e parceiros institucionais, consolidando iniciativas como o programa MAI/DAI da CAPES, ampliando sua capilaridade e impacto.

O doutorado sanduíche será incentivado tanto no exterior quanto em ambientes empresariais, promovendo integração entre universidade e setor produtivo e estimulando soluções inovadoras para desafios concretos. Buscaremos apoio junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e órgãos estratégicos para consolidar essa modalidade como instrumento de qualificação avançada e aproximação com cadeias produtivas. Dessa maneira, garantiremos que possamos cumprir com nosso propósito de contribuir significativamente para o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural do Brasil.

Propomos ainda fortalecer Programas de Pós-Doutoramento, com normativas claras e metas de desempenho, acolhendo jovens doutores recém-formados e oferecendo ambiente estruturado para continuidade de suas pesquisas e consolidação de suas trajetórias acadêmicas.

Por fim, as bolsas de permanência na Pós-Graduação serão tratadas como prioridade, especialmente no contexto das políticas de inclusão. Garantiremos condições para que mestres e doutores concluam seus projetos sem evasão, fortalecendo a formação de cientistas e futuros docentes comprometidos com o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural do país.

Com esse conjunto articulado de programas — fortalecidos, dinamizados e sustentados por captação contínua de fomento — propomos consolidar a Pesquisa como eixo estruturante da Universidade Federal Fluminense, reafirmando seu papel como instrumento de desenvolvimento nacional e de integração com as diversas cadeias produtivas do Brasil.



EXTENSÃO

7. EXTENSÃO

Princípio: No âmbito da Extensão, esta será desenvolvida com base na indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão como princípio estruturante do programa de gestão. Nossa proposta prioriza o fortalecimento, a ampliação e a dinamização da extensão universitária da Universidade Federal Fluminense, em consonância com seu porte, capilaridade e relevância social. Nesse sentido, a extensão será consolidada como espaço de integração e diálogo com a sociedade, o poder público e a indústria, por meio do fortalecimento, da atualização e da modernização da Proex e das práticas extensionistas.

7.1. PRÁTICAS DE EXTENSÃO

7.1.1. FORMATIVA

Nossa proposta será trabalhar a extensão a partir da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como princípio estruturante de nosso programa de gestão. Priorizaremos a dinamização, o fortalecimento e a ampliação da extensão universitária da Universidade Federal Fluminense, para que esteja plenamente à altura de seu porte, de sua capilaridade e de sua relevância social.

Acreditamos que promoveremos uma melhoria significativa no campo extensionista, assegurando que cumpra de forma ainda mais efetiva seu papel de integração e diálogo com a sociedade, com o poder público, com a indústria e com os protagonistas sociais. A extensão será consolidada como esse ponto de contato vivo, como a forma concreta de vivenciar a universidade em sua plenitude. Para isso, fortaleceremos, atualizaremos e modernizaremos tanto a Proex quanto as próprias práticas extensionistas.

Como diretriz inicial, realizaremos um diagnóstico situacional profundo sobre todas as práticas de extensão existentes na Universidade Federal Fluminense. Nosso objetivo será compreender sua dimensão, seus impactos internos, considerando os

propósitos centrais da universidade, e externos, na vida cotidiana das comunidades e nos diferentes espaços geográficos onde a UFF atua, nos nove municípios do Rio de Janeiro e no Pará.

A partir desse diagnóstico robusto, promoveremos um *benchmarking* com as principais universidades brasileiras que se destacam na área da extensão. Avaliaremos práticas consolidadas, confrontaremos experiências e identificaremos pontos fortes e boas iniciativas, conduzindo uma reflexão madura e consistente para introduzir, aprimorar e expandir nossas ações extensionistas de forma estruturada e sustentável.

No campo das práticas, daremos ênfase à extensão formativa. Considerando a exigência de que 10% da formação dos estudantes de graduação ocorra por meio da extensão, revisaremos a resolução vigente para torná-la mais clara, consistente e adequada à realidade institucional. Buscaremos integrar a extensão a todos os cursos de graduação — bacharelados, licenciaturas, cursos sequenciais e tecnológicos, presenciais e a distância.

Conduziremos essa construção em diálogo qualificado com a PROGRAD e a PROEX, ouvindo de forma ativa nossa comunidade acadêmica. Também realizaremos um diagnóstico específico sobre como a extensão formativa está sendo implementada, avaliando seu desempenho, seus resultados e seus impactos. Esse balanço será complementado por análise comparativa com outras instituições, sempre considerando as especificidades de cada curso e das diferentes áreas do conhecimento.

Nosso propósito será compreender como o estudante vivenciará essa ação dialógica com a sociedade, o poder público, a indústria e os protagonistas sociais, fortalecendo sua formação acadêmica e profissional. Ao final desse processo, entregaremos uma resolução modernizada e uma prática extensionista mais consistente, com impacto direto na vida acadêmica, na gestão dos cursos e no papel estratégico que a Universidade Federal Fluminense desempenha nos territórios em que se insere.

Pretendemos fortalecer, ampliar e dar maior consequência à extensão formativa, consolidando-a como eixo estruturante da formação universitária. Em curto espaço de tempo, trabalharemos para que a Universidade Federal Fluminense se torne referência nacional no campo da extensão, contribuindo com parâmetros e experiências que inspirem outras instituições.

Acreditamos que incorporar de forma qualificada a extensão à formação será fundamental tanto para o desenvolvimento docente quanto para a trajetória acadêmica do estudante. A formação ganhará maior consistência e consequência social, e contribuiremos, de maneira concreta, para projetar o Brasil que desejamos: um país socialmente justo, economicamente desenvolvido, tecnologicamente avançado e culturalmente forte.

7.1.2. DIALÓGICA

Nossa proposta fortalecerá as práticas de Extensão, com ênfase especial nas ações dialógicas estruturadas por programas e projetos que articulam docentes e técnicos com a sociedade, o poder público, a indústria e os protagonistas sociais. Essa interação promoverá uma troca efetiva de saberes: levará conhecimento aos territórios e, simultaneamente, incorporará experiências e aprendizados que emergem das realidades sociais, visando a construir soluções compartilhadas para desafios concretos.

Para isso, será conduzida uma reflexão aprofundada sobre a organização desses programas e projetos, acompanhada de leitura crítica das resoluções que lhes dão sustentação normativa. A infraestrutura de apoio também será avaliada, incluindo o SIAEX, para que sua efetividade seja analisada e aprimorada, assegurando maior eficiência na gestão da Extensão.

A característica multicampi da Universidade Federal Fluminense exigirá atuação territorial estratégica e sensível às especificidades locais. A presença em diferentes municípios será potencializada por meio de iniciativas conectadas às demandas das comunidades, dos poderes públicos locais, dos setores econômicos e dos protagonistas sociais. Esse diálogo estruturado fortalecerá a inserção institucional e ampliará o impacto social das ações desenvolvidas.

Programas e projetos serão organizados de modo a consolidar a Universidade Federal Fluminense como agente de transformação. Acreditamos que a Extensão se afirmará como espaço qualificado de produção de conhecimento, interação social e construção coletiva de respostas aos desafios contemporâneos.

Será realizado *benchmarking* com universidades brasileiras e instituições do estado do Rio de Janeiro, públicas e privadas, permitindo analisar diferentes modelos de organização da Extensão. A incorporação de boas práticas, respeitando a cultura e a experiência institucionais, assegurará evolução consistente e alinhada à identidade acadêmica. A Proex exercerá papel estratégico ao promover, incentivar e apoiar iniciativas que fortaleçam a inserção da Universidade Federal Fluminense na dinâmica socioeconômica dos territórios em que atua.

As práticas dialógicas institucionais contarão com instrumentos jurídicos adequados, como termos de cooperação e congêneres, garantindo segurança e estabilidade às parcerias estabelecidas. Esse suporte legal fortalecerá a atuação interinstitucional e ampliará a capacidade de resposta às demandas externas.

No relacionamento com os poderes públicos municipal, estadual e federal, a atuação será tanto proativa quanto responsiva. A cooperação poderá envolver formulação e execução de políticas públicas, apoio técnico especializado ou soluções para questões específicas que demandem conhecimento científico, de modo que a presença institucional permanecerá atenta e disponível, sempre respaldada por instrumentos jurídicos que assegurem legitimidade e consistência às ações.

A interlocução com a indústria, compreendida em sentido amplo, será ampliada para desenvolver soluções, apoiar programas estratégicos e contribuir para o fortalecimento do ciclo econômico. Acreditamos que o desenvolvimento econômico aliado à equidade promoverá avanços sociais significativos e melhoria das condições de vida da população.

Além disso, a relação com a sociedade civil organizada também será intensificada. Associações, cooperativas e demais entidades poderão contar com a Universidade Federal Fluminense para encaminhamento de soluções, compartilhamento de conhecimento e promoção de desenvolvimento local, com respaldo jurídico que assegure continuidade e efetividade às ações.

A organização estratégica diferenciará iniciativas vinculadas à indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão daquelas decorrentes das relações interinstitucionais próprias da Universidade Federal Fluminense. Essa distinção fortalecerá a coerência institucional e ampliará a presença qualificada da Extensão.

Por fim, acreditamos que a Extensão será consolidada como dimensão pulsante e transformadora, capaz de fortalecer internamente os saberes acadêmicos e, externamente, promover desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural nos territórios em que a Universidade Federal Fluminense está inserida.

7.1.3. CONSULTIVA

Nossa proposta visa a impulsionar as práticas extensionistas consultivas, ampliando a participação de extensionistas que desejarem atuar nessa modalidade. Inicialmente, realizaremos uma análise abrangente do cenário atual, buscando compreender como as consultorias vêm sendo prestadas à sociedade, ao poder público, à indústria e aos protagonistas sociais, bem como quais impactos estão sendo gerados.

Além disso, avaliaremos o arcabouço normativo interno que regula as relações com a fundação de apoio e os demais mecanismos envolvidos. Examinaremos como essas ações estão sendo operacionalizadas, se a utilização do SIAEX ocorre de forma adequada e quais aperfeiçoamentos poderão ser implementados. Ao mesmo tempo,

analisaremos como os registros das boas práticas consultivas estão sendo sistematizados e preservados, reconhecendo que esse processo será fundamental para consolidar a memória institucional e o patrimônio de conhecimento da Universidade Federal Fluminense.

No âmbito das práticas consultivas, estruturaremos ações de consultoria em seus diversos campos de saber, articulando-as também a treinamentos e capacitações. Esse movimento fortalecerá a dimensão dialógica da Extensão, pois levará conhecimento aos diferentes setores sociais e, simultaneamente, incorporará aprendizados decorrentes da resolução de problemas concretos. Assim, a essência extensionista será vivenciada de forma prática, consistente e transformadora.

Para qualificar esse processo, realizaremos um *benchmarking* com instituições de ensino brasileiras que se destacam no contexto consultivo. A análise permitirá identificar fatores críticos de sucesso, compreender como essas universidades estruturam suas ações e de que maneira constroem imagem institucional propositiva. A partir dessa compreensão, adaptaremos boas práticas à realidade da Universidade Federal Fluminense, considerando suas especificidades culturais e institucionais, de modo a aprimorar e ampliar a Extensão consultiva.

Pretendemos, portanto, elevar o patamar da Extensão, superando percepções secundarizadas e consolidando-a como dimensão estratégica da gestão. A inserção qualificada da Universidade Federal Fluminense junto à sociedade, aos poderes públicos, aos setores econômicos e aos protagonistas sociais será fortalecida por meio de ações consultivas estruturadas, sustentadas e perenes.

Desse modo, construiremos uma atuação sólida, eficiente e sustentável, assegurando que a Extensão consultiva se torne referência institucional e contribua de forma efetiva para o desenvolvimento social, econômico e técnico-científico dos territórios em que a Universidade Federal Fluminense está inserida.

7.1.4. EVENTOS

Comprometemo-nos a fortalecer os eventos como prática estratégica de Extensão, reconhecendo-os como instrumento essencial de diálogo direto, objetivo e propositivo com a sociedade, o poder público e a indústria. Os eventos projetarão a Universidade Federal Fluminense em todas as suas expressões acadêmicas e culturais, considerando sua presença nos dez municípios e em todas as unidades, sejam elas situadas em *campi* ou isoladas. Assim, consolidaremos uma agenda programática, consistente e articulada institucionalmente.

Dada a característica multicampi da Universidade Federal Fluminense, os eventos serão amplamente incentivados e estruturados. O núcleo da PROEX será especializado na organização e no fortalecimento dessa dimensão, especialmente na captação de fomento, apoio e suporte, de modo que cada iniciativa tenha identidade institucional clara e alinhada às diretrizes acadêmicas. Desse modo, ampliaremos a visibilidade da universidade junto aos seus diferentes públicos e grupos de interesse.

Serão promovidos eventos de caráter científico, tecnológico e sociocultural, contemplando a diversidade de saberes e expressões presentes na instituição. Paralelamente, realizaremos análise das normas vigentes da Proex para verificar como disciplinam e acolhem essa prática, identificando ajustes que visem a aprimorar, implementar e desenvolver a política de eventos de forma mais estruturada e eficiente.

Além disso, conduziremos diagnóstico dos eventos realizados nos últimos anos, examinando pontos fortes e aspectos a serem aperfeiçoados. Na sequência, será realizado *benchmarking* com instituições de natureza semelhante, especialmente universidades multicampi e multidadades, a fim de identificar modelos organizacionais bem-sucedidos e adaptáveis à nossa realidade. Essa análise orientará a construção de solução sólida, viável e institucionalmente coerente.

Com isso, a prática extensionista por meio de eventos ganhará centralidade e consistência. Os eventos serão utilizados como instrumento qualificado de divulgação e promoção da Universidade Federal Fluminense, ampliando o reconhecimento público de seu papel, de sua relevância e de sua contribuição cotidiana para a sociedade, para a gestão dos poderes públicos, para os setores econômicos e para os protagonistas sociais.

7.2. FÓRUM DE COORDENADORES DE EXTENSÃO

Nossa proposta visa a fortalecer o Fórum de Coordenadores de Extensão como instância estratégica de articulação, reflexão e aprimoramento institucional. Para isso, a Proex dedicará atenção prioritária à sua constituição, ampliação e consolidação, assegurando regularidade nas reuniões e organização estruturada das pautas, visando a qualificar as práticas de Extensão, fortalecer sua institucionalidade e consolidar sua indispensabilidade no cotidiano acadêmico.

Acreditamos que Ensino, Pesquisa e Extensão compõem uma tríade intrinsecamente articulada e indissociável. Nesse sentido, o Fórum exercerá papel essencial ao promover integração sistemática entre essas dimensões e ao estimular visão compartilhada sobre o papel transformador da Extensão na Universidade Federal Fluminense.

Além disso, será intensificada a articulação permanente com a sociedade, o poder público, a indústria e os protagonistas sociais. A universidade deverá estar presente no cotidiano dos territórios em que atua e, portanto, a Extensão será organizada de forma estruturada e potencializada. Esse movimento permitirá elevar o patamar institucional perante os diferentes públicos, ampliando reconhecimento, relevância e impacto social.

O Fórum atuará, inicialmente, em formato amplo, garantindo visão global das iniciativas em curso. Posteriormente, serão organizados encontros específicos e temáticos, com foco nas diferentes modalidades extensionistas. Haverá espaços dedicados à Extensão dialógica estruturada por programas e projetos; reuniões voltadas às ações consultivas, como consultorias, treinamentos e capacitações; além de encontros com gestores de eventos científicos, tecnológicos e socioculturais e com docentes e coordenadores de Graduação envolvidos na Extensão formativa.

Esse ambiente promoverá diálogo contínuo, troca de experiências e construção coletiva de soluções, fortalecendo a presença da Extensão na prática docente e técnico-administrativa. A participação será estimulada de forma transversal, reafirmando que aqueles mais vinculados ao Ensino ou à Pesquisa também integram, de maneira efetiva, a dimensão extensionista.

Acreditamos que, assim, a Extensão será consolidada como expressão de pertencimento institucional e elemento distintivo da Universidade Federal Fluminense. O Fórum atuará, portanto, como articulador, integrador e promotor dessa cultura, assegurando que a Extensão, em associação ao Ensino e à Pesquisa, se destaque como

vetor estratégico de desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

7.3. MODELO DE COORDENAÇÃO DE AÇÕES DE EXTENSÃO

Nosso objetivo é implementar, ampliar e qualificar todas as ações relacionadas às práticas de Extensão, posicionando a Universidade Federal Fluminense como referência em desenvolvimento extensionista. Para isso, estruturaremos modelo(s) de coordenação das ações de Extensão, orientados pelos principais eixos e modalidades já existentes, garantindo coerência institucional e alinhamento estratégico.

Esse movimento será conduzido em consonância com o regimento normativo interno e com as diretrizes estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), assegurando que as práticas extensionistas atendam às expectativas institucionais e fortaleçam as interações dialógicas com a sociedade, o poder público, a indústria e os protagonistas sociais. Considerando a presença da Universidade Federal Fluminense em dez municípios, consolidaremos coordenações capazes de potencializar seu papel como promotora de inovação e desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural.

Como etapa inicial, realizaremos diagnóstico situacional aprofundado para compreender, com clareza, o funcionamento das diferentes modalidades extensionistas. Serão analisadas as práticas dialógicas estruturadas por programas e projetos; as ações consultivas, como consultorias, treinamentos e capacitações; os eventos científicos, tecnológicos e socioculturais; e a Extensão formativa vinculada à Graduação, especialmente no que se refere aos dez por cento da formação desenvolvidos por meio da Extensão.

Além disso, avaliaremos o grau de sucesso na implementação dessas iniciativas, o alcance dos resultados e a consistência com que vêm cumprindo seus propósitos. Examinaremos como as coordenações estão organizadas, de que forma eventuais ajustes normativos poderão impactar sua dinâmica e quais evidências demonstram eficiência e eficácia nas consultorias, nos eventos e nas ações formativas.

A partir dessa compreensão, estruturaremos lógica organizacional baseada em modelos de coordenação que poderão assumir caráter de metamodelos orientadores. Esses referenciais servirão como guia para gestores de projetos, sejam docentes experientes ou aqueles que iniciam sua trajetória extensionista, oferecendo parâmetros técnicos, relacionais e institucionais claros.

Com isso, cada projeto, programa dialógico, consultoria, treinamento, evento científico, tecnológico ou sociocultural, bem como cada ação formativa, alcançará maior eficiência e qualidade. Os resultados serão mensuráveis e qualificáveis,

estimulando maior engajamento da comunidade acadêmica e fortalecendo a cultura extensionista.

Esses metamodelos serão definidos de forma flexível e adaptável, considerando as especificidades de cada realidade e de cada contexto dialógico. Ao mesmo tempo, consolidarão cultura institucional sólida, provocadora e envolvente, capaz de ampliar a participação e construir espaço cada vez mais expressivo para a Universidade Federal Fluminense no campo da Extensão.

7.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUCESSO ACADÊMICO

A construção de um mecanismo consistente de avaliação de desempenho e de sucesso acadêmico para a Extensão será prioridade. A nossa iniciativa visa a aferir, acompanhar e monitorar as atividades extensionistas, os resultados alcançados e, sobretudo, a contribuição efetiva da Extensão para o desenvolvimento e o sucesso acadêmico da Universidade Federal Fluminense.

Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) assumirá papel estratégico, funcionando como bússola para orientar decisões e alinhar ações aos grandes propósitos institucionais. Serão estruturados mecanismos de controle e avaliação baseados em indicadores de desempenho integrados, organizados a partir de informações centrais e consistentes. Esses dados serão encaminhados ao MEC para a construção do Censo da Educação Superior e, ao mesmo tempo, subsidiarão o acompanhamento das metas do PDI.

Para garantir efetividade, haverá articulação permanente entre a gestão do PDI, a Procuradoria de Planejamento, a Procuradoria de Gestão e Governança e o Gabinete do Reitor. A partir dos resultados consolidados, serão promovidas análises sistemáticas – com espaço para reflexão crítica, ajustes de rota e implementação de melhorias –, assegurando que a universidade avance de forma coerente e orientada a resultados.

Nos primeiros dias de gestão, a Pró-Reitoria de Extensão (Proex) passará por uma reestruturação administrativa e atualização de competências técnicas. Será instituído um programa de metas alinhado ao PDI, voltado ao fortalecimento das grandes práticas extensionistas: programas e projetos dialógicos, ações consultivas – como consultorias, treinamentos e capacitações –, eventos científicos, tecnológicos e socioculturais, além da extensão formativa. Além dos aspectos administrativos e estruturais, a proposta visa a assegurar a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. As metas serão amplas, consistentes e mensuráveis, permitindo um diagnóstico claro e contínuo do estado da Extensão na Universidade Federal Fluminense.

Como desdobramento, será desenvolvido um painel de controle integrado, capaz de permitir monitoramento em tempo real do desempenho da gestão. Mais do que um instrumento restrito à Extensão, esse painel estará articulado aos demais indicadores institucionais, promovendo coerência sistêmica – na medida em que um resultado impacta outros – e possibilitando avaliar a relevância ou a necessidade de intervenção em cada cenário identificado.

A condução será técnica e orientada por dados, sem renunciar a uma abordagem humanística qualificada. A meta é elevar o padrão de excelência institucional, garantindo que a UFF esteja à altura de sua dimensão e de sua relevância social. A universidade precisa reverberar na sociedade, no poder público, na indústria e junto aos protagonistas sociais, contribuindo para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural.

A integração entre programa de metas e painel de controle, articulados aos programas e painéis globais da universidade, será elemento estruturante da gestão. A Proex deverá atuar como gestora eficiente, mobilizadora e promotora da Extensão, assegurando que os propósitos institucionais sejam efetivamente alcançados.

Por fim, o compromisso com esse sistema será permanente. Haverá acompanhamento rigoroso por parte da Reitoria e do Gabinete do Reitor, garantindo coerência com as metas institucionais, monitoramento contínuo e implementação de ações de melhoria a partir da análise criteriosa dos resultados apresentados nos painéis de controle.

7.4.1. CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE EXTENSÃO, ENSINO E APRENDIZAGEM COMUNS POR ÁREA DE CONHECIMENTO

No contexto do Centro de Extensão, Ensino e Aprendizagem, visamos à construção de modelos comuns por áreas de conhecimento. Nossa iniciativa busca dinamizar a capacidade de ação da Extensão e estimular docentes e técnicos a desenvolver práticas extensionistas com qualidade, segurança metodológica e resultados consistentes.

A elaboração desses modelos será fruto de debate e construção coletiva, com base conceitual sólida e legitimidade institucional. Esse processo contribuirá para consolidar uma cultura extensionista na comunidade acadêmica. Para tanto, será realizado um diagnóstico situacional detalhado das práticas atualmente desenvolvidas. A experiência extensionista da Universidade Federal Fluminense será analisada em profundidade, permitindo identificar pontos fortes, boas práticas e, igualmente, fragilidades e suas causas estruturais. Esse diagnóstico integrará o plano emergencial dos cem primeiros dias de gestão.

Além disso, será conduzido um processo de *benchmarking* com universidades de porte semelhante ao da UFF – instituições multicampi, com unidades isoladas e presença em múltiplas cidades. Serão consideradas, ainda, a diversidade das áreas do

conhecimento, as quarenta e duas unidades acadêmicas, os 137 cursos de Graduação e as especificidades regionais. A análise comparativa permitirá identificar experiências exitosas que possam ser adaptadas à realidade institucional, respeitando-se a cultura interna e as singularidades da universidade.

Com base no diagnóstico e no *benchmarking*, serão estruturados referenciais que não terão caráter meramente prescritivo, mas servirão como modelos socialmente conhecidos, debatidos e validados pela comunidade. A proposta visa a oferecer parâmetros claros que orientem, inspirem e fortaleçam as iniciativas extensionistas já existentes, além de fomentar melhorias estruturais contínuas.

Paralelamente, será estruturada uma política consistente de gestão do conhecimento, assegurando sistematização, registro, difusão e aperfeiçoamento permanente dessas experiências. A intenção é que docentes e técnicos reconheçam a Extensão como dimensão orgânica de sua atuação cotidiana, articulada de forma indissociável ao Ensino e à Pesquisa.

Mais do que um eixo complementar, a Extensão deve ocupar lugar estratégico como elemento integrador que equilibra, conecta e retroalimenta o sistema acadêmico. Valorizar essa dimensão significa, portanto, fortalecer o papel social da Universidade Federal Fluminense e ampliar sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país.

7.4.2. QUALIFICAÇÃO TÉCNICA E FUNCIONAL DA DOCÊNCIA EXTENSIONISTA

No âmbito do Centro de Extensão, Ensino e Aprendizagem, propomos estruturar uma política abrangente de qualificação técnica e funcional da docência extensionista. A iniciativa visa a difundir práticas, conhecimentos e procedimentos, além de capacitar o corpo docente quanto ao regimento técnico vigente na Universidade Federal Fluminense. Com isso, projetos, programas e eventos científicos poderão ser concebidos e executados com maior clareza, objetividade e efetividade.

A qualificação buscará fortalecer o caráter essencialmente dialógico da Extensão, reconhecendo-a como dimensão estratégica para a construção do saber, da cultura e do desenvolvimento institucional. A proposta parte do entendimento de que a docência extensionista deve estar plenamente integrada ao Ensino e à Pesquisa, assegurando a indissociabilidade que fundamenta a missão universitária.

Essa formação será disponibilizada a todo o corpo docente da UFF, contribuindo também para o desenvolvimento de suas trajetórias profissionais. Ao ampliar

competências e aprofundar a prática acadêmica, a política de qualificação favorecerá tanto a atuação na Graduação quanto na Pós-Graduação, fortalecendo igualmente a produção científica e a inserção social da universidade.

A expectativa é que, com esse investimento estruturado, a Universidade Federal Fluminense consolide sua posição como referência acadêmica, formando cidadãos críticos, promovendo Pesquisa de excelência e ampliando sua presença transformadora na sociedade. O compromisso é atuar de maneira dialógica e fundamentada, difundindo ciência e tecnologia e contribuindo para o fortalecimento do desenvolvimento, da autonomia, da cidadania e da soberania no contexto brasileiro.

7.4.3. OBSERVATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS DE EXTENSÃO, ENSINO E APRENDIZAGEM PARA A DOCÊNCIA EXTENSIONISTA

No âmbito da Extensão, Ensino e Aprendizagem, o Observatório de Boas Práticas de Extensão e Ensino ocupará posição estratégica. A iniciativa visa a dinamizar as práticas extensionistas na Universidade Federal Fluminense e fortalecer a docência extensionista, consolidando referenciais de qualidade e inovação.

A construção do Observatório terá início com o mapeamento sistemático das ações de Extensão desenvolvidas na universidade. Cada prática será analisada e caracterizada, identificando-se aquelas que se destacam como boas práticas. Após esse processo, serão devidamente registradas e organizadas, de modo a tornarem-se acessíveis à comunidade acadêmica. Ao dar visibilidade a essas experiências, cria-se um ambiente propício à inspiração, ao aprimoramento contínuo e à replicação qualificada de iniciativas bem-sucedidas.

Paralelamente, será realizado *benchmarking* com instituições de ensino reconhecidas por sua forte atuação extensionista e por modelos de gestão consistentes. A análise comparativa permitirá incorporar referências externas relevantes, enriquecendo o Observatório e ampliando seu alcance conceitual e metodológico.

O Observatório será concebido como instrumento dinâmico e permanentemente atualizado, refletindo o que há de mais atual, consistente e transformador nas práticas de Extensão. Dessa forma, docentes e técnicos encontrarão ali fontes concretas de inspiração e orientação para o desenvolvimento de suas próprias iniciativas.

Ao consolidar esse espaço de referência, a Universidade Federal Fluminense reforça seu compromisso com a excelência e com a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, assegurando que suas ações extensionistas permaneçam alinhadas às melhores práticas e aos desafios contemporâneos da sociedade.

7.4.4. COLÉGIO DE FORMAÇÃO DE PRÁTICAS DE EXTENSÃO, ENSINO E APRENDIZAGEM PARA A DOCÊNCIA EXTENSIONISTA

Dentre nossas propostas, está em formulação a criação do Colégio de Formação de Boas Práticas de Extensão, com a finalidade de atualizar, aprimorar e modelar continuamente à docência extensionista na Universidade Federal Fluminense. A iniciativa visa a fortalecer uma atuação cada vez mais consistente, inovadora e alinhada aos desafios contemporâneos.

O Colégio será estruturado considerando as diferentes áreas do conhecimento – tecnológica, científica, social aplicada e da saúde –, respeitando as especificidades metodológicas e as demandas próprias de cada campo. Essa abordagem assegurará modelos formativos adaptáveis, sem perder a coerência institucional.

A atualização permanente será um princípio orientador. Para tanto, será adotado o *benchmarking* como ferramenta estratégica, promovendo análise comparativa com experiências consolidadas em outras instituições. A partir desse diálogo qualificado, será possível aprimorar metodologias, conferir maior robustez às ações extensionistas e consolidar referenciais relevantes para o desenvolvimento da Extensão na UFF.

As ações formativas do Colégio também contribuirão para o percurso de crescimento, progressão e promoção funcional do corpo docente, ao oferecer subsídios técnicos e conceituais que valorizem a atuação extensionista. A proposta reconhece que a Extensão precisa ser compreendida, qualificada e continuamente aperfeiçoada, de modo a ocupar posição central na trajetória acadêmica.

Com essa estrutura, o Centro de Extensão, Ensino e Aprendizagem reafirma seu papel como instância promotora e dinamizadora da Extensão, fortalecendo a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e ampliando o impacto social da Universidade Federal Fluminense.

7.4.5. EXTENSÃO - PROGRAMA DE QUALIDADE ACADÊMICA DA UFF (QAU)

O fortalecimento do Programa de Qualidade Acadêmica da UFF (QAU), em sua modalidade de Extensão, será prioridade estratégica. A iniciativa visa a alimentar o Observatório de Boas Práticas e as ações do Centro de Extensão e Ensino-Aprendizagem, funcionando como mecanismo estruturado de identificação, catalogação e valorização das experiências extensionistas desenvolvidas na Universidade Federal Fluminense.

O programa atuará como instrumento de reconhecimento institucional – elemento essencial para estimular, orientar e transformar práticas exitosas em referências para toda a comunidade acadêmica. Ao promover esse movimento de valorização coletiva, cria-se um ambiente propício à troca de saberes, ao aperfeiçoamento contínuo e ao fortalecimento de uma cultura extensionista sólida.

A vertente de Extensão do QAU estará articulada às modalidades já consolidadas em Ensino e Pesquisa, completando a lógica estruturante da qualidade acadêmica na UFF. Dessa forma, acreditamos que consolidaremos uma visão integrada, coerente com a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

A cada ciclo, haverá premiação das melhores práticas – já no primeiro ano de gestão –, acompanhada de processo permanente de aprimoramento. Isso envolve tanto o refinamento dos critérios de avaliação quanto a ampliação do engajamento da comunidade acadêmica. A proposta visa, portanto, a consolidar a Extensão como um dos pilares do desenvolvimento científico e tecnológico na trajetória profissional de docentes e técnicos, fortalecendo sua relevância institucional e social.

7.5. CONFERÊNCIA ANUAL DE EXTENSÃO

Nossa proposta inclui a realização anual da Conferência Anual de Extensão, que será um marco estruturante no calendário institucional. A iniciativa visa a colocar em evidência os temas mais relevantes da Extensão – tanto aqueles de natureza estratégica e de longo prazo quanto os que emergirem ao longo de cada ciclo –, promovendo reflexão qualificada e alinhamento coletivo.

Propomos que a Conferência tenha início com um balanço do desempenho acadêmico extensionista, tomando como referência central o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e seus objetivos, bem como seus desdobramentos administrativos. O objetivo é confrontar o que foi planejado com o que efetivamente se realizou, analisando resultados, condicionantes e aprendizados. Esse processo permitirá aperfeiçoar a gestão e qualificar as futuras construções coletivas do PDI, fortalecendo a evolução contínua da Universidade Federal Fluminense e sua articulação em prol da Extensão.

A programação incluirá palestras técnicas e temáticas voltadas à docência e à atuação técnica extensionista, ampliando a compreensão sobre o significado de ser extensionista na UFF. Serão debatidos os impactos da Extensão na formação docente e técnica, na Graduação, na Pós-Graduação – incluindo Mestrados e Doutorados – e na consolidação da docência no Ensino superior. O objetivo é tornar mais clara, estruturada e estratégica a compreensão do papel da Extensão na vida acadêmica.

Outro eixo fundamental será composto por sessões temáticas com convidados externos, que trarão diferentes perspectivas e experiências. Esse movimento dialógico, essência da própria Extensão, contribuirá para consolidar um saber extensionista cada vez mais consistente, crítico e conectado às demandas sociais.

A Conferência também abrirá espaço para a apresentação dos achados e resultados das diversas iniciativas extensionistas desenvolvidas por docentes, técnicos e pesquisadores da Universidade Federal Fluminense. Acreditamos que esses relatos permitirão reconhecer avanços, identificar oportunidades de melhoria e orientar os projetos do ciclo seguinte, assegurando aprimoramento contínuo.

Mais do que um evento, a Conferência Anual de Extensão será um momento institucional de avaliação, reavaliação e projeção de caminhos. Ao incentivar o debate qualificado e o compartilhamento de experiências, poderemos fortalecer a cultura extensionista orientada a resultados, capaz de promover desenvolvimento e reafirmar a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

7.6. VOLUNTARIADO COMO MECANISMO DE EXTENSÃO

O favorecimento do voluntariado como mecanismo de Extensão constitui dimensão estratégica neste contexto. A proposta visa a consolidar uma cultura acadêmica comprometida com a atuação coletiva, a responsabilidade social e a formação de profissionais e pesquisadores com consciência humanística e perspectiva empática. A Universidade Federal Fluminense precisa reconhecer seu lugar nas cidades, nas regiões, no país e no mundo – e atuar de forma corresponsável nesses territórios.

Estimular o voluntariado significa incentivar a participação ativa em causas sociais relevantes, fortalecendo a compreensão de direitos e deveres e promovendo a formação de agentes de desenvolvimento social. Trata-se de ampliar possibilidades, contribuir para maior equidade e reforçar o papel transformador da universidade na sociedade.

No âmbito acadêmico, a integração entre Extensão e voluntariado potencializa o desenvolvimento econômico, científico, tecnológico e cultural. Sendo a Extensão uma prática essencialmente dialógica, sua articulação com ações voluntárias torna-se coerente e necessária. Essa dimensão deverá ser valorizada, incentivada e reconhecida institucionalmente, consolidando-se como prática transversal, interdisciplinar e presente no cotidiano universitário.

Essa perspectiva repercute diretamente na formação oferecida pela UFF. Estudantes de Graduação serão estimulados a desenvolver competências técnicas aliadas a uma sólida base ética e social. Da mesma forma, pesquisadores da Pós-Graduação – nos Programas *Stricto Sensu* e *Lato Sensu*, bem como nas iniciativas de educação continuada – deverão incorporar essa visão em suas trajetórias acadêmicas e profissionais.

O voluntariado, portanto, deve ser compreendido como consciência formativa e princípio orientador das iniciativas extensionistas. O debate sobre seus modos de implementação – considerando especificidades regionais, demandas sociais e culturais, áreas do conhecimento e práticas científicas e tecnológicas – será permanente. Assim, acreditamos que a Extensão reafirmará seu papel como eixo articulador entre Ensino, Pesquisa e compromisso social, fortalecendo a missão pública da Universidade Federal Fluminense.

7.7. PROGRAMA INSTITUCIONAIS ACADÊMICOS

7.7.1. PROGRAMA JOVEM EXTENSIONISTA

No âmbito da Extensão, a Universidade Federal Fluminense, por meio de suas Pró-Reitorias – com destaque para a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) –, deverá instituir, promover, atualizar e modernizar um conjunto estratégico de programas institucionais acadêmicos. A iniciativa visa a fortalecer o “viver extensionista”, consolidando a Extensão como eixo articulador entre Ensino e Pesquisa e assegurando, de forma concreta, a indissociabilidade dessas três dimensões.

Entre as ações estruturantes, destaca-se a implementação do Programa Jovem Extensionista. A proposta busca despertar o interesse pela prática extensionista desde a Graduação, incorporando também a perspectiva do voluntariado. A intenção é formar estudantes comprometidos com o diálogo, com a compreensão crítica da realidade e com a troca qualificada de saberes. Ao vivenciar essas experiências, cada participante amplia sua formação acadêmica e humana, tornando-se profissional mais consciente e preparado.

A estruturação do programa contará com análise comparativa de experiências bem-sucedidas em outras instituições, permitindo identificar formatos e metodologias adequadas à realidade da UFF. Além disso, será articulado fomento específico, inclusive com bolsas, que contribuam tanto para a permanência estudantil quanto para a formação cidadã e profissional. A proposta visa a desenvolver competências técnicas aliadas à empatia, à responsabilidade social e ao compromisso com causas coletivas relevantes.

Essa mesma lógica será estendida à Pós-Graduação – nos níveis de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado –, incentivando a formação de pesquisadores conscientes de seu papel social. A atuação científica deverá estar conectada ao desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural, fortalecendo a compreensão de que produzir conhecimento implica responsabilidade com a sociedade. O mesmo princípio se aplica à formação *lato sensu*, às capacitações e aos programas de treinamento, ampliando a internalização da filosofia extensionista em todas as etapas da trajetória acadêmica.

A consolidação do Programa Jovem Extensionista exige estrutura, planejamento e fomento permanente. Com sua efetivação, a universidade amplia sua capacidade de devolver à sociedade profissionais mais preparados, éticos e comprometidos, dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados aos desafios contemporâneos.

7.7.2. PROGRAMA JOVEM SOLIDÁRIO

O **Programa Jovem Solidário** será estruturado como desdobramento natural da política de voluntariado, consolidando-se como mecanismo de Extensão comprometido com a formação cidadã. A proposta visa a promover uma solidariedade dialógica, na qual estudantes, pesquisadores e participantes da educação continuada compreendam seu papel social e atuem de forma colaborativa na construção de futuros mais justos e sustentáveis.

A iniciativa parte do entendimento de que a solidariedade não se restringe à ação assistencial, mas envolve troca, escuta, corresponsabilidade e compromisso com causas coletivas relevantes. Nesse sentido, o programa se integra plenamente à filosofia extensionista, fortalecendo a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e ampliando o impacto social da Universidade Federal Fluminense.

Para sua estruturação, serão analisadas experiências consolidadas em outras instituições, identificando referenciais metodológicos e formatos adequados à realidade da UFF. Paralelamente, haverá alinhamento com políticas públicas nas esferas municipal, estadual e federal, assegurando coerência institucional e maior efetividade das ações. A proposta visa a articular causas estratégicas às demandas sociais concretas, garantindo relevância e sustentabilidade.

A busca por fomento estruturado será prioridade, de modo a assegurar continuidade e condições adequadas de participação estudantil, inclusive no que se refere à permanência. Assim, o Programa Jovem Solidário também se consolida como instrumento formativo, contribuindo para o desenvolvimento acadêmico e humano dos participantes.

Ao lado dos demais programas institucionais voltados ao Ensino e à Pesquisa, essa iniciativa reforça a construção de um ambiente acadêmico promotor de desenvolvimento. O objetivo é formar sujeitos conscientes, preparados e comprometidos, capazes de atuar como agentes transformadores na sociedade.

7.7.3. PROGRAMAS ESTRUTURANTES DE EXTENSÃO DIALÓGICA

Nossa proposta é implementar o Programa Universitário Empreendedor como iniciativa estratégica de formação e desenvolvimento. O objetivo é despertar, em estudantes e pesquisadores, a vocação para empreender, compreendida em sentido ampliado, para além de uma perspectiva estritamente liberal ou individualista.

O empreendedorismo aqui defendido é também coletivo, cooperativo e solidário. Trata-se de uma concepção *lato sensu*, que reconhece o mérito individual, mas enfatiza a importância da cooperação harmônica, humanística e empática. Com isso, desejamos estimular soluções científicas, tecnológicas e sociais em igual patamar de relevância, promovendo impacto positivo e sustentável.

O programa será articulado às iniciativas de inovação já existentes na Universidade Federal Fluminense, dialogando com a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e com os demais setores responsáveis pela agenda de inovação. Seu caráter será predominantemente extensionista e dialógico, promovendo a integração de saberes e a construção colaborativa de soluções.

Para sua estruturação, será realizado *benchmarking* com instituições que desenvolvem experiências semelhantes, identificando formatos e metodologias bem-sucedidas. Também haverá alinhamento com políticas públicas relacionadas ao empreendedorismo e à inovação, especialmente aquelas que possam ser dinamizadas a partir de uma perspectiva cooperativa. Parcerias com entidades sociais e empresariais serão buscadas, tanto para ampliar a troca de conhecimentos quanto para garantir fomento e sustentabilidade ao programa.

Com essa iniciativa, amplia-se a capacidade de interação da universidade com a sociedade, reforçando a centralidade da Extensão como dimensão articuladora. Nossa proposta visa a envolver toda a comunidade acadêmica em processos colaborativos de criação, desenvolvimento e inovação, assegurando maior abrangência, inclusão e capacidade de resposta às demandas contemporâneas.

7.7.4. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO ACADÊMICO

Comprometemo-nos a instituir o Programa de Voluntariado Acadêmico, articulado aos demais programas institucionais e integrado à perspectiva transversal do voluntariado como mecanismo estratégico de Extensão. A proposta visa a desenvolver iniciativas voltadas às demandas sociais concretas, com atenção especial a contextos de exclusão social, à promoção da igualdade racial e a outras pautas de elevada relevância pública.

O programa buscará estimular a ação voluntária estruturada, favorecendo o fortalecimento da cidadania, o desenvolvimento cultural e a promoção de resgates sociais necessários ao enfrentamento de desafios comunitários. Para tanto, será estabelecido diálogo com as municipalidades e com as próprias comunidades, identificando prioridades locais e instituições que já atuem com voluntariado nos territórios.

A estratégia consiste em somar esforços às iniciativas existentes ou estruturar novas ações a partir das diretrizes do programa, fortalecendo a presença institucional da Universidade Federal Fluminense junto às comunidades. Essa articulação permitirá levar conhecimento científico, tecnológico e inovador às demandas sociais, ao mesmo tempo em que contribui para a formação de cidadãos com visão humanística, respeito à diversidade e postura empática.

Além da formação técnica específica de cada curso, o Programa de Voluntariado Acadêmico visa a consolidar valores éticos e sociais indispensáveis à construção de uma sociedade mais saudável, coesa e comprometida com princípios humanísticos. Com inserção municipal e territorial estruturada, a iniciativa reforça o compromisso com uma universidade popular, de base comunitária, inclusiva e diversa, fortalecendo a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e ampliando o impacto social da instituição.

7.7.5. EMPRESAS JUNIORES

Dedicaremos atenção estratégica aos programas institucionais que envolvem as Empresas Juniores (EJs), presentes nos diversos *campi* e vinculadas a múltiplas áreas de formação. O primeiro passo será a realização de uma pesquisa censitária para mapear quantitativamente e qualitativamente essas iniciativas – identificando perfis, áreas de atuação e características organizacionais. A partir desse levantamento, será criado um espaço específico no portal da Universidade Federal Fluminense para promover as EJs, incentivando também que as unidades acadêmicas fortaleçam essa visibilidade em seus próprios canais institucionais.

Na sequência, será conduzido um diagnóstico situacional detalhado, analisando condições físicas, tecnológicas e organizacionais de cada Empresa Júnior. Também será avaliada sua integração com a estrutura universitária – incluindo participação discente e suporte das Pró-Reitorias, Superintendências, unidades e departamentos. A proposta visa a obter um retrato preciso do estágio de desenvolvimento de cada EJ, permitindo ações estratégicas de fortalecimento.

Compreender de maneira aprofundada o movimento de Empresa Júnior será outro eixo relevante. Para isso, será realizado *benchmarking* com instituições de referência, tanto para entender a dinâmica do movimento quanto para identificar práticas bem-sucedidas. As experiências analisadas serão consideradas à luz da cultura institucional da UFF, buscando adaptação responsável e estratégica. Ao mesmo tempo, serão examinados desafios enfrentados por essas instituições, de modo a antecipar problemas e estruturar soluções adequadas.

A meta é fortalecer o movimento de Empresas Juniores, ampliando sua integração ao ambiente acadêmico e administrativo e alinhando suas ações ao espírito extensionista, dialógico e de voluntariado. Essa articulação contribuirá para complementar a formação estudantil, ampliando competências técnicas, gerenciais e sociais.

Com planejamento estruturado e apoio institucional consistente, nossa expectativa é promover crescimento significativo das EJs, posicionando a Universidade Federal Fluminense como referência nacional – e potencialmente internacional – em boas práticas de gestão e desenvolvimento de Empresas Juniores, sempre em consonância com a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

7.7.6. PROGRAMAS ESTRUTURANTES DE BOLSAS DE EXTENSÃO DIALÓGICA

O fortalecimento, a ampliação e a regulamentação dos Programas Estruturantes de Bolsas de Extensão Dialógica constituem prioridade estratégica de nosso projeto. A proposta visa a ampliar significativamente o número de bolsas, consolidando a Extensão como dimensão central da vida acadêmica e, ao mesmo tempo, como instrumento de permanência estudantil e melhoria da qualidade de vida. Ao aproximar estudantes das demandas da sociedade, do poder público e dos setores produtivos, cria-se um ambiente formativo comprometido com a cidadania e com o desenvolvimento sustentável.

Esses programas serão orientados para dialogar com as diferentes “hélices” do sistema, com atenção especial ao poder público nas esferas municipal, estadual e federal. A partir dessa articulação, serão estruturados projetos de Extensão associados a bolsas que contribuam para o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural do país. Nesse contexto, será buscada aproximação com iniciativas como o Projeto Rondon, ampliando ações correlatas, inclusive nas frentes de atuação amazônica, como em José Veríssimo e Oriximiná. A proposta visa a estabelecer canais permanentes de relacionamento com os entes públicos nos municípios e estados onde

a Universidade Federal Fluminense está presente, assegurando coerência, efetividade e alinhamento às políticas públicas.

A articulação com a sociedade civil e com protagonistas sociais também será eixo estruturante. Programas de Extensão Dialógica serão concebidos para interagir diretamente com demandas sociais, promovendo desenvolvimento, fortalecimento da cidadania e eficiência social. Essa escuta ativa permitirá a construção de ações duradouras, capazes de consolidar a presença institucional como parceira estratégica das comunidades.

Da mesma forma, haverá aproximação com entidades representativas e setores produtivos – sindicatos, indústria de transformação, indústria criativa, comércio, serviços e agricultura –, compreendidos em sentido *lato sensu*. A Extensão exercerá papel dialógico: levar soluções construídas a partir do conhecimento científico e, simultaneamente, incorporar saberes oriundos desses setores. Essa interação fortalecerá a universidade como formadora de profissionais, produtora de Pesquisa e executora de programas e políticas públicas.

A concepção desses Programas Estruturantes de Bolsas de Extensão Dialógica é ampla e sistêmica. Ao integrar poder público, sociedade civil e setores produtivos, amplia-se o significado da presença institucional no território, reafirmando o compromisso com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

7.8. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE FOMENTO

7.8.1. BOLSA DE EXTENSÃO E FOMENTO A AÇÕES DE EXTENSÃO

Dedicaremos uma atenção estratégica ao fortalecimento, à ampliação, à modernização e à regulamentação – de forma mais atualizada e simplificada – dos programas institucionais de fomento à Extensão. Para isso, estaremos ancorados nas melhores práticas de gestão e uso de recursos públicos, considerando nossa responsabilidade como autarquia federal, a exemplo da Universidade Federal Fluminense. Acreditamos, pois, que a extensão precisa ser fomentada, apoiada e sustentada para se desenvolver com a mesma excelência que o ensino e a pesquisa.

Nesse sentido, a proposta é captar fontes de fomento que garantam perenidade e crescimento às diversas ações extensionistas. Para tanto, construiremos diálogo e articulação política junto aos governos federal, estadual e municipal; às câmaras legislativas nas três esferas; aos órgãos de fomento; e, também, a empresas e instituições parceiras. Assim, estruturaremos um grande arco de alianças – públicas e privadas – para que os programas de extensão possam florescer, expandir-se e cumprir plenamente seu papel, inclusive contribuindo para a permanência estudantil.

Além disso, a Pró-Reitoria e sua equipe atuarão de forma integrada ao Gabinete do Reitor, assegurando a captação de recursos e o suporte necessário aos investimentos. Como prioridade inicial, garantiremos fomento às bolsas de extensão em suas múltiplas modalidades. Essas bolsas estarão articuladas aos programas institucionais acadêmicos, fortalecendo tanto a graduação quanto a pós-graduação, pois entendemos que a extensão é dimensão formativa essencial também na formação de cientistas. Desse modo, ao assegurar previsibilidade e estabilidade financeira, promoveremos permanência, foco acadêmico e impacto social.

Paralelamente, ampliaremos o apoio às demais formas de extensão – projetos, programas, cursos, eventos e ações comunitárias –, reconhecendo que a universidade cumpre sua missão quando dialoga com a sociedade e contribui para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país. Portanto, fomentar essas iniciativas é uma ação central da nossa proposta.

Para garantir segurança e eficiência, a equipe da Proex trabalhará na consolidação de editais, regulamentações claras, suporte jurídico e normativo, bem como na modernização dos processos. Dessa forma, todas as ações extensionistas

poderão ser executadas com transparência, reconhecimento institucional e sustentabilidade financeira.

A fim de orientar essas decisões com responsabilidade, realizaremos inicialmente um amplo diagnóstico situacional. Com isso, compreenderemos a realidade das bolsas existentes e das que serão implementadas, analisaremos o contexto normativo, os resultados alcançados e sua contribuição para os objetivos do PDI. Essa leitura estruturada – funcional, administrativa e estratégica – permitirá identificar desafios, corrigir fragilidades e implementar melhorias consistentes.

Por fim, realizaremos *benchmarking* com universidades de porte semelhante à UFF – multicampi e multicidade –, bem como com instituições reconhecidas por sua forte tradição extensionista. Ao analisar suas estratégias de captação de recursos e modelos de gestão, acreditamos que poderemos incorporar boas práticas e, conseqüentemente, fortalecer ainda mais nossas ações de extensão, garantindo impacto, sustentabilidade e protagonismo institucional.

7.8.2. PIBEX

Reconhecemos o Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) como eixo estruturante da política extensionista da Universidade Federal Fluminense. Trata-se de uma iniciativa estratégica que visa a conceder bolsas e fomento para que estudantes de graduação atuem em projetos de impacto social. Nesse sentido, o programa será fortalecido, ampliado e qualificado, de modo a impulsionar novas frentes de atuação e consolidar a extensão como dimensão formativa essencial.

Além disso, será dada atenção especial ao Pré-Vestibular Social, reconhecido como experiência exitosa e transformadora. Contudo, considerando que a universidade está presente em dez municípios, será fundamental ampliar sua abrangência territorial. Assim, o primeiro passo consistirá na realização de um diagnóstico detalhado, a fim de compreender sua lógica estruturante, seus vínculos institucionais e seus resultados acadêmicos e sociais. A partir dessa análise, será possível aprimorar processos, potencializar pontos fortes e implementar ações dinamizadoras que elevem ainda mais seu desempenho.

Paralelamente, será realizado *benchmarking* com instituições que desenvolvem iniciativas semelhantes, buscando compreender seus modelos de gestão, mecanismos de captação de recursos e fatores de êxito. Desse modo, boas práticas poderão ser adaptadas à realidade institucional, dimensionando investimentos e estruturando

parcerias públicas e privadas que ampliem a inserção social do programa. Ao mesmo tempo, será incentivada a participação de estudantes de graduação nessas ações, fortalecendo a compreensão de seu papel social e seu compromisso com a construção de oportunidades para jovens em situação de vulnerabilidade.

Nessa mesma perspectiva de inclusão educacional, será implantado o Programa EJA UFF, que visa a criar um ecossistema de apoio destinado a pessoas que não concluíram o ensino médio. A iniciativa será integrada à política educacional e social da universidade, reafirmando o compromisso institucional com os territórios onde atua. Para tanto, serão estabelecidas parcerias com secretarias municipais e instituições que desenvolvem ações correlatas, formalizando termos de cooperação que assegurem sustentabilidade e expansão. Ademais, será promovido *benchmarking* com universidades brasileiras que possuam programas semelhantes, permitindo a incorporação de experiências consolidadas, respeitando-se as especificidades culturais e institucionais.

Em articulação com o PIBEX, será estruturada uma linha de fomento específica para sustentar as ações vinculadas ao EJA. Consequentemente, haverá maior previsibilidade, estabilidade e capacidade de planejamento, garantindo perenidade às iniciativas.

Por outro lado, será desenvolvido o Programa de Apoio ao ENEM, complementar ao pré-vestibular social, porém com ênfase no suporte psicossocial e psicoeducacional. O programa visa a fortalecer a saúde mental dos estudantes, oferecendo acompanhamento e estratégias que promovam equilíbrio emocional, autoestima e resiliência. Assim, ao aliar preparação acadêmica e suporte psicológico, os participantes terão melhores condições de enfrentar o Exame Nacional do Ensino Médio com segurança e confiança. Também nesse caso será realizado *benchmarking* com universidades e municípios que adotem práticas semelhantes, a fim de estruturar ações consistentes e eficazes.

Ao mesmo tempo, será implementado o Programa de Incentivo Vocacional, cujo propósito será orientar jovens e adultos na identificação de suas aptidões e interesses. A proposta visa a promover escolhas acadêmicas mais conscientes e alinhadas às vocações individuais, o que, consequentemente, contribuirá para a permanência estudantil e para trajetórias formativas mais satisfatórias. Para assegurar solidez metodológica, serão analisadas experiências exitosas em outras instituições, adaptando-as ao contexto da UFF.

Em síntese, o PIBEX será amplamente potencializado e articulado a um conjunto integrado de programas de impacto social. Ainda que novas iniciativas possam surgir ao longo da gestão, esses projetos estruturantes constituirão o ponto de partida para

consolidar uma política extensionista robusta, sensível às demandas sociais e comprometida com o desenvolvimento do país. Desse modo, a Universidade Federal Fluminense reafirmará seu papel como agente de transformação social, promovendo desenvolvimento educacional, econômico, tecnológico e cultural com responsabilidade e visão de futuro.

7.9. GUIA INSTITUCIONAL DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA UFF

Para os primeiros cem dias de gestão, propomos lançar uma iniciativa robusta e estruturante: a criação do **Guia Institucional da Extensão Universitária da Universidade Federal Fluminense**. Nesse contexto, a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) assumirá papel central na coordenação, no aperfeiçoamento e na consolidação desse instrumento estratégico, que visa a fortalecer, organizar e projetar a política extensionista da instituição para o futuro.

Como ponto de partida, será realizado um diagnóstico abrangente, destinado a compreender a situação atual da extensão em todas as suas manifestações. Para tanto, será estruturada uma ampla plataforma de interação com extensionistas, garantindo escuta qualificada, participação ativa e acolhimento das demandas, interesses e desafios identificados. Além de mapear processos e resultados, buscaremos compreender como esses atores se percebem enquanto extensionistas e como avaliam o reconhecimento institucional que recebem. Assim, a precisão metodológica e a interatividade do diagnóstico assegurarão uma visão profunda e sistêmica do cenário existente.

Em seguida, será conduzido um estudo minucioso do marco regulatório da extensão na universidade. Isso implicará a análise de resoluções, instruções normativas e demais dispositivos que organizam e orientam as ações extensionistas, com o objetivo de verificar sua atualidade, coerência e efetividade. Paralelamente, haverá diálogo com as diretrizes do Ministério da Educação e com as normativas nacionais que regem a extensão. Também serão examinadas as discussões em curso nos fóruns representativos das Pró-Reitorias de Extensão, especialmente no âmbito da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, bem como em outras instituições públicas e privadas. Desse modo, será possível identificar tendências, desafios regulatórios e modelos organizacionais capazes de fortalecer o ambiente institucional propício à Extensão.

Com base nesse duplo movimento – interno e externo –, a proposta será ressignificar, requalificar e expandir a extensão na universidade, assegurando-lhe tratamento equivalente, inclusive do ponto de vista orçamentário, ao ensino e à pesquisa. Portanto, o Guia não será apenas um documento orientador, mas um instrumento estruturante de política institucional.

Para sua elaboração, será desenvolvido um rigoroso processo de *benchmarking* em universidades brasileiras reconhecidas pela excelência de suas ações extensionistas

serão analisadas, a fim de compreender como estruturam seus guias, como dialogam com suas comunidades internas e como consolidam a cultura extensionista. Ao incorporar boas práticas, respeitando-se as especificidades culturais e institucionais da UFF, o Guia ganhará consistência técnica e legitimidade acadêmica.

Esse instrumento desempenhará papel central no fortalecimento das políticas públicas de extensão. Consequentemente, contribuirá para a construção de uma universidade popular, presente nos dez municípios em que atua e comprometida com diálogo permanente e efetivo com a sociedade. A instituição reafirmará, assim, sua identidade dialógica: aquela que ensina e aprende simultaneamente, que interage com o poder público, com o setor produtivo e com os diversos protagonistas sociais, e que transforma conhecimento em soluções técnicas, tecnológicas e sociais.

Ao mesmo tempo, o Guia consolidará o espírito extensionista como elemento constitutivo da identidade institucional. A perspectiva adotada será a de que docentes, técnicos e estudantes sejam, em essência, extensionistas. Isso não implicará qualquer redução da qualidade do ensino ou da pesquisa; ao contrário, reforçará a integração indissociável entre essas dimensões. A vocação da UFF permanecerá ancorada em um ensino de excelência e em pesquisa pura e aplicada de alto nível, articuladas a uma extensão forte, estruturada e socialmente comprometida.

Nesse horizonte, temas contemporâneos e estratégicos estarão presentes de forma transversal, tais como inclusão, diversidade, equidade racial, sustentabilidade, transição ecológica e transição digital. Assim, a Extensão dialogará diretamente com os grandes desafios da sociedade brasileira e global, contribuindo para o fortalecimento da cidadania, da soberania nacional e do desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural.

Por fim, o Guia contemplará a reestruturação e a atualização das normas e regulamentações extensionistas. Ao centralizar e sistematizar essas informações, tornará o marco regulatório mais claro, acessível e coerente. Consequentemente, acreditamos que se transformará em um instrumento permanente de política pública universitária, evidenciando de forma inequívoca a vocação extensionista da Universidade Federal Fluminense e projetando-a com consistência e visão estratégica para os próximos anos.



INOVAÇÃO

8. INOVAÇÃO

Princípio: O eixo da Inovação é concebido como estratégico do programa de gestão, com caráter integrador e dialógico, em articulação com a Extensão, abrangendo dimensões tecnológica, social e organizacional, promovendo a interação entre o saber acadêmico e os conhecimentos produzidos na sociedade, no poder público e na indústria. Nesse sentido, propomos que a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (Proppi) atue para fortalecer e ampliar a inovação institucional, consolidando-a como política estruturante.

8.1. PROPPi

Compreendemos a inovação como eixo estratégico do programa de gestão, dado seu caráter integrador e dialógico, semelhante ao da extensão. Trata-se de um processo que utiliza o saber acadêmico para dialogar com os conhecimentos produzidos na sociedade, no poder público, na indústria e entre diversos protagonistas sociais, construindo soluções em sentido amplo. Nesse horizonte, a inovação abrange dimensões tecnológica, social e organizacional, articulando transversalmente diferentes setores e interesses.

Ao reconhecer essa multiplicidade de saberes – científicos, tecnológicos e sociais –, será possível estruturar respostas qualificadas a problemas de variadas naturezas. Assim, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPi) terá como objetivo promover um crescimento consistente e ampliação significativa da atuação institucional em inovação, consolidando-a como política estruturante.

Como etapa inicial, propomos a condução de um diagnóstico situacional robusto, destinado a compreender como a inovação se organiza internamente na Universidade Federal Fluminense e como é percebida externamente, tanto nos municípios onde a instituição está inserida quanto nos estados e no cenário nacional. Esse mapeamento envolverá a análise das relações com os poderes públicos, com o setor produtivo e com os diferentes ecossistemas sociais, buscando identificar como a universidade é

reconhecida enquanto agente de inovação e quais oportunidades podem ser ampliadas.

Paralelamente, serão examinadas as conexões entre o ecossistema interno da UFF e os ecossistemas externos, investigando-se como essas interações se desenvolvem e quais fatores produzem resultados mais frutíferos. Nesse sentido, será analisado o impacto da inovação na Pós-Graduação, na Pesquisa, no Ensino – incluindo Graduação e formação continuada *Lato Sensu*, capacitações e treinamentos – e na Extensão. O objetivo será compreender, de forma sistêmica, como a inovação está estruturada, regulamentada e operacionalizada, bem como sua relevância estratégica.

Além disso, será realizado um criterioso processo de *benchmarking* com universidades brasileiras de referência, avaliadas em rankings nacionais e internacionais. Acreditamos que a análise dessas experiências permitirá identificar boas práticas, modelos de governança e estratégias de fortalecimento da cultura inovadora. Ao confrontar tais referenciais com a realidade institucional, considerando-se os valores e diretrizes estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), será possível aprimorar mecanismos, ampliar resultados e consolidar uma política de inovação alinhada à identidade da universidade.

Nesse contexto, a inovação será compreendida como agente de transformação e instrumento de presença ativa na sociedade brasileira. Ao mesmo tempo em que dialoga com o poder público, com a indústria e com diferentes atores sociais, a universidade também poderá se retroalimentar dessas interações, incorporando novos conhecimentos, ampliando sua capacidade científica e tecnológica e fortalecendo sua autonomia institucional. Consequentemente, a inovação atuará como força integradora, capacitadora e impulsionadora de protagonismo acadêmico.

Portanto, nossa proposta é conhecer com profundidade o estágio atual da inovação e seus referenciais estratégicos, a fim de estruturar um plano gestor consistente e orientado para resultados. Desse modo, a inovação se consolidará como instrumento de convergência e fortalecimento da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, projetando a Universidade Federal Fluminense como referência e farol de desenvolvimento científico, tecnológico e social para o Brasil.

8.1.1. AGIR

8.1.1.1. ESCRITÓRIO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO – ETCO

Compreendemos que, no âmbito da AGIR – Agência de Inovação da Universidade Federal Fluminense –, um de seus braços mais estratégicos é o ETCO – Escritório de Transferência de Conhecimento. Esse setor visa a realizar a proteção, a divulgação e a transferência de ativos intelectuais produzidos por pesquisadores da universidade, além de estruturar a negociação e a gestão desses resultados para que possam ser apropriados pela indústria e por outros parceiros estratégicos. Nesse sentido, o ETCO ocupa posição central no fortalecimento do ecossistema de inovação institucional.

Para consolidar esse papel, propomos iniciar um diagnóstico situacional claro, técnico e criterioso, destinado a compreender o funcionamento do escritório em todas as suas dimensões. A análise buscará identificar elementos de eficiência, fragilidades operacionais, pontos fortes e oportunidades de aprimoramento. Ao mesmo tempo, serão consideradas as especificidades de uma universidade multicampi e multitudes, avaliando-se como o ETCO se articula internamente e como responde às demandas de uma instituição com a complexidade estrutural da UFF.

Além do diagnóstico interno, será realizado um processo estruturado de *benchmarking* com os principais escritórios de transferência de conhecimento das maiores universidades brasileiras. O objetivo será compreender seus modelos de governança, mecanismos de fomento, estruturas organizacionais, fluxos processuais e a inteligência institucional embarcada em suas rotinas. Desse modo, será possível analisar, com precisão, como esses escritórios se inserem no ecossistema universitário e como constroem relações estratégicas para cumprir sua missão de proteção e transferência de conhecimento.

A partir dessa compreensão ampliada – interna e externa –, será avaliada a elaboração de um plano diretor para o ETCO, capaz de orientar suas ações de forma sistêmica e sustentável. Caso necessário, serão implementadas melhorias estruturais, procedimentais ou estratégicas, sempre com o propósito de elevar o desempenho do escritório e ampliar seu impacto no ambiente de inovação.

Ao mesmo tempo, será assegurada a continuidade das ações atualmente em curso, evitando desarticulações ou rupturas institucionais. Havendo necessidade de ajustes ou aprimoramentos, será conduzido um processo de transição planejado, responsável e transparente, garantindo estabilidade e segurança jurídica e administrativa.

Portanto, a AGIR receberá atenção estratégica ao longo da gestão, reconhecendo-se sua relevância como vetor de desenvolvimento institucional. Conseqüentemente, o fortalecimento do ETCO contribuirá para consolidar a universidade como protagonista na geração, proteção e transferência de

conhecimento, ampliando sua presença junto ao setor produtivo e fortalecendo o ecossistema de inovação da Universidade Federal Fluminense.

8.1.1.2. POLÍTICA DE INOVAÇÃO

Proporemos uma atuação estratégica voltada à potencialização da AGIR – Agência de Inovação da Universidade Federal Fluminense –, conferindo-lhe capacidade operacional ampliada e maior robustez institucional, a fim de que cumpra, com excelência, seu propósito de fomentar a inovação em bases científicas e tecnológicas. Para tanto, realizaremos análise criteriosa da política de inovação a ela vinculada, responsável por estruturar e sustentar as ações programáticas desenvolvidas no âmbito da universidade.

Inicialmente, promoveremos atualização sistemática dessa base normativa, avaliando em que medida tem contribuído para alinhar esforços e consolidar a inovação como compromisso institucional. Nesse sentido, examinaremos seus instrumentos de avaliação e monitoramento, verificando sua efetividade e aderência às demandas contemporâneas. Além disso, estruturaremos campanha institucional de esclarecimento e disseminação, alcançando todas as unidades acadêmicas, departamentos e Programas de Pós-Graduação, nos diferentes municípios de atuação. Assim, fortaleceremos a cultura de inovação e asseguraremos que a política seja amplamente conhecida, compreendida e praticada.

Compreenderemos a inovação como instrumento de materialização da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. Portanto, conduziremos uma avaliação aprofundada de toda a base normativa, desde a Resolução nº 189/2020 até demais resoluções e normas de serviço correlatas, que orientam e disciplinam a atuação institucional. A partir dessa análise, realizaremos ajustes de natureza conceitual e prática, sempre que necessários, garantindo maior clareza, coerência e aplicabilidade. Ao mesmo tempo, buscaremos identificar o grau de internalização dessa política, verificando quantos a compreendem e como podem contribuir para sua efetiva consolidação.

Paralelamente, desenvolveremos processo estruturado de *benchmarking* com universidades brasileiras reconhecidas por sua cultura inovadora, analisando como organizam suas políticas e como promovem sua efetividade na articulação entre Graduação, Pós-Graduação e Extensão. Essa análise comparativa permitirá incorporar boas práticas, respeitando-se identidade institucional, valores e diretrizes estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Ademais, avaliaremos o nível de integração entre a política de inovação e o PDI, assegurando alinhamento sistêmico e coerência estratégica. A inovação deverá atuar como elemento catalisador do ecossistema institucional, fortalecendo conexões internas e ampliando sua articulação com os ecossistemas municipais, estaduais e nacionais. Desse modo, consolidaremos a universidade como referência em inovação nos territórios onde está inserida, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social, tecnológico e cultural do Brasil.

Sob outra perspectiva, estruturaremos política de inovação com caráter simultaneamente global e particularizado. Embora mantenha diretrizes gerais para toda a instituição, contemplará especificidades dos diversos campos do conhecimento. Assim, desenvolveremos orientações próprias para áreas como saúde, ciências, tecnologia e inovação social, reconhecendo vocações e potencialidades acadêmicas. Essa abordagem integrada e diferenciada permitirá maior efetividade, ampliará resultados e assegurará desempenho institucional mais consistente.

Conseqüentemente, fortaleceremos os ecossistemas internos e dinamizaremos suas conexões externas, promovendo protagonismo científico e tecnológico. Ao consolidar a inovação como eixo estruturante da gestão, reafirmaremos o papel da Universidade Federal Fluminense como agente de soberania, desenvolvimento e transformação social.

8.1.1.3. FOMENTO A INOVAÇÃO

Nossa proposta reconhece que um aspecto crucial para a AGIR – Agência de Inovação da UFF – é fortalecer sua capacidade de fomentar a inovação de forma estruturada, estratégica e permanente. A AGIR precisará se organizar para captar recursos, acompanhar editais com agilidade e mobilizar ao máximo todo o ecossistema de apoio à inovação no Brasil. Nosso objetivo é que a Universidade Federal Fluminense atue como catalisadora desse movimento.

É fundamental dedicar atenção e suporte contínuos a essa frente, rastreando oportunidades e ampliando as fontes de financiamento. Buscaremos apoio e fomento tanto público quanto privado, assegurando que a universidade tenha condições reais de sustentar e expandir seus projetos inovadores. Queremos uma atuação clara, objetiva e consistente na gestão desses recursos.

Para isso, realizaremos um diagnóstico detalhado da situação atual – identificando virtudes, fragilidades e oportunidades de melhoria. Avaliaremos como a AGIR tem fomentado a inovação nos últimos anos e promoveremos *benchmarking* com

universidades e agências de referência no cenário nacional e internacional, compreendendo como transformam captação de recursos em resultados concretos e duradouros.

Nosso compromisso é garantir que a AGIR desenvolva uma política de captação consistente e perene, evitando descontinuidades e assegurando investimentos contínuos nos programas e projetos da universidade. Assim, fortaleceremos a inovação como eixo estruturante do desenvolvimento científico, tecnológico e social da UFF.

8.1.1.4. INCUBADORA DE EMPRESAS

Nossa proposta reconhece que a AGIR – Agência de Inovação da UFF – já conta com uma incubadora de empresas, e nosso compromisso é fortalecê-la e, sobretudo, descentralizá-la. Atuamos em dez Municípios – e queremos levar o espírito do empreendedorismo e o desenvolvimento de novos negócios e soluções para todas as regiões onde a UFF está presente.

Um ponto central será consolidar a cultura da inovação. A política de inovação que estamos implementando dará base a esse movimento, e o fortalecimento da incubadora, com sua expansão territorial, será uma das principais estratégias. A meta é permitir que novas incubadoras convivam e se integrem aos ecossistemas locais das diferentes cidades, impulsionando o desenvolvimento regional e garantindo que a incubadora prospere de forma articulada.

Para isso, realizaremos uma ampla avaliação de desempenho e um diagnóstico situacional – considerando infraestrutura física, recursos tecnológicos e capacidade de gerar negócios sustentáveis e duradouros. Também promoveremos *benchmarking* com universidades de referência, entendendo como estruturam e dinamizam suas incubadoras, para incorporar boas práticas à realidade da UFF.

Ao compreender profundamente nosso modelo atual e aprender com experiências consolidadas, poderemos aprimorar processos, ampliar o fomento e consolidar uma incubadora forte, moderna e reconhecida. Nosso objetivo é que ela se torne um instrumento estratégico para o crescimento institucional e para a consolidação da inovação como eixo estruturante da universidade.

A descentralização permitirá que a inovação esteja presente em todos os *campi* – não como ação isolada, mas como catalisadora do desenvolvimento institucional, da qualificação da vida acadêmica e da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Com o fortalecimento da política de inovação e do escritório de transferência de conhecimento – como o ETCO –, construiremos um macroambiente integrado de geração, proteção e transferência de conhecimento. Esse ambiente ampliará a capacidade de inovar da Universidade Federal Fluminense, fortalecendo seu protagonismo no desenvolvimento científico, tecnológico, social e econômico do Brasil.

8.1.1.5. TECNOLOGIA SOCIAL

Nossa proposta considera fundamental incorporar, de forma estruturada, a tecnologia social no âmbito da AGIR – Agência de Inovação da UFF. A atuação da agência não se limitará a soluções voltadas exclusivamente ao setor industrial ou tecnológico. Ao contrário, reconheceremos que, em um país marcado por profundas desigualdades e múltiplas demandas sociais, é imprescindível desenvolver respostas inovadoras orientadas ao enfrentamento dessas realidades.

Compreenderemos a inovação em sentido *lato sensu*, ampliando seu conceito e fortalecendo múltiplas modalidades de atuação. Nesse contexto, as tecnologias sociais ocuparão posição estratégica, pois articulam conhecimento acadêmico e saberes comunitários para produzir transformações concretas no cotidiano das populações.

A universidade já desenvolve iniciativas nessa direção desde 2015, e promoveremos seu fortalecimento, expansão e qualificação. Para tanto, realizaremos diagnóstico abrangente das ações existentes, identificando potencialidades, resultados alcançados e oportunidades de aprimoramento. Essa análise permitirá estruturar planejamento mais consistente e orientado a impactos sociais mensuráveis.

Paralelamente, conduziremos processo de *benchmarking* com universidades de referência que desenvolvem programas consolidados em tecnologia social. Avaliaremos metodologias, modelos de governança e estratégias de implementação, sempre respeitando especificidades culturais e institucionais da Universidade Federal Fluminense. Assim, incorporaremos boas práticas e fortaleceremos a capacidade institucional de gerar soluções sociais inovadoras.

Iremos além da consolidação de um catálogo de soluções – que já representa avanço significativo – e estruturaremos mecanismos de implementação efetiva dessas tecnologias nos municípios onde a universidade atua. Buscaremos construir soluções aplicáveis, escaláveis e sustentáveis, capazes de transformar realidades locais e fortalecer o desenvolvimento social, econômico e cultural.

Conseqüentemente, ampliaremos o alcance da AGIR e consolidaremos a inovação como instrumento de transformação social. Ao adotar perspectiva abrangente, que integra inovação tecnológica, organizacional e social, posicionaremos a universidade como referência nacional nesse campo, contribuindo para qualificar as relações sociais e promover desenvolvimento nos municípios, no estado e em todo o Brasil.

8.1.1.6. REDE UFF

Consideramos estratégica, no âmbito da AGIR – Agência de Inovação da UFF –, a consolidação da chamada Rede UFF. Essa iniciativa representa a interiorização estruturada das ações da agência, ampliando sua integração com os diferentes municípios onde a Universidade Federal Fluminense está presente. Atualmente, já há experiências relevantes em Nova Friburgo, Petrópolis, Volta Redonda e Rio das Ostras, que revelam potencial significativo de articulação regional.

Inicialmente, promoveremos estudo aprofundado dessas experiências, analisando sua dinâmica, virtudes, desafios e resultados alcançados. Esse diagnóstico permitirá compreender modelos de funcionamento, identificar pontos de melhoria e extrair aprendizados que possam orientar a expansão da Rede UFF. A partir dessa base, ampliaremos a atuação para regiões como Campos, Macaé, Angra dos Reis e, futuramente, Itaboraí, fortalecendo a presença territorial da AGIR com qualidade, consistência e identidade institucional.

Nesse sentido, examinaremos de forma detalhada iniciativas já estruturadas, como a unidade da AGIR em Nova Friburgo, os núcleos de inovação em tecnologia e negócios de Petrópolis e o hub de inovação de Volta Redonda. Ao compreender esses arranjos, poderemos aprimorar processos, consolidar governança e ampliar a capilaridade da inovação nos diferentes *campi*.

Ao mesmo tempo, promoveremos a aproximação sistemática entre universidade e sociedade, associando a AGIR aos ecossistemas locais já existentes ou em formação. A meta será integrar esforços, potencializar parcerias e fortalecer ambientes colaborativos. Além disso, estudaremos ecossistemas de inovação nos estados do Rio de Janeiro e do Pará, buscando conexões estratégicas que ampliem o alcance institucional.

Reconhecemos a Rede UFF como empreendimento promissor que demandará compreensão aprofundada e planejamento estruturado. Assim, realizaremos *benchmarking* com agências de inovação vinculadas a universidades multicampi ou com

unidades distribuídas em diversas cidades, analisando como promovem capilaridade, proximidade territorial e eficiência operacional.

Desse modo, a AGIR crescerá de forma orgânica e consistente, cumprindo integralmente seus propósitos institucionais. A inovação será difundida em todos os *campi* e municípios de atuação, consolidando-se como vetor cultural e estratégico. Conseqüentemente, fortaleceremos a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, transformando a universidade em agente ativo de desenvolvimento regional e nacional.

8.1.2. ECOSSISTEMA DE INCUBADORAS DE NEGÓCIOS

No âmbito da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPi), estruturaremos um ecossistema integrado de incubadoras de negócios, articulado ao fortalecimento e à ampliação das ações da AGIR – Agência de Inovação da UFF. O propósito será conectar a Universidade Federal Fluminense aos ecossistemas municipais, estaduais e nacionais, ampliando escala, competências e capacidade de geração de valor.

Inicialmente, concentraremos esforços na incubadora já existente, avaliando seu desempenho, sua governança e suas possibilidades de expansão territorial. Paralelamente, estruturaremos desdobramentos em diferentes municípios, aproveitando a Rede UFF e os ambientes já consolidados em Nova Friburgo, Petrópolis, Volta Redonda e Rio das Ostras. Dessa forma, ampliaremos a presença institucional e contribuiremos de modo consistente para o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro e das regiões em que atuamos.

Criaremos espaços destinados ao surgimento de novos negócios, empresas de base tecnológica com alto valor agregado, empreendimentos de transformação social e iniciativas de tecnologia social. Nesse sentido, fortaleceremos a incubadora tanto em Niterói quanto nas futuras unidades descentralizadas, garantindo padrão de qualidade, integração sistêmica e sustentabilidade.

Paralelamente, promoveremos integração estruturada com incubadoras municipais e com secretarias de ciência, tecnologia e inovação. Avaliaremos como os ecossistemas locais organizam suas políticas públicas e como vêm estruturando distritos de inovação e ambientes voltados à criação de startups. A partir dessa interlocução, estabeleceremos ações cooperativas, ampliando oportunidades, compartilhando aprendizados e consolidando práticas dialógicas. Desse modo,

fortaleceremos as capacidades locais e, simultaneamente, ampliaremos o impacto institucional.

Além disso, estudaremos modelos adotados por universidades multicampi com presença em múltiplas cidades, promovendo um *benchmarking* sistemático para compreender como estruturam a integração entre seus ecossistemas regionais. Com base nessas análises, instituiremos uma instância articuladora vinculada à AGIR, responsável por monitorar, integrar e dinamizar os diferentes polos de inovação. Essa instância atuará como elemento de coesão estratégica, promovendo ganhos de escala e ampliando o valor agregado gerado pelas incubadoras.

Para que essa estrutura seja efetiva, asseguraremos regulamentação clara, governança definida e recursos adequados. Garantiremos suporte em infraestrutura física, tecnológica e digital, criando condições objetivas para que empreendedores, pesquisadores e estudantes desenvolvam plenamente seus projetos. Conseqüentemente, o ecossistema de incubadoras consolidar-se-á como instrumento robusto de inovação.

Assim, a inovação assumirá caráter sistêmico e transformador, constituindo um ciclo virtuoso de desenvolvimento, fomento e cooperação. Ao estruturar esse ecossistema integrado, fortaleceremos a capacidade institucional de gerar impacto social, econômico, tecnológico e cultural, reafirmando o compromisso da Universidade Federal Fluminense com o desenvolvimento do Brasil.

8.1.3. AGÊNCIAS DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA NAS UNIDADES DE ENSINO

8.1.3.1. RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

No âmbito da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPi), priorizaremos a construção e o incentivo à constituição de agências de inovação e de transferência de tecnologia nas unidades de Ensino. Considerando que a Universidade Federal Fluminense conta com quarenta e duas unidades distribuídas em dez municípios, será oferecido apoio institucional àquelas que manifestarem interesse e possuírem propósito claro para estruturar essas iniciativas. O desenvolvimento das agências terá como referência a experiência acumulada pela AGIR e pela Rede UFF, atuando de forma associada a essa rede, sem sobreposição ou competição, de modo a potencializar capacidades e consolidar estruturas locais. Essas agências terão como

finalidade operar, articular e desenvolver soluções nas diferentes unidades, promovendo a inovação como prática cotidiana e transversal, presente em todos os territórios que a adotarem como eixo estruturante.

A partir dessa diretriz, serão estabelecidas relações institucionais estratégicas para fortalecer as agências e assegurar o alcance de seus propósitos. Tornar-se-á essencial a constituição de um conjunto qualificado de interlocuções institucionais, considerando as especificidades de cada cidade e os distintos campos de saber promovidos pelas unidades. Serão definidas formas de relacionamento com a sociedade, com os poderes públicos em suas esferas local, regional e nacional e com a indústria – entendida em sentido amplo, abrangendo a indústria de transformação, a criativa, o comércio, os serviços e a agroindústria. Além disso, serão incorporados aos diálogos os protagonistas sociais responsáveis por fomentar grandes causas e agendas estratégicas.

Essas agências atuarão tanto na difusão de soluções de inovação tecnológica quanto no desenvolvimento de iniciativas de tecnologia social. Desse modo, será possível contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento regional e alinhar as ações universitárias aos propósitos dos ecossistemas locais. A Universidade assumirá o papel de indutora do plano de inovação, de modo a viabilizar o cumprimento da política institucional de inovação e a promoção da capilaridade das ações inovadoras. A inovação passará a estar presente em múltiplos municípios e em contextos diversos, respondendo a realidades heterogêneas e demandas específicas.

Assim, será estruturada uma ampla rede capilar que, além de fortalecer a rede já existente, ampliará o alcance junto a pequenos, médios e grandes empreendedores, bem como a grupos e iniciativas que demandam soluções de tecnologia social. Essa estratégia será acompanhada por processos sistemáticos de *benchmarking* com universidades que apresentem características semelhantes às da UFF, especialmente aquelas organizadas em modelo multicampi, com presença territorial ampla e atuação relevante no cenário nacional de inovação. Serão analisadas as formas pelas quais essas instituições estruturam suas políticas, estimulam a inovação como cultura institucional, prática recorrente e elemento estruturante da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

Desse modo, as agências cumprir-se-ão como instrumentos centrais dessa política. Será instituído um marco regulatório abrangente, capaz de assegurar consistência, robustez e comparabilidade entre as iniciativas. Serão garantidos mecanismos de preservação e difusão do conhecimento acumulado, assegurando que boas práticas sejam sistematizadas e institucionalizadas. Paralelamente, serão implantados sistemas de avaliação de desempenho para acompanhar a evolução das

ações de inovação, os resultados alcançados e seu alinhamento ao PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade.

Por fim, as relações institucionais estabelecidas terão como finalidade ampliar a capilaridade das ações e permitir a leitura qualificada das necessidades, expectativas e demandas da sociedade, dos poderes públicos, da indústria e dos protagonistas sociais, orientando decisões estratégicas e qualificando a atuação institucional da Universidade Federal Fluminense.

8.1.3.2. REDE DE INOVAÇÃO

Comprometemo-nos a estruturar uma ampla Rede de Inovação no contexto das agências de inovação e transferência de tecnologia das unidades de Ensino da UFF, interconectando os diferentes *campi* e promovendo forte capilaridade entre todos os entes que compõem a universidade. A rede terá como finalidade ampliar a capacidade de resposta institucional, integrar saberes e fortalecer o conhecimento, garantindo que a UFF contribua de forma consistente à sociedade brasileira, ao poder público, à indústria e aos protagonistas sociais por meio de inovações tecnológicas, de tecnologia social e de outras modalidades de inovação, de acordo com as demandas identificadas.

Nesse sentido, serão implantados laboratórios especializados, construídos para experimentação científica e tecnológica conforme os saberes específicos de cada área. Esses laboratórios serão cadastrados, integrados e tecnologicamente atualizados, assegurando capacidade de resposta robusta e consistente. Além disso, a integração desses espaços permitirá que a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão se concretize plenamente, conectando as atividades laboratoriais às demandas acadêmicas e sociais.

Os Programas de Pós-Graduação terão papel central na rede, sendo fortalecidos, capacitados e qualificados para atender aos padrões da CAPES e às demandas de reconhecimento nacional e internacional. A inovação será aplicada como elemento estruturante desses programas, considerando referências globais, *benchmarking* com países como China e experiências brasileiras no contexto dos BRICS, sempre respeitando a cultura da UFF. As Pós-Graduações serão o núcleo gerador da inovação, promovendo interação consistente com ecossistemas de inovação municipais, estaduais e nacionais.

A rede contará ainda com escritórios de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) em cada unidade, com a função de operacionalizar projetos de forma ágil, célebre e assertiva, consolidando a cultura de inovação e de transferência de

tecnologia. Essa instrumentação permitirá respostas mais rápidas às demandas e garantirá maior eficiência na implementação de soluções inovadoras.

O propósito da Rede de Inovação é, portanto, consolidar conexões internas e inter-unidades, fortalecendo cada rede local e a rede da UFF como um todo. Será promovido monitoramento por referenciais de desempenho e *benchmarking* com instituições correlatas, assegurando que a universidade possua capacidade de resposta eficaz, alinhada aos interesses da sociedade e aos objetivos estratégicos institucionais. Dessa forma, a rede se tornará um instrumento sólido, robusto e estruturado para impulsionar a inovação em todos os níveis da universidade.

8.1.3.3. CAPTAÇÃO DE FOMENTO

Consideremos como ponto estratégico para o êxito das agências de inovação e de transferência de tecnologia nas unidades de Ensino o estabelecimento de um mecanismo estruturado, proativo e robusto de captação de recursos e fomento. Para tanto, propomos a realização de uma leitura abrangente do sistema público e privado brasileiro voltado ao financiamento da inovação, identificando oportunidades e acessando, de forma sistemática, os instrumentos disponíveis. Esse esforço abrangerá tanto recursos públicos oriundos da administração direta nos âmbitos municipal, estadual e federal quanto aqueles vinculados à administração indireta, incluindo empresas mistas, além dos principais instrumentos operados por agências de fomento estaduais e federais e por fundos associados às agências reguladoras de sistemas. Desse modo, serão explorados, de maneira articulada, todos os mecanismos existentes e potenciais, públicos e privados, orientados à promoção do fomento.

O objetivo central dessa estratégia de captação será viabilizar investimentos contínuos na qualificação e na atualização dos laboratórios, tornando-os progressivamente mais modernos e aptos a responder às demandas científicas, tecnológicas e sociais. Além disso, será promovido o fortalecimento da infraestrutura física e tecnológica dos Programas de Pós-Graduação, assegurando alinhamento permanente com os padrões tecnológicos mais avançados e ampliando a capacidade institucional de resposta. Nesse sentido, buscaremos fomento de caráter perene, capaz de garantir previsibilidade e sustentar planejamento integrado de curto, médio e longo prazos. Essa previsibilidade permitirá que gestores de laboratórios, Programas de Pós-Graduação e unidades acadêmicas realizem investimentos de forma consistente, estratégica e atualizada.

Reconhecemos, simultaneamente, a expressiva necessidade de expansão e qualificação da infraestrutura universitária, atualmente marcada por deficiências estruturais, visto que há uma demanda significativa por novos espaços e ambientes que elevem as condições institucionais e possibilitem a consolidação da Universidade como referência nacional e internacional. Nesse contexto, as agências de inovação e o conceito sistêmico que as orienta serão concebidas como elementos centrais no fortalecimento da capacidade institucional de inovação da Universidade Federal Fluminense. A atuação dessas estruturas será articulada aos ecossistemas de inovação existentes nos municípios, nos estados em que a Universidade está presente e no âmbito federal, ampliando a inserção institucional e potencializando as contribuições oferecidas ao país.

Para assegurar a efetividade dessa estratégia, será fundamental qualificar continuamente a capacidade institucional de captação de fomento. Nesse sentido, será estruturada uma ampla rede interna, abrangendo toda a UFF, voltada à capacitação e ao treinamento de pessoas para a prospecção sistemática de recursos. A partir da captação, os recursos serão alocados de forma estratégica e inteligente, maximizando resultados e fortalecendo, de maneira sustentável, a atuação da Universidade em Ensino, Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Inovação.

8.1.4. MODELO DE GESTÃO DA PROPI

8.1.4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA PROPI

Temos como objetivo central, no âmbito da inovação na Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPI), a construção de um modelo de gestão específico e estruturado para a área de inovação. Embora a Pesquisa e a Pós-Graduação já contem com trajetória consolidada e demandem processos contínuos de avaliação e aprimoramento de seus Programas, entendemos que a inovação requer esforço sistemático de desenvolvimento e institucionalização. Nesse sentido, a inovação, articulada à Extensão, será configurada como uma das marcas estratégicas que a Universidade Federal Fluminense poderá consolidar junto aos diversos públicos e territórios com os quais se relaciona.

Para a construção desse modelo de gestão, almejado como consistente, responsivo, eficiente e eficaz, assumiremos como eixo estruturante a realização de um diagnóstico situacional aprofundado. Esse diagnóstico abrangerá o conjunto das iniciativas de inovação atualmente existentes na Universidade, permitindo

compreender seu percurso histórico, os legados acumulados, o nível de eficiência dos processos instituídos e a efetividade dos resultados alcançados. Além disso, será realizada análise detalhada do marco legal, bem como levantamento pormenorizado dos mecanismos, ações, instâncias institucionais e do *establishment* relacionado à inovação no âmbito da PROPPI. Torna-se imprescindível compreender, com precisão e clareza, o funcionamento atual do sistema, de modo a identificar boas práticas e mapear, de forma objetiva, os pontos que demandam aperfeiçoamento. Para assegurar a robustez e a legitimidade dos achados, o diagnóstico será conduzido com rigor técnico, precisão metodológica e independência analítica, evitando-se quaisquer formas de enviesamento.

Associado a esse processo, será igualmente fundamental a realização de *benchmarking* estruturado. Em um primeiro momento, serão identificadas universidades brasileiras reconhecidas como referências em inovação, aquelas que se destacam por seus modelos de gestão, práticas institucionais e resultados efetivos. A etapa inicial consistirá em imersão analítica nessas instituições, públicas e privadas, nos âmbitos federal, estadual e municipal, com o objetivo de compreender de forma sistemática quais experiências se consolidaram como referenciais no campo da inovação.

Uma vez delimitadas essas referências, buscar-se-á compreender os fatores que explicam seu êxito. Serão analisadas as razões pelas quais essas universidades lograram alcançar posição de destaque no ecossistema de inovação – municipal, estadual e federal –, considerando-se as condições institucionais, territoriais e nacionais em que estão inseridas. Esse esforço permitirá identificar os elementos estruturais, organizacionais e culturais associados ao sucesso dessas experiências.

De modo complementar, nos dedicaremos à identificação dos fatores críticos de fracasso, compreendendo obstáculos, limitações e decisões que comprometeram resultados em diferentes contextos. A partir da análise integrada desses fatores, e sempre respeitando a cultura institucional da Universidade Federal Fluminense, será possível definir com maior clareza os desafios a serem enfrentados e os caminhos a serem trilhados. Esse processo permitirá avaliar, de forma objetiva, o posicionamento institucional da Universidade em relação às referências estabelecidas e o grau de proximidade ou distanciamento em relação a elas.

Esse trabalho inicial será conduzido de maneira técnica, sistemática e produtiva, recorrendo às melhores metodologias disponíveis tanto para a realização do diagnóstico quanto para a execução do *benchmarking* com as universidades referenciais do País. Essa compreensão constituir-se-á em etapa decisiva para estruturar, organizar e consolidar o modelo de gestão da inovação da Universidade Federal Fluminense, no âmbito da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação.

8.1.4.2. PLANO DIRETOR DE INOVAÇÃO NA UFF

8.1.4.2.1. MODELO DE GESTÃO

Pretendemos construir um Plano Diretor de Inovação da UFF no âmbito do modelo de gestão da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPI). O propósito desse Plano será oferecer direcionamento estratégico claro e promover alinhamento institucional, de modo que os esforços empreendidos convirjam em torno de um objetivo central para a inovação na Universidade. Nesse contexto, o próprio modelo de gestão irá se configurar como elemento estruturante do Plano Diretor, concebido para abarcar de forma integrada todo o esforço institucional em inovação. Esse modelo será fundamentado em diagnóstico situacional abrangente, capaz de identificar potencialidades, lacunas e oportunidades de aprimoramento, bem como de incorporar boas práticas oriundas do *benchmarking* e a análise sistemática de fatores críticos de sucesso e de fracasso.

Será fundamental que o modelo de gestão do ecossistema de inovação seja concebido a partir das características singulares da Universidade Federal Fluminense. Em razão de sua condição multicampi, com unidades distribuídas em diferentes municípios de dois estados e marcada por ampla diversidade científica e tecnológica, o modelo deverá reconhecer, compreender e responder a essa complexa dinâmica territorial e institucional. O ecossistema de inovação da Universidade apresenta natureza plural e heterogênea, exigindo respeito às especificidades locais, às distintas realidades socioeconômicas e aos variados interesses científicos, tecnológicos e sociais, incluindo as possibilidades de inovação orientadas por tecnologias sociais. Assim, o modelo de gestão deverá incorporar o *caldo cultural* dos territórios em que a UFF está inserida, bem como mapear e articular a oferta de saberes científicos e tecnológicos disponível em cada um deles.

Outro eixo central do modelo de gestão será o estabelecimento de indicadores de desempenho para o ecossistema de inovação. A gestão institucional será orientada por indicadores, com compromisso explícito com a entrega de resultados e com a efetividade das ações. Essa abordagem permitirá consolidar a UFF como uma Universidade responsável, propositiva, eficiente na alocação de recursos e eficaz no alcance de seus objetivos estratégicos. Os indicadores também serão utilizados como instrumentos de leitura do entorno, considerando os ecossistemas federais, estaduais e municipais de inovação, de modo a incorporar suas dinâmicas, demandas e perspectivas ao PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, no que se refere à

inovação. Para cada ação e interlocutor vinculados à PROPPI, serão definidos indicadores correlacionados e alinhados, explicitando desafios e orientando decisões nas dimensões de gestão, fomento, apoio, suporte, tecnologia e transformação digital.

O modelo de gestão deverá, igualmente, contemplar de forma estruturada e eficaz as políticas de capacitação. Reconhecemos que o corpo universitário – docente, técnico-administrativo e discente – necessita de processos contínuos de formação e atualização em novas tecnologias e em novas abordagens de gestão do ecossistema de inovação. Essa diretriz assegurará que a Universidade se mantenha permanentemente atualizada e apta a responder às demandas da sociedade, do poder público, da indústria e dos protagonistas sociais que buscam soluções em inovação tecnológica e social, em sentido amplo. As políticas de capacitação deverão antecipar transformações, desafios emergentes e mudanças estruturais, garantindo o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes necessárias para enfrentá-los.

Adicionalmente, a gestão do conhecimento irá se constituir como elemento central do modelo de gestão. Comprometemo-nos a preservar o conhecimento produzido institucionalmente e assegurar que ele se converta em base para a geração contínua de novos conhecimentos, estruturando um ciclo virtuoso de desenvolvimento. Acreditamos que esse ciclo conferirá ao modelo vitalidade, consistência, resiliência e capacidade adaptativa. A gestão sistemática do conhecimento, ancorada em evidências, dados e elementos concretos, permitirá agregar valor de forma contínua às ações institucionais e ampliar a efetividade do modelo de gestão.

Por fim, o modelo deverá apresentar capacidade adaptativa e amplitude suficientes para acolher a pluralidade e as diferenças que caracterizam a Universidade Federal Fluminense. A partir dessa diversidade, acreditamos que será possível fomentar ações cooperativas e colaborativas que promovam integração institucional em torno de um propósito comum: intensificar a inovação nos ecossistemas universitários e contribuir, de forma qualificada, para os ecossistemas de inovação dos municípios, dos estados e da federação, reafirmando o compromisso da Universidade com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

8.1.4.2.2. PROGRAMA DE METAS & PAINEL DE CONTROLE

No contexto do Plano Diretor de Inovação, propomos o estabelecimento de um Programa de Metas, que irá se constituir como elemento estratégico para o fortalecimento do modelo de gestão e para a consolidação de sua construção. Nossa proposta é que esse Programa de Metas oriente a atuação institucional em inovação

em sentido amplo (*lato sensu*), promovendo, simultaneamente, a integração dos ecossistemas internos de inovação da Universidade com os ecossistemas municipais, estaduais e nacionais.

Consideramos fundamental que o Programa de Metas esteja plenamente alinhado ao PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF, assegurando coerência estratégica, consequência institucional e efetividade no alcance dos objetivos estabelecidos. Nesse sentido, nossa proposta pressupõe a realização de um processo ampliado de diálogo com os diversos atores institucionais, de modo a viabilizar reflexão qualificada e consistente sobre a definição dessas metas. Esse percurso garantirá conformação coletiva, legitimidade e aceitação institucional, assegurando que as metas apresentem validade, proporcionalidade e integração sistêmica. Uma vez pactuadas, acreditamos que a mobilização coletiva, a organização colaborativa e o engajamento institucional serão determinantes para sua efetiva concretização.

Nesse processo, acreditamos ser essencial desenvolver ações com elevada capacidade de integração e indução ao desenvolvimento. Estabelecer metas é uma condição necessária; contudo, o modo como essas metas serão construídas revela-se igualmente estratégico. Nossa proposta é que esse seja um processo coletivo e cooperativo, fundamentado em práticas de escuta ativa, envolvendo todos os atores já inseridos no ecossistema de inovação e aqueles que manifestem interesse em nele atuar. Esse procedimento permitirá a definição de metas claras, interconectadas e plenamente alinhadas às diretrizes centrais do PDI da Universidade Federal Fluminense.

Associada à implementação do Programa de Metas, e em articulação com o conjunto de indicadores de desempenho previstos no modelo de gestão, nossa proposta contempla a construção de um painel de controle específico para a inovação. Esse painel será concebido de forma integrada aos demais painéis institucionais e ao painel central da universidade, assegurando uma visão sistêmica e coerência informacional. Acreditamos que esse instrumento permitirá, de forma contínua, identificar o posicionamento institucional, reconhecer lacunas e orientar a tomada de decisão, inclusive no redirecionamento de rotas que se revelem inadequadas ou insuficientes.

O painel de controle se constituirá como ferramenta estratégica de apoio à gestão, subsidiando gestores e demais atores institucionais, independentemente de ocuparem cargos formais de gestão, na compreensão precisa do estágio atual, dos objetivos a serem alcançados e dos esforços ainda necessários. Nesse contexto, acreditamos que a articulação entre programa de metas, indicadores qualificados e

painel de controle favorecerá a consolidação de uma gestão compartilhada e transparente, capaz de mobilizar esforços coletivos em torno de um propósito comum.

Esse propósito comum reside na capacidade de a Universidade Federal Fluminense, a partir da inovação, materializar e integrar a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. Ao promover essa integração, acreditamos que a Universidade assegurará, de forma consistente, o cumprimento de seu compromisso com a produção de desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil. Desse modo, acreditamos que a UFF irá se consolidar como referência nacional em inovação, em horizonte temporal compatível com a ambição e a robustez de nossa proposta institucional.

8.1.4.2.3. POLÍTICA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

No contexto do Plano Diretor de Inovação, a formulação de uma **Política de Transformação Digital** representa um eixo estratégico para o fortalecimento do ecossistema de inovação da Universidade Federal Fluminense. Nossa proposta é que essa política abranja, de forma estruturante, todo o ecossistema de inovação da UFF, promovendo a atualização das práticas institucionais e ampliando a capacidade de interação com os ecossistemas internos da Universidade e com os ecossistemas externos, que compreendem os âmbitos municipal, estadual e federal. Nesse sentido, acreditamos ser fundamental que o aporte tecnológico digital esteja articulado ao aporte tecnológico específico dos saberes, das competências instaladas e das necessidades concretas para o desenvolvimento de soluções de inovação, em seu sentido mais amplo.

Nossa proposta de política de transformação digital tem como objetivo central ampliar a capacidade institucional de resposta, elevar os níveis de transparência e criar condições para que o desenvolvimento do ecossistema de inovação da UFF ocorra de maneira mais consistente, integrada e robusta. A transformação digital, quando tratada como política estruturante, potencializa processos, qualifica decisões e fortalece a atuação institucional em inovação.

Paralelamente, consideramos indispensável estabelecer análises comparativas entre essa política e as principais estratégias de transformação digital adotadas por universidades que desenvolvem ações consolidadas no campo da inovação. Além disso, nossa proposta prevê alinhamento sistemático com políticas nacionais, estaduais e municipais de transformação digital, de modo a assegurar coerência estratégica, aderência normativa e capacidade de atuação articulada. Esse movimento permitirá que a Universidade se posicione de forma ativa, consistente e propositiva nesse campo.

Desse modo, a política de transformação digital assume papel central no Plano Diretor de Inovação e receberá tratamento qualificado e atenção estratégica contínua. Nosso intuito é criar condições para que todo o ecossistema de inovação da UFF alcance elevado nível de maturidade no uso e na prática da transformação digital. Acreditamos que esse avanço garantirá ganhos expressivos de eficiência e eficácia para o conjunto do sistema universitário, fortalecendo a capacidade institucional da Universidade Federal Fluminense de responder aos desafios contemporâneos e de cumprir sua missão pública.

8.1.4.2.4. CARACTERIZAÇÃO DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DA UFF

Em nosso Programa de Gestão, a caracterização do ecossistema de inovação constitui-se como elemento estratégico no Plano Diretor de Inovação da UFF. Nossa proposta é que essa caracterização permita definição precisa das diferentes perspectivas de inovação que se pretende contemplar, abrangendo tanto a inovação de base tecnológica física quanto a inovação de base tecnológica digital. Incluem-se, ainda, as inovações orientadas por tecnologias sociais e outras modalidades pelas quais a Universidade venha a ser demandada a prover soluções inovadoras. O objetivo central é assegurar que a Universidade Federal Fluminense cumpra plenamente seu papel social, respondendo de forma qualificada às demandas da sociedade.

Para que essa caracterização seja construída de maneira consistente e rigorosa, nossa proposta prevê o estabelecimento de paralelos sistemáticos com a base científica e tecnológica já consolidada no campo da inovação. Serão mobilizados saberes oriundos de referências bibliográficas conceituadas e qualificadas, bem como referências técnicas relacionadas aos processos de caracterização e aos mecanismos de inovação. Além disso, acreditamos ser fundamental incorporar a perspectiva dos ecossistemas de inovação já existentes nos municípios, nos estados e no âmbito federal, compreendendo como a inovação se estrutura e se manifesta nesses contextos. De forma complementar, será realizado *benchmarking* com instituições brasileiras de referência, com o objetivo de identificar similitudes relevantes que possam ser incorporadas à realidade do ecossistema de inovação da Universidade Federal Fluminense.

Acreditamos que, ao cumprir esse papel de caracterização, o Plano Diretor de Inovação facilitará a atuação de pesquisadores, docentes, técnicos e estudantes, oferecendo maior clareza sobre caminhos possíveis para inovar e para prover soluções à sociedade, ao poder público, à indústria e aos protagonistas sociais. Nossa proposta reconhece esse eixo como elemento de elevada relevância estratégica, capaz de

conferir vigor, consistência e continuidade ao processo de inovação, fortalecendo sua capacidade de florescer e de se consolidar como componente central do ecossistema de inovação da UFF.

8.1.4.2.5. MARCO REGULATÓRIO DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DA UFF

Consideramos que a revisão do marco regulatório constitui um aspecto fundamental do Plano Diretor de Inovação. Nosso objetivo é revisitar, de maneira sistemática e consistente, o conjunto de normativas já existentes, buscando compreender seu papel, sua relevância, sua atualidade e sua efetividade, de modo a construir leitura clara e precisa do cenário regulatório vigente.

Para alcançar esse objetivo, entendemos ser indispensável confrontar o marco regulatório institucional com aqueles adotados por universidades reconhecidas como referências em inovação no Brasil e no exterior. Buscaremos identificar o grau de sucesso e de contribuição desses instrumentos normativos, bem como os fatores críticos de sucesso que sustentam sua efetividade. De forma complementar, analisaremos deficiências, fragilidades e incompletudes, com o propósito de compreender os fatores críticos de fracasso que podem emergir desses arranjos regulatórios.

Com base na identificação clara desses elementos, pretendemos promover processo estruturado de atualização e modernização do marco regulatório institucional. Avaliamos que essa atualização é condição essencial para que o conjunto normativo cumpra seu papel estratégico como referência e orientação para o desenvolvimento da inovação, oferecendo diretrizes claras e seguras para a atuação da comunidade universitária.

Nosso entendimento é que docentes, técnicos e estudantes devem dispor de orientações transparentes e acessíveis acerca dos procedimentos administrativos, técnicos e legais necessários ao desenvolvimento de práticas inovadoras qualificadas. Ao assegurar clareza normativa e segurança jurídica, acreditamos que a Universidade Federal Fluminense ampliará sua capacidade de induzir inovação responsável e de gerar impacto científico, tecnológico, social e cultural para o Brasil.

8.1.4.3. ALINHAMENTO COM O PDI DA UFF

Entendemos que, ao concluir a discussão sobre o modelo de gestão da inovação no âmbito da PROPPI, impõe-se um cuidado central: assegurar alinhamento pleno entre esse modelo, em todos os seus propósitos e mecanismos, e o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF. Nosso objetivo é que o **Modelo de Gestão da Inovação** atue como impulsionador e alavanca estratégica do desenvolvimento institucional. A partir dos avanços, dos resultados alcançados e dos aprendizados gerados, esse modelo deverá favorecer e facilitar o cumprimento dos propósitos, metas e estratégias estabelecidos no PDI.

Consideramos o PDI a principal referência estratégica da Universidade Federal Fluminense, funcionando como bússola orientadora dos caminhos institucionais e definidora de seus propósitos estruturantes. Por essa razão, avaliamos ser indispensável que todas as ações desenvolvidas na UFF estejam alinhadas e integradas a esse instrumento. Os resultados da inovação contribuirão, portanto, de maneira direta para o alcance e a materialização dos objetivos do PDI. Partimos do entendimento de que a inovação constitui instrumento fundamental para materializar, integrar e dar concretude à indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

Entre as ações centrais a serem perseguidas de forma consistente pela gestão universitária, destacamos o cumprimento qualificado do papel institucional da Universidade Federal Fluminense nas dimensões do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, em articulação com os contextos municipal, estadual e nacional. O PDI expressa a síntese das construções coletivas da Universidade, materializando seus propósitos e catalisando esforços, energias e compromissos para conduzir a UFF ao alcance de seus objetivos estratégicos e ao patamar institucional que se almeja consolidar. Nesse sentido, manter atenção permanente a esse alinhamento revela-se condição essencial, fazendo do PDI a referência central e contínua da ação institucional.

Incentivaremos, de forma deliberada, a ousadia intelectual, a capacidade de questionar paradigmas e de avançar para além dos limites estabelecidos, aspecto especialmente relevante no ambiente universitário, em que o inconformismo produtivo e o avanço contínuo da fronteira do conhecimento são elementos constitutivos. Contudo, reconhecemos que esse esforço criativo e inovador precisa estar coordenado e direcionado por diretrizes estratégicas claras. Acreditamos, pois, que tal orientação permitirá uso mais racional das energias institucionais, ampliará a resiliência organizacional e favorecerá o alcance efetivo dos resultados pretendidos.

Assim, reafirmaremos o PDI como referência estruturante e instrumento central de gestão. O êxito das ações de inovação configurará contribuição decisiva para o sucesso do próprio PDI, assegurando que a Universidade Federal Fluminense cumpra, de forma consistente e responsável, sua missão de promover o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

8.2. FEC

Compreendemos que a Fundação de Apoio, a FEC, desempenha papel altamente relevante na política de inovação da Universidade Federal Fluminense, constituindo-se como instrumento fundamental de apoio às ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação da instituição. Entre seus propósitos centrais está o suporte qualificado às iniciativas acadêmicas e científicas da UFF, contribuindo para a materialização de seus objetivos institucionais.

Para que a FEC cumpra plenamente sua missão, consideramos essencial a realização de um diagnóstico situacional aprofundado. Torna-se necessário avaliar o estágio atual da Fundação, que acumula mais de 25 anos de trajetória institucional. Esse diagnóstico permitirá analisar o nível de cumprimento de sua missão, o alinhamento com os objetivos estratégicos da UFF e a conformidade de seus processos com os órgãos de controle. É fundamental alcançar clareza quanto ao atendimento das expectativas da comunidade universitária, à relação com os entes avaliadores e à forma como a FEC vem atuando nos acordos de cooperação com instituições de apoio e fomento. Tal análise fornecerá base objetiva para compreender os fatores de sucesso da Fundação, que se refletem diretamente no sucesso da própria Universidade.

Outro aspecto relevante consiste em compreender como outras fundações de apoio, reconhecidas como referências nacionais, estruturam e executam suas ações. A partir dessa análise comparativa, buscaremos estabelecer processos de *benchmarking*, identificando fatores críticos de sucesso e de fracasso. Combinando o diagnóstico interno com essa leitura externa, será possível delinear um plano estratégico consistente de condução institucional da FEC. Esse plano, conduzido por sua presidência e por seus conselhos deliberativos, deverá orientar a implementação de melhorias estruturais e operacionais, reforçando o papel estratégico da Fundação no ecossistema de inovação da UFF. Avalia-se como indispensável o compromisso institucional da FEC com esse processo de aprimoramento contínuo.

A partir dessa compreensão, estruturaremos um plano estratégico capaz de reposicionar a FEC, projetando-a para o desenvolvimento de ações cada vez mais

qualificadas e para a consolidação de sua atuação como referência nacional entre as fundações de apoio às universidades. Um alinhamento consistente entre o plano estratégico da FEC e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFF é condição fundamental para que o sucesso da Fundação contribua diretamente para o sucesso institucional da Universidade. Ainda que não exista hierarquia formal entre esses instrumentos, torna-se imprescindível a existência de convergências estratégicas sólidas, uma vez que a razão de ser da FEC está justamente em prover à UFF soluções de apoio e fomento às atividades de pesquisa, extensão e inovação. Essa integração deverá ser permanente, estruturada e fortalecida por meio de diálogo institucional contínuo.

Buscaremos também o aprimoramento da FEC sob a perspectiva da modernização tecnológica, da qualificação do conhecimento organizacional e do avanço consistente em processos de transformação digital. É necessário elevar o grau de acurácia no cumprimento de prazos, no rigor contábil e jurídico, na conformidade legal dos acordos firmados e na excelência da gestão de contratos. Para isso, consideramos indispensável uma qualificação técnica interna robusta, sustentada por equipes altamente capacitadas, capazes de oferecer suporte eficiente e seguro aos projetos desenvolvidos pela UFF. A articulação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade e o suporte técnico, contábil, jurídico e administrativo da FEC fortalecerá de forma significativa o ecossistema institucional. O aprimoramento contínuo dessas práticas permitirá que a Fundação se consolide como referência tanto interna quanto externamente, adotando as melhores práticas de governança e gestão.

Considerando a característica multicampi da Universidade Federal Fluminense, com unidades distribuídas em diferentes municípios – atualmente em dez Municípios, com perspectiva de expansão para 12, abrangendo dois estados –, identificamos a necessidade de um programa institucional de descentralização da FEC. Esse programa deverá aproximar a Fundação das unidades acadêmicas, seja por meio de presença física regionalizada, seja pela ampliação de soluções digitais, garantindo maior capilaridade e efetividade no apoio aos pesquisadores e à comunidade acadêmica como um todo.

A FEC exerce papel estratégico de elevada importância e deve ser devidamente valorizada no âmbito institucional. O perfil de sua diretoria e de sua presidência precisa estar fortemente alinhado a esses propósitos e diretrizes. Temos a convicção de que a Fundação, que já ofereceu contribuições significativas ao longo de sua trajetória, ampliará ainda mais sua atuação, fortalecendo a capacidade da Universidade Federal Fluminense de cumprir sua missão de promover o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural do Brasil.

8.3. PROJETOS DE PD&I

Visualizamos como ação integradora de suma importância para a Universidade Federal Fluminense a construção de um Escritório de Projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Esse escritório constituirá um pilar estruturante, vinculado diretamente ao sistema de inovação AGIR e, de forma mais ampla, a todo o sistema de inovação da UFF. O propósito central de sua criação é dinamizar os processos de interação e transferência de tecnologia, conectando-os de maneira mais fluida e eficaz às demandas da sociedade. Buscaremos, ainda, articular os diversos escritórios que serão gradualmente implantados nas unidades acadêmicas, com o objetivo de estabelecer padrões comuns de atuação e criar condições institucionais favoráveis ao sucesso. Nesse contexto, pretendemos fortalecer, de forma contínua, os fatores críticos de sucesso, permitindo que a UFF cumpra plenamente seu papel social e científico.

Um dos papéis mais relevantes desse escritório será a gestão estratégica dos grupos de pesquisa. Consideramos fundamental conhecer em profundidade esses grupos, catalogá-los e compreender a natureza dos conhecimentos e das tecnologias que desenvolvem. Acreditamos que, para isso, será essencial mapear suas competências, considerando o acúmulo de saberes, as habilidades e atitudes dos profissionais envolvidos, bem como o histórico de projetos e resultados alcançados. A proposta consiste em realizar um mapeamento abrangente dos grupos de pesquisa em toda a universidade, possibilitando sua caracterização detalhada. Dessa forma, diante de uma demanda específica, o escritório terá condições de identificar com agilidade os pesquisadores, docentes, técnicos e estudantes com as competências adequadas para atendê-la. Esse processo resultará na constituição de uma ampla rede institucional de catalogação e caracterização, ampliando significativamente a capacidade de resposta e a assertividade da UFF.

Adicionalmente, caberá ao Escritório de Projetos de PD&I a gestão e a expansão das redes de cooperação. O objetivo é estruturar um conjunto robusto e diversificado de redes colaborativas, envolvendo múltiplos atores e segmentos sociais. Essas redes abrangerão a sociedade em geral, os poderes públicos nas esferas municipal, estadual e federal, bem como os diversos setores produtivos. Pretendemos estabelecer parcerias com segmentos variados, incluindo a indústria de transformação, os setores criativos, o comércio, os serviços e o agronegócio, respeitando as especificidades de cada demanda. A inovação será tratada em sentido amplo, englobando tecnologias físicas, digitais e sociais, compreendidas como dimensões indissociáveis de um processo complexo e multifacetado.

Outra função estratégica do escritório será o apoio e o fomento à captação de recursos. A atuação ocorrerá de forma catalisadora, assessorando iniciativas voltadas à obtenção de financiamento. Almeja-se que o escritório se consolide como um hub institucional de captação de fomento, capaz de viabilizar recursos para infraestrutura e para o desenvolvimento tecnológico, tanto em *hard technologies* quanto em *soft technologies*. Essa atuação será fundamental para assegurar que os grupos de pesquisa disponham das condições necessárias para responder a demandas cada vez mais complexas. Partimos do entendimento de que a inovação exige investimento contínuo, atualização permanente e cuidados específicos, o que reforça a importância da captação e da adequada alocação de recursos públicos e privados. Para sustentar esse processo, o escritório atuará na construção e no aperfeiçoamento de marcos regulatórios que garantam consistência, transparência e conformidade institucional.

Por fim, a concepção desse escritório contemplará a articulação efetiva entre os diferentes “capítulos” de inovação que serão implantados nas unidades acadêmicas. Buscaremos, assim, incentivar a descentralização das ações de inovação, preservando, ao mesmo tempo, um papel central de integração e coordenação. O escritório atuará na harmonização dessas iniciativas, oferecendo apoio à maturação dos projetos, suporte técnico e institucional, bem como provisão de infraestrutura adequada.

Nossa intenção é promover um crescimento homogêneo e equilibrado, favorecendo o desenvolvimento de todos os segmentos da Universidade. Dessa forma, o Escritório de Projetos de PD&I se afirmará como a espinha dorsal de um ecossistema de inovação vibrante, integrado e sustentável, contribuindo para que a Universidade Federal Fluminense permaneça na vanguarda da produção do conhecimento e de sua aplicação em benefício da sociedade.

8.4. ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO MUNICIPAIS

Reconhecemos como ação de elevada relevância a atuação da PROPPI na interação com os ecossistemas de inovação dos doze municípios nos quais a Universidade Federal Fluminense está presente. Essa atuação deverá ocorrer de forma consistente, inteligente, sensível e aberta ao diálogo. O objetivo é ampliar e aprofundar essa inserção territorial, fortalecendo a convivência institucional com os municípios e estabelecendo uma atuação conjunta com as administrações municipais, buscando apoio, fomento, suporte e, sobretudo, a identificação de demandas concretas que possam ser enfrentadas pela universidade.

Como etapa inicial e estruturante, consideramos essencial o desenvolvimento de um mapeamento detalhado dos ecossistemas de inovação existentes nesses territórios. Esse esforço permitirá compreender suas demandas específicas, características, focos de atuação e propósitos. A partir dessa leitura cuidadosa, será possível identificar convergências e singularidades entre os diferentes ecossistemas, sempre respeitando suas dinâmicas próprias, sem a intenção de interferir ou alterar suas formas de organização. A finalidade desse processo é compreender profundamente como cada ecossistema opera, de modo a orientar uma atuação estratégica, próxima e integrada, capaz de contribuir efetivamente para o desenvolvimento local. Compreender para, então, agir de forma qualificada constitui o princípio orientador dessa etapa.

Na sequência, será realizado um *benchmarking* de caráter prospectivo, voltado à análise de modelos de interação entre universidades e ecossistemas de inovação. Esse estudo abrangerá, prioritariamente, universidades brasileiras com perfil multicampi e atuação em múltiplos municípios, permitindo identificar como essas instituições se relacionam com os territórios onde estão inseridas. A análise buscará evidenciar tanto os fatores críticos de sucesso quanto os fatores críticos de fracasso desses modelos. Com base nessa compreensão e respeitando a cultura institucional e os propósitos da UFF, será possível avaliar quais práticas podem ser incorporadas, adaptadas, aprimoradas ou ampliadas, fortalecendo a eficiência e a efetividade das ações já existentes.

A partir do mapeamento e do *benchmarking*, será estruturado um modelo de interação situacional e territorial com os ecossistemas municipais de inovação. Esse modelo respeitará as especificidades regionais, os interesses locais e as formas próprias de funcionamento de cada ecossistema, reconhecendo a diversidade dos territórios

onde a universidade atua. A proposta é assegurar uma presença institucional forte, integrada e contínua, capaz de articular ações que considerem simultaneamente essas múltiplas dimensões. Esse modelo terá caráter integrador, com a finalidade de potencializar os processos existentes e acelerar a obtenção de resultados consistentes.

Como desdobramento natural desse processo, serão formulados e operacionalizados acordos de cooperação técnica com os ecossistemas de inovação municipais. Com o mapeamento consolidado, o *benchmarking* realizado e os modelos de interação definidos, serão estabelecidos termos de cooperação específicos para cada um dos 12 municípios, respeitando a tipologia, os objetivos e as particularidades de cada acordo. Esses instrumentos permitirão formalizar compromissos, organizar ações conjuntas e assegurar maior previsibilidade e continuidade às iniciativas desenvolvidas.

Dessa forma, a universidade passará a vivenciar de maneira mais intensa o cotidiano dos territórios, compreendendo suas necessidades e contribuindo ativamente para que as cidades cresçam e se desenvolvam a partir da inovação. Esse processo favorecerá o fortalecimento dos municípios como espaços de desenvolvimento econômico, social, tecnológico e cultural. A expectativa é que a Universidade Federal Fluminense se consolide como uma referência e um agente catalisador do desenvolvimento local, atuando em parceria com a sociedade civil, o poder público municipal, os setores produtivos e os protagonistas sociais. Acreditamos que essa integração permitirá promover melhorias na qualidade de vida, no emprego e na renda, na sustentabilidade e na construção de uma cidadania plena, reafirmando o papel da universidade como indutora do desenvolvimento territorial e social.

8.5. TECHNOLOGY BUSINESS WEEK

Entre as ações a serem implementadas, destacamos a construção de um evento estruturante, capaz de catalisar a inovação e potencializar os ecossistemas institucionais, integrando-os de forma efetiva aos ecossistemas dos municípios onde a Universidade Federal Fluminense está inserida. Esse evento, denominado **Technology Business Week**, terá como objetivo central promover uma semana dedicada à apresentação e à discussão de tecnologias de negócios, abrangendo inovações físicas, digitais e sociais. A proposta é que as temáticas abordadas estejam diretamente relacionadas às realidades e demandas dos territórios, construídas a partir das interações realizadas, dos termos de cooperação firmados e dos trabalhos que serão desenvolvidos de maneira contínua. Trata-se de um grande evento anual, concebido como instrumento indutor do desenvolvimento e da consolidação de práticas inovadoras.

Para viabilizar a realização desse evento, consideramos fundamental a formalização de termos de cooperação com instituições estratégicas, como FIRJAN, SEBRAE, ABDI, CGEE, FINEP e EMBRAPA. Essas instituições já atuam de forma consolidada no ecossistema nacional de inovação e possuem forte inserção regional, especialmente no caso da FIRJAN e do SEBRAE. A intenção é articular essa integração com grandes projetos estruturantes conduzidos pelos governos federal, estaduais e municipais, como a política de neointustrialização vinculada à Nova Indústria Brasil. Nesse contexto, a semana será concebida como um espaço de diálogo qualificado, trocas de experiências e construção coletiva entre os diversos atores do ecossistema de inovação.

Para garantir maior efetividade à Technology Business Week, consideramos igualmente estratégico o desenvolvimento de um **observatório do perfil socioeconômico** dos municípios do estado do Rio de Janeiro. Esse observatório permitirá compreender, de forma integrada, como o desenvolvimento ocorre nos territórios, quais são seus potenciais, desafios e oportunidades, e de que maneira a universidade pode atuar de forma proativa como agente de desenvolvimento. A articulação entre os acordos institucionais, os dados produzidos pelo observatório e o mapeamento das dinâmicas locais criará condições sólidas para a realização das semanas em diferentes municípios, com maior aderência às realidades locais e com impacto efetivo no desenvolvimento territorial.

A organização da Technology Business Week envolverá a definição cuidadosa de seu formato, das pautas estratégicas e das temáticas prioritárias, além da seleção de convidados e palestrantes. Estão previstas atividades como apresentações

demonstrativas (“*show runs*”), minicursos, visitas técnicas e outras ações que ampliem a interação entre academia, setor produtivo, poder público e sociedade. Para subsidiar esse processo, será realizado um *benchmarking* com eventos similares promovidos no Brasil e no exterior, permitindo identificar formatos bem-sucedidos e boas práticas que possam ser adaptadas à realidade da UFF.

Com o apoio das instituições parceiras, buscar-se-á fomento, suporte técnico e apoio institucional para garantir que todas as ações ocorram de maneira estruturada e com elevado impacto. A expectativa é que a Technology Business Week se consolide como um evento de referência, capaz de promover mudanças concretas, fortalecer os ecossistemas de inovação e contribuir de forma significativa para o desenvolvimento econômico, social, tecnológico e cultural dos territórios onde a universidade atua.

8.6. COLÉGIO DE FORMAÇÃO DE PRÁTICAS DE INOVAÇÃO PARA ENSINO SUPERIOR

Pretendemos instituir um **Colégio de Formação de Práticas de Inovação para o Ensino Superior**, concebido como um espaço estruturado de qualificação e capacitação técnica. Esse colégio será direcionado ao corpo docente, aos técnicos administrativos e aos estudantes envolvidos em atividades de inovação, com foco no fortalecimento das competências necessárias para atuação qualificada nesse campo.

Entendemos que é essencial assegurar que todos os envolvidos tenham clareza sobre o funcionamento dos processos de inovação. Considerando a implementação de um Plano Diretor, de uma política de inovação e de um conjunto de mecanismos institucionais que formalizam e orientam esse campo, torna-se indispensável compreender como essas diretrizes se materializam na prática, como são operacionalizadas e de que forma estimulam e sustentam iniciativas inovadoras. Nosso objetivo é criar condições para que a inovação se desenvolva de maneira consistente, contínua e alinhada aos propósitos institucionais.

Nesse sentido, o colégio terá como missão não apenas formar e qualificar os atores envolvidos, mas também preservar, organizar e disseminar o conhecimento gerado ao longo desses processos. Avaliamos que a capacitação permanente é um elemento central para garantir a maturidade do ecossistema de inovação e para fortalecer sua capacidade de resposta às demandas da sociedade, do setor produtivo e do poder público.

Para subsidiar a concepção desse colégio, será realizado um *benchmarking* com instituições e organizações que já possuem experiências consolidadas na formação e na qualificação em inovação, como a EMBRAPA, a FINEP e outros núcleos e entidades que atuam de forma estruturada na promoção da inovação. A partir dessa análise, buscaremos compreender como essas instituições organizam suas políticas de capacitação, treinamento e desenvolvimento de competências.

Com base nessas referências, construiremos um modelo próprio de colégio de formação, adaptado às características e às necessidades da Universidade Federal Fluminense. Nossa intenção é assegurar que a UFF disponha de um instrumento eficaz de qualificação, capaz de fortalecer sua atuação em inovação no ensino superior e de contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural.

8.7. COMITÊ GESTOR DA INOVAÇÃO DA UFF

8.7.1. MODELO DE OPERAÇÃO E GESTÃO & PROGRAMA DE METAS.

Consideramos que a constituição de um **Comitê Gestor de Inovação da Universidade Federal Fluminense** representa um elemento central para o fortalecimento e a consolidação da política institucional de inovação. Esse comitê deverá ter caráter multidisciplinar e atuar como instância articuladora, orientadora e formuladora de diretrizes, contribuindo para indicar os caminhos estratégicos que a universidade deve seguir no campo da inovação.

A inovação, por sua própria natureza, exige integração e diálogo permanente. Nesse sentido, entendemos que o comitê deve incorporar representantes das diferentes dimensões da quádrupla hélice — a academia, a sociedade, os poderes públicos, a indústria e os protagonistas sociais — assegurando uma visão ampla, plural e conectada às realidades territoriais. Considerando o perfil multicampi e a atuação da UFF em diferentes municípios e estados, torna-se indispensável que seus integrantes sejam representativos dos territórios onde a universidade está inserida e estejam efetivamente conectados aos ecossistemas locais de inovação.

O objetivo central da constituição desse comitê é organizar, estruturar e orientar a política de inovação da universidade. Caberá a esse colegiado estabelecer diretrizes, acompanhar o desempenho das ações, sugerir ajustes estratégicos e oferecer subsídios qualificados aos gestores responsáveis pela condução da inovação. Avaliamos que seu papel deve ser eminentemente consultivo e orientador, e não deliberativo, permitindo que as instâncias executivas, como a AGIR e os demais setores administrativos vinculados à inovação, formulem e implementem políticas a partir das recomendações construídas de forma coletiva e integrada.

Uma etapa inicial relevante será a definição de um modelo claro de funcionamento, operação e gestão do comitê. Nesse processo, buscaremos dialogar com instituições e organizações que adotam estruturas semelhantes de articulação institucional, a fim de compreender como se organizam seus processos, como se dá a participação dos representantes e quais mecanismos favorecem a escuta, o diálogo e a construção de consensos. Também realizaremos um levantamento em universidades de referência, nacionais e internacionais, para identificar a existência de colegiados com características semelhantes, analisando sua composição, rotinas, dinâmicas de trabalho e práticas de gestão.

Além disso, serão consideradas experiências de instituições e organizações ligadas ao fomento e à inovação, como a FINEP e a EMBRAPA, entre outras, com o objetivo de identificar modelos de governança, articulação e assessoramento estratégico que possam inspirar a construção do modelo próprio do Comitê Gestor de Inovação da UFF.

A participação qualificada dos representantes das diferentes hélices é um aspecto fundamental. Espera-se que esses atores compreendam profundamente a relevância da inovação para a Universidade Federal Fluminense e estejam inseridos no cotidiano dos ecossistemas de inovação. Essa vivência permitirá que ofereçam informações, dados e análises que contribuam para uma tomada de decisão mais ágil, fundamentada e assertiva. Seu papel será orientar, aconselhar e indicar caminhos e políticas públicas que demandem atenção e atuação da universidade.

Por fim, associamos a atuação do comitê à lógica de uma gestão orientada por metas. Entendemos que a definição de um programa de metas claras e mensuráveis é essencial para acompanhar o desempenho do comitê e avaliar sua contribuição efetiva para o avanço da inovação institucional. A modelagem desse processo permitirá monitorar resultados, ajustar estratégias e assegurar eficiência e eficácia na atuação do colegiado. Dessa forma, o Comitê Gestor de Inovação se consolidará como um instrumento estratégico para o desenvolvimento de políticas de inovação, reforçando o papel da Universidade Federal Fluminense como uma instituição comprometida, estruturada e vocacionada para a inovação.

8.7.2. COMITÊ GESTOR

Definimos que o **Comitê Gestor de Inovação da Universidade Federal Fluminense** terá, em sua fase inicial, uma conformação específica, reconhecendo desde já que essa composição poderá ser ajustada ao longo do tempo, com ampliação ou redução do número de integrantes, conforme as necessidades institucionais e a maturação do próprio processo de governança da inovação.

Neste primeiro momento, estabelecemos que o comitê será composto pela chefia de gabinete do reitor, por um representante da AGIR, por um representante do Escritório de Projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da UFF, além de representantes dos ecossistemas de inovação dos municípios onde a universidade está presente. Também integrarão o Colegiado representantes dos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação, representantes das direções das unidades acadêmicas, um representante da FIRJAN, um representante do SEBRAE, bem como

representantes da sociedade civil e dos protagonistas sociais dos municípios que abrigam unidades da UFF.

A constituição desse grupo será formalizada por meio de atos institucionais, com a realização dos convites e das indicações dos seus membros. Após a indicação, a posse ocorrerá em reunião específica, com a presença do reitor e do pró-reitor da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPI). A partir desse momento, o Comitê Gestor de Inovação iniciará formalmente suas atividades, sob a coordenação da chefia de gabinete do reitor.

O comitê terá como atribuição central contribuir para a formulação de políticas de inovação e para o estabelecimento dos mecanismos necessários a essa formulação, sempre em consonância com o modelo de operação e gestão já definido pela universidade. Esperamos que esse colegiado atue como instância de assessoramento estratégico, subsidiando os gestores da inovação da UFF nos processos de tomada de decisão e na construção de políticas públicas institucionais voltadas à inovação.

Essa atuação permitirá que a inovação se consolide como um instrumento capaz de materializar a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, além de contribuir de forma concreta para o desenvolvimento econômico, social, tecnológico e cultural que orienta a missão institucional da Universidade Federal Fluminense. Nosso objetivo é que a UFF se afirme como um agente central e protagonista nesse processo de transformação.

Depositamos uma grande expectativa na atuação desse comitê, tanto na formulação de políticas quanto na proposição de ações estratégicas que a universidade deverá empreender. A partir dessa dinâmica, a UFF estará permanentemente aberta ao diálogo, interagindo e coexistindo com os diferentes atores dos ecossistemas de inovação em um processo colaborativo e construtivo. Acreditamos que desse espaço surgirão ideias e propostas consistentes e inovadoras, capazes de posicionar a Universidade Federal Fluminense em lugar de destaque no cenário nacional da inovação.

8.7.3. PAINEL DE CONTROLE DOS INDICADORES DE INOVAÇÃO

Estabelecemos que o **painel de controle de indicadores de inovação da Universidade Federal Fluminense** constituirá um instrumento central de apoio ao Comitê Gestor de Inovação. Esse painel permitirá o acompanhamento contínuo e sistemático das ações desenvolvidas no ecossistema de inovação, bem como dos fatores críticos de sucesso e de fracasso, oferecendo subsídios qualificados para a tomada de decisões estratégicas. Esse monitoramento abrangerá tanto o alcance dos resultados já obtidos quanto a análise de tendências e projeções futuras, sejam elas favoráveis ou desafiadoras.

O objetivo central desse instrumento será fornecer ao Comitê Gestor informações reais, atualizadas e transparentes sobre a dinâmica da inovação em toda a UFF. A partir dessa base informacional sólida, será possível promover reflexões consistentes e apoiar os decisores na definição de medidas voltadas ao aprimoramento do desempenho institucional, à ampliação da captação de recursos e investimentos e ao fortalecimento das políticas de formação técnica de docentes, técnicos administrativos e estudantes. Consideramos que essa clareza informacional é essencial para que os propósitos institucionais relacionados à inovação sejam plenamente alcançados.

Acreditamos que o acesso a esses dados favorecerá um processo de reflexão coletiva mais qualificado, permitindo compreender com maior profundidade a complexidade e a dinâmica do ecossistema de inovação da Universidade. A pluralidade de olhares e interpretações tende a gerar propostas mais criativas e soluções mais efetivas, contribuindo para o enfrentamento de desafios estruturais e para a superação de eventuais períodos de estagnação.

Desse modo, a Universidade Federal Fluminense se fortalecerá como uma instituição coesa, consistente e aberta ao diálogo, beneficiando-se do dinamismo oriundo da interação entre diferentes atores. A UFF manterá uma postura permanentemente conectada aos seus parceiros e à sociedade, evitando o isolamento institucional e enfrentando seus desafios de forma transparente. Ao expor suas dificuldades de maneira aberta e responsável, criará condições para o escrutínio qualificado e para a construção de soluções viáveis e sustentáveis, capazes de conduzir a universidade a um futuro inovador, sólido e promissor.



SERVIÇOS

9. SERVIÇOS

Princípio: No eixo Serviços, comprometemo-nos a fortalecer os serviços especializados da Universidade Federal Fluminense como eixos estratégicos de sua missão institucional, por meio do aprimoramento da gestão, da qualidade e do alcance social. Na área da Saúde e do cuidado, atuaremos no fortalecimento das estruturas e serviços, em articulação com o Núcleo de Suporte, Inclusão e Cuidado e a Superintendência de Inclusão e Diversidade, promovendo acolhimento, inclusão e atenção qualificada às múltiplas realidades da comunidade acadêmica, em um ambiente institucional plural e comprometido com o cuidado.

9.1. SERVIÇOS CONTRATADOS

Reconhecemos que a Universidade Federal Fluminense possui um amplo conjunto de serviços, tanto os que contrata quanto os que presta à sociedade, e que esses serviços são estratégicos para construirmos uma instituição mais estruturada, eficiente e alinhada às necessidades da comunidade acadêmica, da sociedade, do poder público, da indústria e dos diversos atores sociais. Iniciaremos detalhando, de forma prioritária, os serviços contratados.

Nesse âmbito, trataremos dos concessionários responsáveis por contratos essenciais à nossa infraestrutura, como vigilância e segurança patrimonial, fundamentais para o controle de acesso em *campi* e unidades acadêmicas e administrativas, e, também, dos serviços de limpeza e zeladoria, indispensáveis para garantir ambientes adequados, salubres e acolhedores, promovendo qualidade de vida, urbanidade e bem-estar. Consideraremos, ainda, os permissionários que atuam na UFF, assegurando apoio contínuo e ampliando a oferta de serviços à comunidade.

Realizaremos um diagnóstico aprofundado sobre o funcionamento desses grupos – concessionários e permissionários –, avaliando a qualidade da prestação, a percepção dos usuários e os aspectos que precisam ser aprimorados. Analisaremos como esses prestadores percebem sua relação com a universidade, a gestão contratual, as garantias e o cumprimento dos compromissos institucionais. Também ouviremos os

órgãos de controle, internos e externos, como a Controladoria-Geral da União (CGU), para compreender sua avaliação sobre a condução desses contratos e assegurar plena conformidade normativa.

Buscaremos compreender com precisão todo o espaço de gestão envolvido, adotando as boas práticas indicadas pelas normativas e pelos órgãos de fiscalização de contas, bem como pelas instâncias administrativas do governo federal. Estabeleceremos diretrizes claras, identificando fatores críticos de sucesso e de fracasso, e realizaremos um *benchmarking* com universidades multicampi e multitudes semelhantes à nossa, analisando como estruturam e gerenciam contratos de vigilância, segurança, limpeza, zeladoria e serviços permissionários.

Com base nesse panorama, elaboraremos um plano diretor que consolide uma gestão contratual clara, transparente e eficiente, com metas, fluxos e responsabilidades bem definidos. Nosso objetivo é que a UFF se torne referência na gestão desses contratos, cumprindo integralmente os requisitos estabelecidos pelos órgãos de controle e fortalecendo a governança institucional.

Trabalharemos para que os usuários desses serviços percebam, no cotidiano, a melhoria da prestação, com contratos bem executados, gestão transparente, segurança jurídica para as empresas contratadas e absoluto compromisso com as boas práticas na aplicação dos recursos públicos. Assim, garantiremos que cada contrato firmado contribua efetivamente para a excelência institucional e para o fortalecimento da Universidade Federal Fluminense.

9.2. SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

Comprometemo-nos a iniciar a abordagem dos serviços especializados que a Universidade Federal Fluminense oferece, reconhecendo-os como pilar essencial para o cumprimento de nossa missão institucional. Nossa proposta é realizar um diagnóstico abrangente e criterioso, para compreender com clareza o funcionamento desses serviços, avaliar a percepção e o nível de satisfação dos usuários, analisar a qualidade da prestação e aperfeiçoar a gestão. Queremos assegurar que cada serviço especializado cumpra plenamente seu papel social e acadêmico, contribuindo de forma efetiva para a sociedade e para nossa comunidade universitária.

Na área da Saúde, fortaleceremos estruturas estratégicas como o Hospital Antônio Pedro (HUAP) e o Hospital Veterinário (HUVET), ampliando sua capacidade e buscando recursos para expandir instalações e serviços, inclusive com a perspectiva de atendimento a animais de grande porte. Também aprimoraremos a gestão da Farmácia Universitária, ampliando eficiência e alcance social, e investiremos na Clínica Fonoaudiológica, garantindo excelência na formação profissional e impacto positivo na qualidade de vida da população. Reforçaremos ainda os atendimentos odontológicos em Niterói e Nova Friburgo e os Serviços de Psicologia Aplicada (SPAs), em Niterói, Campos dos Goytacazes e Rio das Ostras, assegurando infraestrutura, suporte e fomento para ampliar sua atuação, especialmente no campo da saúde mental.

Na esfera da Assistência, consolidaremos e expandiremos o Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF), com presença em Niterói, Volta Redonda e Macaé, fortalecendo o apoio a pequenos e médios empresários e pessoas físicas, ao mesmo tempo em que qualificamos a formação de nossos estudantes de Ciências Contábeis. Da mesma forma, estruturaremos e apoiaremos o Núcleo de Atendimento Jurídico, também presente nesses municípios, garantindo condições adequadas para a formação prática de futuros advogados e ampliando o acesso à justiça para a população que mais precisa.

Fortaleceremos igualmente a rede de biotérios, fundamentais para o suporte às pesquisas na área da saúde. Garantiremos infraestrutura adequada, apoio técnico e cumprimento rigoroso dos requisitos éticos, assegurando qualidade de vida animal e responsabilidade científica. Nosso compromisso será manter padrões elevados de cuidado e promover condições que assegurem pesquisas consistentes, éticas e socialmente responsáveis.

Nossa proposta é conhecer profundamente cada um desses espaços, elaborar um diagnóstico situacional preciso e, a partir dele, construir um plano diretor com duas frentes claras: preservar e potencializar o que já funciona com excelência e corrigir, com

planejamento e metas definidas, os pontos que demandem aprimoramento. Realizaremos um *benchmarking* com instituições multicampi semelhantes, adotando boas práticas e consolidando um modelo de gestão eficiente e transparente.

Assim, reafirmaremos o papel da Universidade Federal Fluminense como agente de transformação social, científica e tecnológica, fortalecendo seu enraizamento nas cidades onde atua e contribuindo para um futuro inovador, sólido e socialmente comprometido.

9.3. SERVIÇOS DE SAÚDE

No contexto dos serviços que ofereceremos à comunidade, a saúde ocupará posição central e estratégica em nossa agenda institucional. Parte dessas ações já se encontra em pleno funcionamento, enquanto outras serão incorporadas progressivamente, com o objetivo de qualificar e ampliar o atendimento. Essa expansão visará, sobretudo, a promover melhor qualidade de vida e bem-estar integral para docentes e técnicos, reconhecendo que o cuidado com as pessoas é condição indispensável para o fortalecimento da Universidade Federal Fluminense.

A saúde física constituirá um dos pilares de nossa atuação. Nesse sentido, desenvolveremos iniciativas voltadas à promoção de hábitos saudáveis, à prevenção da obesidade e de doenças associadas e ao estímulo a uma vida ativa e equilibrada. Ao mesmo tempo, promoveremos ações educativas e preventivas que contribuirão para maior satisfação pessoal, motivação profissional e fortalecimento das relações sociais e familiares. Conseqüentemente, prepararemos nossos servidores para um processo de envelhecimento saudável, sustentado por qualidade de vida e autonomia.

Paralelamente, a saúde mental receberá atenção prioritária. Reconhecemos que os desafios contemporâneos impõem pressões significativas, e, por isso, ampliaremos estratégias de acolhimento, escuta e acompanhamento. Buscaremos integrar saúde física e mental, fortalecendo a resiliência e criando um ambiente de trabalho baseado em cooperação, respeito e apoio mútuo. Desse modo, consolidaremos uma cultura institucional que valorize o equilíbrio emocional e a convivência saudável.

Para coordenar esse conjunto de ações, fortaleceremos a Coordenação de Atenção Integral à Saúde e Qualidade de Vida (CASQ). Inicialmente, realizaremos diagnóstico situacional detalhado, analisando quadro técnico, qualificações, condições de trabalho, infraestrutura, equipamentos e tecnologias disponíveis. Além disso, avaliaremos o estágio de transformação digital e identificaremos oportunidades de aprimoramento. Faremos um *benchmarking* com outras universidades públicas, a fim de incorporar boas práticas e aperfeiçoar nossa prestação de serviços. Assim, consolidaremos a CASQ como espaço plural, estratégico e essencial para a qualidade de vida dos servidores.

A saúde ocupacional também será priorizada. Implementaremos medidas preventivas contra doenças relacionadas ao trabalho, como lesões por esforço repetitivo e problemas ergonômicos, além de reforçar protocolos de segurança e condições salubres nos ambientes laborais. Dessa forma, integraremos saúde ocupacional, segurança do trabalho e ergonomia, prevenindo acidentes e promovendo proteção efetiva aos aspectos físicos e funcionais das pessoas.

A saúde odontológica será igualmente fortalecida, com ampliação da oferta de serviços destinados aos servidores. Ao articularmos cuidado bucal, saúde física, mental e ocupacional, promoveremos maior autoestima, prevenção de enfermidades e melhoria consistente na qualidade de vida, contribuindo para longevidade e bem-estar integral.

Ademais, a saúde alimentar será tratada de maneira estratégica e integrada. Desenvolveremos ações educativas, programas de orientação nutricional e iniciativas de mobilização que visem a prevenir distúrbios alimentares e enfermidades decorrentes de alimentação inadequada. Assim, estruturaremos abordagem holística, em que diferentes dimensões do cuidado se complementem e se fortaleçam mutuamente.

Por fim, instituiremos um observatório de saúde da comunidade acadêmica, sob gestão da CASQ, com a finalidade de monitorar indicadores, identificar prevalências e mapear fatores de risco. Esse acompanhamento permitirá atuação preventiva, corretiva e preditiva, qualificando a tomada de decisão e antecipando problemas. Conseqüentemente, consolidaremos política de cuidado contínuo e baseada em evidências.

Com a implementação dessas iniciativas, fortaleceremos o senso de pertencimento, acolhimento e corresponsabilidade. Teremos equipe mais motivada, consciente e segura, capaz de contribuir de forma ainda mais qualificada para a missão institucional. Assim, reafirmaremos nosso compromisso com uma universidade que cuida de pessoas e que entende a saúde como fundamento do desenvolvimento acadêmico, científico e social.

9.4. SERVIÇOS DE APOIO À TRANSIÇÃO FUNCIONAL

Comprometemo-nos a criar um serviço de apoio à transição funcional, iniciativa estratégica para acompanhar nossos servidores ao longo de toda a trajetória profissional. Desde o ingresso até o momento da aposentadoria, ofereceremos suporte contínuo e estruturado, considerando as especificidades de cada etapa da carreira. Assim, garantiremos que a progressão funcional ocorra de maneira planejada e consciente, preparando cada pessoa para o futuro com segurança e clareza. Essa política fortalecerá a cultura de cuidado institucional na Universidade Federal Fluminense.

A proposta central será instituir um espaço permanente de planejamento de carreira e de aposentadoria. Caso o servidor deseje, poderá contar com acompanhamento para estruturar sua transição, que não se limitará à cessação das atividades laborais, mas abrangerá a descoberta de novas potencialidades, interesses e projetos de vida. Desse modo, estimularemos o desenvolvimento de habilidades, a abertura a novos desafios e o cultivo da resiliência, possibilitando que a aposentadoria seja vivenciada como etapa produtiva, saudável e significativa.

Além disso, o serviço contemplará a progressão e a requalificação interna, tanto na carreira docente quanto na técnico-administrativa. Avaliaremos caminhos possíveis para mobilidade e crescimento, inclusive considerando trajetórias que envolvam novas formações e concursos públicos. Assim, apresentaremos rotas claras, etapas formativas e orientações objetivas para que cada servidor possa, se assim desejar, planejar sua evolução profissional. Conseqüentemente, criaremos ambiente que favoreça o prolongamento, a melhoria ou a redefinição de percursos de carreira.

No que se refere especificamente à aposentadoria, estruturaremos ações que ampliem horizontes e incentivem novos projetos. Seja ao atingir a aposentadoria compulsória, seja por opção ao preencher os requisitos legais, o profissional poderá organizar com antecedência seus próximos passos, identificando oportunidades de atuação, empreendedorismo, voluntariado, estudo ou lazer. Dessa forma, contribuiremos para fortalecer saúde, motivação e bem-estar, promovendo longevidade ativa e qualidade de vida.

Para sustentar essas iniciativas, instituiremos um observatório de carreiras, com a finalidade de mapear trajetórias, identificar condicionantes e subsidiar políticas internas baseadas em evidências. Esse observatório permitirá compreender desafios recorrentes, propor melhorias e qualificar a relação entre gestão e servidores. Assim, construiremos políticas cada vez mais assertivas, capazes de aprimorar a qualidade profissional, as condições de trabalho e o ambiente institucional como um todo.

Paralelamente, buscaremos parcerias estratégicas e ações de benchmarking com instituições públicas e privadas que já desenvolvam experiências consolidadas nessa área. Ao absorver boas práticas e adaptar soluções bem-sucedidas, asseguraremos implementação ágil, eficiente e alinhada às necessidades da comunidade acadêmica.

Por fim, garantiremos que o serviço esteja disponível a docentes, técnicos, estudantes e trabalhadores terceirizados, reafirmando compromisso com uma universidade inclusiva e atenta às diferentes trajetórias. Desse modo, fortaleceremos o senso de pertencimento, estimularemos o desenvolvimento pleno de cada indivíduo e consolidaremos ambiente institucional acolhedor, vibrante e orientado para o crescimento contínuo de todos.

9.5. NÚCLEO DE SUPORTE, INCLUSÃO E CUIDADO

O Núcleo de Suporte, Inclusão e Cuidado constituirá um eixo estratégico da Universidade Federal Fluminense, articulando-se diretamente à Superintendência de Inclusão e Diversidade para consolidarmos um espaço permanente de acolhimento, escuta qualificada e atenção às múltiplas realidades que compõem nossa comunidade acadêmica. Assim, acreditamos que estruturaremos ambiente genuinamente plural, receptivo e comprometido com o cuidado, reconhecendo que a diversidade é força constitutiva da universidade que queremos construir.

Ao direcionarmos nosso olhar à perspectiva dos estudantes, priorizaremos políticas de permanência que, conseqüentemente, reduzam evasão e retenção. Desse modo, criaremos condições para o pleno êxito acadêmico, fortalecendo coletivos, estimulando redes de apoio e promovendo vivência universitária saudável, resiliente e cooperativa. Ao mesmo tempo, acompanharemos trajetórias individuais com atenção e sensibilidade, assegurando que os projetos de vida concebidos no ingresso possam se concretizar com consistência e dignidade.

O Núcleo terá como foco inicial as pessoas com deficiência, incluindo deficiências físicas e neurodivergências, garantindo que cada especificidade seja compreendida e respeitada. Desenvolveremos práticas inclusivas baseadas em diálogo, escuta e adaptação institucional, de modo que a permanência na universidade se traduza em experiência transformadora, humanística e verdadeiramente acessível. Assim, fortaleceremos relações interpessoais pautadas no respeito e na cooperação, consolidando cultura institucional inclusiva.

Paralelamente, dedicaremos atenção especial às minorias sociais e aos estudantes ingressantes por políticas de cotas e em situação de vulnerabilidade econômica. Muitos são os primeiros de suas famílias a acessar o Ensino Superior e, por isso, necessitam de suporte ampliado para que a permanência se efetive. Atuaremos para que a universidade seja vetor de mobilidade social, geração de oportunidades e construção de novos futuros. Além disso, enfrentaremos de forma estruturada questões étnico-raciais, de gênero, orientação sexual, etarismo e demais marcadores sociais, considerando inclusive situações interseccionais, quando diferentes fatores se sobrepõem e ampliam vulnerabilidades.

Conceberemos a universidade como espaço de transformação coletiva, onde cada pessoa cresce ao mesmo tempo em que fortalece o outro. Nesse sentido, o Núcleo atuará com método, técnica e planejamento, promovendo intervenções qualificadas que ampliem o senso de pertencimento, reforcem vínculos e consolidem ambiente seguro e acolhedor.

Para qualificar continuamente nossas ações, realizaremos benchmarking com experiências exitosas de outras universidades, adaptando boas práticas à nossa realidade institucional. Dessa forma, o Núcleo, em estreita colaboração com a Superintendência de Inclusão e Diversidade, exercerá papel decisivo na construção de uma universidade que não apenas forma profissionais, mas que transforma vidas com responsabilidade, sensibilidade e compromisso social.



**INDISSOCIABILIDADE ENTRE
ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**

10. INDISSOCIABILIDADE ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Princípio: No eixo da Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometemo-nos a fortalecer a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão como princípio estruturante do projeto institucional da Universidade Federal Fluminense. A proposta visa a consolidar uma cultura acadêmica integrada, na qual essas dimensões se articulam de forma permanente, reafirmando o papel estratégico da universidade no desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país.

10.1. MOSTRA DE PRÁTICAS INDISSOCIÁVEIS

Comprometemo-nos a intensificar, com vigor e planejamento, o fortalecimento da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, compreendendo essa diretriz como fundamento estruturante do projeto institucional da Universidade Federal Fluminense. Consolidaremos a cultura acadêmica de modo que nenhuma dessas dimensões se desenvolva de forma isolada, pois o Ensino se articulará à Pesquisa e à Extensão, a Pesquisa dialogará com o Ensino e a Extensão, e a Extensão se nutrirá permanentemente do Ensino e da Pesquisa. Desse modo, reafirmaremos o papel estratégico da universidade no desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país, contribuindo para projetar o Brasil em posição de maior protagonismo global.

Para concretizar essa diretriz, instituiremos a Mostra de Práticas Acadêmicas Indissociáveis como ação estruturante e permanente. Realizaremos, anualmente, no dia 18 de janeiro – data em que se celebra o Dia da Universidade –, a Mostra integrada à Semana Acadêmica de Ensino, Pesquisa e Extensão. Assim, Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Inovação e Extensão atuarão de forma coordenada, evidenciando experiências que materializem a

indissociabilidade como prática cotidiana e não apenas como princípio normativo.

Estruturaremos essa iniciativa já no primeiro ano de gestão, com a meta de realizar a primeira edição ao seu término. Durante esse período, organizaremos modelo de funcionamento, critérios de participação e estratégias de mobilização, ao mesmo tempo em que buscaremos referências em outras instituições que desenvolvam ações semelhantes. Incorporaremos, portanto, boas práticas identificadas por meio de benchmarking, adaptando-as à realidade institucional e assegurando solidez e continuidade à proposta.

Promoveremos, ainda, oficinas dialógicas voltadas às práticas acadêmicas indissociáveis, estimulando debates internos e convidando especialistas de outras universidades para compartilhar experiências exitosas. Essa troca qualificada de saberes fortalecerá nossa comunidade e permitirá aperfeiçoar metodologias, integrar novas perspectivas e ampliar o impacto das ações desenvolvidas. Paralelamente, instituiremos o Prêmio de Destaque para a Prática Acadêmica Indissociável, reconhecendo docentes e técnicos que desenvolvam iniciativas exemplares, com resultados consistentes e impacto comprovado.

Como desdobramento dessas discussões, fomentaremos a publicação do Caderno de Práticas Acadêmicas Indissociáveis, em formato digital e de acesso público, a ser editado pela EDUFF. Esse material se constituirá em referência para formações, capacitações e processos de qualificação continuada, fortalecendo a cultura institucional de integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

Consequentemente, a Mostra assumirá papel estratégico na promoção, valorização e difusão dessas práticas, consolidando rotina acadêmica pautada pela integração e pela inovação. Dedicaremos atenção prioritária a essa agenda, pois compreenderemos que o futuro da universidade dependerá da efetivação concreta da indissociabilidade. Três proponentes coordenarão a organização da Mostra e da Semana Acadêmica, assegurando governança, continuidade e excelência na celebração de uma universidade em que Ensino, Pesquisa e Extensão se realizem de forma plena e articulada.

10.2. FESTIVAL CULTURAL DA COMUNIDADE ACADÊMICA

Consideraremos a cultura como elemento central e estruturante das práticas acadêmicas indissociáveis, reconhecendo sua transversalidade e sua capacidade de integrar Ensino, Pesquisa e Extensão de forma orgânica. Ao fortalecermos essa perspectiva, reafirmaremos a essência da Universidade Federal Fluminense como espaço de formação integral, sensível às múltiplas dimensões da experiência humana.

Anualmente, promoveremos o Festival Cultural da Comunidade Acadêmica, mobilizando docentes, técnicos, estudantes e trabalhadores terceirizados para produzir, valorizar e difundir a cultura que nasce em nosso próprio ambiente institucional. Estimularemos a criação artística, a participação coletiva e o reconhecimento dos talentos internos, consolidando a cultura como pilar permanente da vivência universitária. Esse festival será estruturado com planejamento e consistência, tornando-se política institucional de fomento contínuo.

Articularemos o festival com a proposta de transversalidade acadêmica, permitindo que a cultura contribua para a permanência, para a qualidade de vida e para o fortalecimento das relações interpessoais em toda a comunidade. Em parceria com o Centro de Artes, que receberá um novo direcionamento estratégico, ampliaremos o cuidado com os equipamentos culturais já consolidados e expandiremos as ações para além dos espaços tradicionais, garantindo que a cultura se espalhe por todos os *campi* e alcance as 12 cidades onde estamos presentes.

Assim, cada uma dessas cidades celebrará a arte e a cultura como parte integrante da vida universitária. Alinharemos e coordenaremos iniciativas para que o festival se torne momento de integração institucional, coroando esforços e conectando diferentes áreas do conhecimento. Faremos da cultura um instrumento potente de integração e um elo fundamental para consolidar a indissociabilidade acadêmica.

Para transformar essa indissociabilidade em prática cotidiana, fortaleceremos a Extensão dialógica como elemento articulador entre Ensino e Pesquisa, impulsionando transformações sociais concretas. A inovação dará materialidade a essas conexões, enquanto a cultura criará vínculos entre as pessoas, celebrando trajetórias, promovendo pertencimento e preparando o ambiente para que a integração acadêmica se manifeste plenamente.

Dedicaremos, portanto, atenção especial à cultura e à arte como vetores de desenvolvimento, acolhimento e cuidado. Faremos delas pilares de integração institucional e suporte ao desenvolvimento científico, tecnológico e cultural do Brasil. Dessa forma, consolidaremos uma universidade mais humana, engajada e transformadora, comprometida com o bem-estar de sua comunidade e com a formação integral de todas e todos.

10.3. AGENDA ACADÊMICA

Reconhecemos a Agenda Acadêmica como espaço estratégico para consolidar, na prática, a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão na Universidade Federal Fluminense. Reconhecemos que o modelo atual precisa ser ressignificado, pois ainda se apresenta, em muitos contextos, como excessivamente burocrático e pouco mobilizador. Transformaremos essa realidade, estimulando maior protagonismo das unidades acadêmicas e promovendo ações concretas, criativas e capazes de engajar nossos estudantes e toda a comunidade universitária.

Em nossa proposta, faremos da Agenda, em primeiro lugar, um espaço privilegiado de celebração da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia e, em segundo, um grande momento anual de integração, reflexão e balanço institucional. Ela será ocasião para celebrarmos conquistas, avaliarmos desafios e reorganizarmos prioridades, funcionando como um verdadeiro freio de arrumação que nos permitirá avançar com mais coesão, estratégia e impacto social. A Agenda se tornará um ambiente de diálogo qualificado sobre a produção acadêmica desenvolvida ao longo do ano, fortalecendo nossa identidade institucional e ampliando nossa capacidade de atuação.

Intensificaremos a relação com as doze sociedades que nos cercam nos municípios onde estamos presentes, fortalecendo o vínculo entre universidade e território. Ao mesmo tempo, ampliaremos o diálogo com os poderes públicos e com os diversos setores produtivos, incluindo a indústria de transformação, a indústria criativa, o comércio, os serviços, o agronegócio e demais segmentos estratégicos. Queremos que a Agenda seja também um espaço de aproximação, cooperação e construção de parcerias que ampliem o alcance de nossas ações.

Criaremos um ambiente em que possamos nos mostrar, nos analisar e refletir sobre nossa própria trajetória institucional. Avaliaremos, de forma articulada, o esforço acadêmico desenvolvido nas Pró-Reitorias, nas unidades, nos departamentos, nos Programas de Pós-Graduação, nos cursos de Graduação e nas diferentes áreas do conhecimento, identificando caminhos para aprimorar nossa atuação e fortalecer nossa integração interna e externa.

Ressignificaremos, assim, a Agenda Acadêmica para que ela se torne um grande evento científico e institucional nas cidades acadêmicas onde atuamos, ampliando gradualmente sua abrangência e fortalecendo sua presença territorial. Buscaremos referências em experiências exitosas de outras instituições, incorporando boas práticas que tornem nossa Agenda mais dinâmica, relevante e transformadora. Consolidaremos um espaço de celebração, reconhecimento e integração, elevando o orgulho de

pertencimento e fortalecendo os laços que nos unem como comunidade acadêmica da Universidade Federal Fluminense.

10.4. UFF DE PORTAS ABERTAS

A proposta da “UFF de Portas Abertas” assumirá papel estratégico em nossa forma de nos relacionarmos, de maneira acolhedora e comprometida, com todos que nos cercam. Por meio dessa iniciativa, fortaleceremos vínculos com a sociedade em cada município onde estamos presentes, com os poderes públicos locais, com representantes da indústria em sentido lato sensu, com sindicatos e com movimentos sociais. Assim, abriremos a Universidade Federal Fluminense para que a comunidade a conheça em profundidade, compreenda suas múltiplas realidades e se reconheça como parte integrante desse projeto coletivo.

Desenvolveremos programas municipais de integração que contemplarão os diferentes territórios em que atuamos, respeitando suas especificidades e potencialidades. Essa iniciativa visará a aproximar as comunidades da universidade, evidenciando o que representamos e o que poderemos construir conjuntamente, tanto no plano individual quanto no coletivo. Além disso, estruturaremos programas por áreas do conhecimento, promovendo visitas acadêmicas orientadas a espaços estratégicos, de modo a despertar vocações e estimular o interesse pela ciência em sua essência.

Ao mesmo tempo, conceberemos um programa de interesse social voltado ao acolhimento, à inclusão e ao fortalecimento de trajetórias, criando oportunidades concretas de desenvolvimento humano e social. A “UFF de Portas Abertas” se consolidará, portanto, como política institucional de integração, capaz de articular ensino, pesquisa e extensão em diálogo permanente com a sociedade. Desse modo, cumpriremos nosso propósito de contribuir para o desenvolvimento econômico, tecnológico, social e cultural do Brasil, reafirmando o compromisso público e transformador de nossa universidade.

10.5. MOVIMENTO ORGULHO DE SER UFF

No contexto do fortalecimento da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, instituiremos um programa estruturante: o Movimento Orgulho de ser UFF. Essa iniciativa mobilizará docentes, técnicos administrativos, estudantes e colaboradores terceirizados em torno de um propósito comum: cultivar pertencimento, bem-estar e identificação com a Universidade Federal Fluminense. Ao fortalecer esses vínculos, criaremos as bases para uma atuação coletiva mais engajada, colaborativa e comprometida com o futuro institucional.

O movimento promoverá espaços permanentes de diálogo, escuta ativa e construção compartilhada, garantindo que sugestões, demandas e desafios possam ser discutidos de forma aberta e responsável. Essa abordagem transversal buscará consolidar um ambiente cada vez mais acolhedor, integrador e propício ao desenvolvimento pleno de cada integrante da comunidade acadêmica. Queremos que todos se reconheçam como protagonistas e coautores da universidade que constroem diariamente.

Os fóruns de diálogo permitirão refletir sobre melhorias concretas, desde a qualificação dos espaços físicos até o fortalecimento da convivência e do clima organizacional. A proposta será transformar desafios em oportunidades, reforçando a ideia de que a universidade é uma construção coletiva que transcende gestões e se sustenta pelo compromisso contínuo de sua comunidade.

Consolidaremos, assim, o entendimento de que cargos e funções são transitórios, mas o pertencimento e o cuidado com a instituição são permanentes. O Movimento Orgulho de ser UFF afirmará esse compromisso com o bem-estar coletivo, projetando uma universidade mais unida, participativa e consciente de seu papel social. Dessa forma, fortaleceremos uma cultura institucional em que o orgulho de ser UFF se traduza em ação, responsabilidade e impacto transformador.

10.6. OBSERVATÓRIO DE PRÁTICAS ACADÊMICAS INDISSOCIÁVEIS

Comprometemo-nos a instituir o Observatório de Práticas Acadêmicas Indissociáveis como marco estruturante para o fortalecimento da Universidade Federal Fluminense. A iniciativa consolidará o compromisso com a excelência e funcionará como instrumento estratégico para registrar, analisar e qualificar as ações que articulam Ensino, Pesquisa e Extensão. Desse modo, transformaremos experiências acumuladas em conhecimento sistematizado, capaz de formar novas gerações de docentes, pesquisadores e extensionistas e de assegurar uma trajetória contínua de desenvolvimento institucional.

O Observatório atuará de forma proativa na identificação de pontos de aprimoramento e no mapeamento de lacunas, oferecendo subsídios consistentes para o aperfeiçoamento permanente das práticas acadêmicas. Além disso, estruturará um sistema integrado de registro, acompanhamento e monitoramento das iniciativas indissociáveis, fortalecendo a transversalidade entre as três dimensões. Consequentemente, servirá como catalisador para a integração de saberes e para a formulação de políticas acadêmicas baseadas em evidências, com impactos positivos internos e externos.

Seu alcance abrangerá a administração central, as unidades acadêmicas e as coordenações de Graduação e de Programa de Pós-Graduação, entre outras instâncias. A partir das informações organizadas e analisadas, gestores e lideranças acadêmicas contarão com base sólida para decisões mais qualificadas, o que estabelecerá um ciclo virtuoso de inovação, planejamento estratégico e melhoria contínua. Assim, fortaleceremos a capacidade institucional de compreender desafios e antecipar soluções.

Nesse contexto, a articulação entre Ensino, Pesquisa e Extensão será permanentemente analisada, permitindo traçar estratégias eficazes para aprofundar a indissociabilidade. Acreditamos que o conhecimento produzido na Pesquisa retroalimentará o Ensino e será difundido na Extensão; ao mesmo tempo, demandas oriundas da Extensão e da prática pedagógica orientarão novas agendas investigativas. Essa dinâmica assegurará maior coerência e impacto às atividades acadêmicas, consolidando uma cultura institucional verdadeiramente integrada.

Sob gestão da Pró-Reitoria de Graduação, o Observatório será apresentado à sociedade como espaço de transparência e de prestação de contas, reafirmando o compromisso público da Universidade. Essa iniciativa contará com apoio técnico e

institucional para garantir funcionamento eficaz e reconhecimento como iniciativa de vanguarda. Conseqüentemente, avançaremos para uma gestão orientada por dados, fortalecendo decisões estratégicas e projetando a UFF como referência nacional na integração de práticas acadêmicas e na contribuição ao desenvolvimento científico, social, econômico e cultural do país.



UNIVERSIDADE POPULAR

11. UNIVERSIDADE POPULAR DE BASE COMUNITÁRIA, INCLUSIVA E DIVERSA

Princípio: No eixo Universidade Popular, de Base Comunitária, Inclusiva e Diversa, comprometemo-nos a consolidar um Ecossistema Solidário e Circular como dimensão estratégica da gestão, orientado à construção de uma universidade popular, inclusiva, diversa e de base comunitária. A iniciativa visa a instituir um sistema permanente de solidariedade, no qual a formação acadêmica promova cidadania ativa, colaborativa e socialmente responsável, fortalecendo uma cultura institucional pautada na civilidade, no respeito e na corresponsabilidade social, com impactos positivos nas regiões de atuação da Universidade Federal Fluminense.

11.1. INTEGRAÇÃO MULTICAMPI E MULTIMUNICIPAL

Atuaremos na gestão com o propósito de consolidar a Universidade Federal Fluminense como universidade popular, de base comunitária, inclusiva e diversa. Essa diretriz será conduzida sem qualquer afastamento da excelência científica e tecnológica, ao contrário – será sustentada por produção sólida em Ensino, Pesquisa e Extensão, qualificando a instituição como referência nacional e internacional em ciência, tecnologia e inovação. Buscaremos solidificar a universidade como espaço de saber, trocas e construção coletiva do conhecimento.

Reconhecemos os desafios sociais, econômicos e tecnológicos de um país em desenvolvimento e em consolidação geopolítica. Nesse contexto, estruturaremos uma integração baseada na lógica da quintupla hélice, fortalecendo relações entre universidade, sociedade, poder público, setor produtivo e protagonistas sociais. A instituição realizará imersão ativa nas realidades locais, compreendendo demandas e vocações, para que, a partir desse alinhamento contextual, possa promover

transformações estruturantes. Assim, atuará como vetor de desenvolvimento, inclusão e valorização da diversidade.

No plano interno, fortaleceremos a integração multicampi. A estrutura distribuída da universidade – com *campi* em consolidação e unidades isoladas – exigirá conexão sistêmica e construção de senso de pertencimento. Promoveremos cooperação entre departamentos, cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação, consolidando a cultura universitária colaborativa. Essa integração fortalecerá vínculos internos e ampliará a capacidade de interação com a sociedade e com os poderes públicos locais.

Paralelamente, aprofundaremos a integração multimunicipal. Presente em dez municípios – nove no estado do Rio de Janeiro e um no estado do Pará –, a universidade ampliará sua inserção harmoniosa nas realidades locais. *Campi*, departamentos, cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação atuarão de forma articulada com dinâmicas municipais, estabelecendo parcerias sólidas com gestores públicos, setores produtivos e lideranças sociais. Serão estruturadas redes intermunicipais de cooperação, promovendo trocas, complementaridades e fortalecimento regional. Ao atuar como agente integrador, a universidade contribuirá para o crescimento dos municípios e, simultaneamente, fortalecerá sua própria capacidade de captação de fomento e desenvolvimento de projetos acadêmicos.

Por fim, consolidaremos a integração multirregional. Situada nos estados do Rio de Janeiro e do Pará, a instituição fortalecerá articulações com governos estaduais e suas respectivas estruturas administrativas. No Rio de Janeiro, ampliaremos parcerias institucionais estratégicas; no Pará, intensificaremos a presença e o protagonismo da unidade avançada José Veríssimo, consolidando sua contribuição ao desenvolvimento local. Essa articulação interestadual permitirá construir uma ponte permanente entre as duas realidades, promovendo intercâmbio acadêmico, científico e cultural.

Desse modo, a universidade estará enraizada em seus territórios e, ao mesmo tempo, articulada em rede. A integração multicampi, multimunicipal e multirregional aprofundará o caráter popular, comunitário, inclusivo e diverso da Universidade Federal Fluminense, consolidando-a como instituição comprometida com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil.

11.2. INCLUSÃO E DIVERSIDADE

11.2.1. PLANO DIRETOR DO ECOSISTEMA DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Na consolidação de uma universidade popular, de base comunitária, inclusiva e diversa, a inclusão e a diversidade serão assumidos eixos estruturantes da gestão. Fortaleceremos uma instituição multicampi, presente em dez municípios e em dois estados da federação, reconhecendo que essa configuração territorial exige políticas sensíveis às realidades sociais, culturais e econômicas que nos cercam. A compreensão dessa agenda decorrerá do perfil das comunidades onde estão situados os *campi* e unidades, bem como da articulação com políticas públicas municipais, estaduais e federais.

Além disso, consideraremos que a diversidade é influenciada por múltiplos fatores – culturais, institucionais e econômicos –, incluindo o grau de maturidade das indústrias, a atuação do poder público e o protagonismo de movimentos sociais. Nesse sentido, a universidade deverá posicionar-se como agente ativo na promoção da equidade, dialogando com esses diferentes atores e fortalecendo práticas inclusivas em Ensino, Pesquisa e Extensão.

Como medida estruturante, elaboraremos o Plano Diretor do Ecosistema de Inclusão e Diversidade. Esse instrumento orientará a consolidação da identidade institucional como universidade popular e comunitária, organizada em lógica multicampi e integrada a unidades isoladas. O plano estabelecerá diretrizes, metas e indicadores que permitam alinhar esforços e estruturar ações permanentes de inclusão.

Consideraremos, ainda, o contexto das políticas públicas nacionais, como a política de cotas e as diretrizes do Plano Nacional de Educação para a próxima década, que trarão impactos diretos ao Ensino Superior. Temas relacionados à equidade de gênero, aos direitos de povos indígenas e quilombolas, à promoção da igualdade racial e ao enfrentamento das desigualdades sociais deverão ser incorporados de forma transversal. A Universidade Federal Fluminense assumirá papel relevante nesse cenário, contribuindo para o avanço civilizatório e para o fortalecimento da justiça social.

Paralelamente, realizaremos *benchmarking* com universidades brasileiras multicampi que desenvolvem políticas consolidadas de inclusão e diversidade, identificando boas práticas e modelos de governança. Essas referências subsidiarão a construção do Plano Diretor, respeitando especificidades culturais e institucionais.

O Plano Diretor terá função normativa e estratégica – direcionará, disciplinará e integrará iniciativas, assegurando coerência institucional. Ademais, estará alinhado ao Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI, garantindo integração sistêmica e projeção de futuro sólida e consistente. Desse modo, consolidaremos ambiente universitário inclusivo, diverso e comprometido com o desenvolvimento social, cultural e democrático do país.

11.2.2. INTEGRAÇÃO COM AÇÕES MUNICIPAIS, ESTADUAIS E FEDERAL PARA INCLUSÃO E DIVERSIDADE

A partir do enraizamento institucional da Universidade Federal Fluminense e da integração entre campi, unidades isoladas, municípios e estados de atuação, promoveremos articulação profunda com políticas públicas de inclusão e diversidade nas esferas municipal, estadual e federal. Buscaremos compreender, de forma sistemática, as diretrizes, programas e instrumentos normativos existentes, a fim de estabelecer diálogo qualificado com os poderes públicos e alinhar estratégias institucionais.

Uma vez mapeadas as dinâmicas e prioridades de cada ente federativo, estruturaremos atuação propositiva, orientada pelo Plano Diretor do Ecossistema de Inclusão e Diversidade. A universidade passará a se relacionar de maneira integrada com essas iniciativas, posicionando-se como agente ativo na implementação, no acompanhamento e no aperfeiçoamento das políticas voltadas à equidade e à valorização da diversidade.

Ao mesmo tempo, preservaremos e fortaleceremos o papel essencial em Ensino, Pesquisa e Extensão, considerando a amplitude de cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação existentes. A perspectiva inclusiva será transversal a esses campos, integrando-se às práticas acadêmicas e à produção de conhecimento. Para tanto, aprofundaremos o relacionamento com a sociedade, com o poder público, com o setor produtivo e com protagonistas sociais, assegurando construção coletiva e corresponsável.

Essa articulação permitirá incorporar ao Plano Diretor ações convergentes com agendas públicas já estabelecidas, potencializando resultados e ampliando impactos. Conseqüentemente, facilitaremos e fortaleceremos iniciativas municipais, estaduais e federais, agregando capacidade técnica, legitimidade acadêmica e presença territorial.

Consolidaremos, assim, a identidade de universidade multicampi, multicidade e multiestado, comprometida com o desenvolvimento do Brasil e, de modo particular, dos estados do Rio de Janeiro e do Pará. Ao atuar nos territórios onde estamos inseridos – dialogando com bairros, municípios e regiões –, promoveremos crescimento social, econômico, tecnológico e cultural de forma integrada. Essa atuação contribuirá para fortalecer a civilidade, a inclusão e a diversidade, colaborando para que o país avance com soberania e protagonismo no cenário internacional.

11.3. COMITÊS DE AÇÃO COMUNITÁRIA

No âmbito de uma política institucional orientada por princípios populares, comunitários, inclusivos e diversos, estruturaremos um conjunto de Comitês de Ação Comunitária como instrumentos permanentes de enraizamento territorial. Inicialmente, será instituído o Comitê Central de Ação Comunitária – responsável por coordenar diretrizes, avaliar resultados e estabelecer indicadores de desempenho –, assegurando eficiência, eficácia e alinhamento estratégico na implementação dos comitês locais.

Na sequência, serão implantados Comitês de Ação Comunitária nos dez municípios onde a Universidade Federal Fluminense está presente – Niterói, Volta Redonda, Angra dos Reis, Nova Friburgo, Petrópolis, Rio das Ostras, Campos dos Goytacazes, Macaé, Santo Antônio de Pádua e Oriximiná, no Pará. Esses comitês poderão desdobrar-se conforme o porte do município, a quantidade de campi e unidades existentes, bem como as especificidades regionais e as demandas sociais identificadas.

A proposta será promover enraizamento comunitário efetivo. A universidade atuará de forma imersiva no cotidiano das comunidades, integrando Ensino – Graduação, Pós-Graduação *Stricto Sensu* e *Lato Sensu* e Extensão –, capacitação profissional e pesquisa básica e aplicada. A partir dessa convivência, serão estruturadas agendas voltadas à resolução de problemas concretos, como geração de emprego e renda, mobilidade urbana, sustentabilidade ambiental e uso racional dos recursos naturais, entre outros temas relevantes para cada território.

Acreditamos que essa dinâmica favorecerá a produção de conhecimento contextualizado, transformado em produtos, processos e inovações científicas e tecnológicas, sempre articuladas à Extensão dialógica. Conseqüentemente, a universidade se consolidará como espaço aberto, receptivo e reflexivo das ambiências sociais em que está inserida.

Os Comitês de Ação Comunitária desempenharão, portanto, papel estruturante nesse processo de integração multicampi, multimunicipal e multiestadual. Ao fortalecer vínculos com bairros, municípios e estados, a instituição afirmará sua presença como parte constitutiva desses territórios.

Assim, a Universidade Federal Fluminense será reconhecida como parceira estratégica das comunidades, protagonista do desenvolvimento social, econômico,

tecnológico e cultural em cada município e região onde atua, contribuindo de forma consistente para o fortalecimento do Brasil.

11.4. ECOSSISTEMA SOLIDÁRIO E CIRCULAR

11.4.1. ECOSSISTEMA INTERNO A UFF

Para a consolidação de uma universidade popular, de base comunitária, inclusiva e diversa, estruturaremos um Ecosistema Solidário e Circular como dimensão estratégica da gestão. A proposta será constituir sistema permanente de solidariedade, no qual a formação acadêmica ultrapassará o domínio técnico e tecnológico e promoverá cidadania ativa, colaborativa e socialmente responsável. Assim, fortaleceremos cultura institucional orientada à civilidade, ao respeito e à corresponsabilidade social, ampliando impactos positivos nas regiões onde a comunidade universitária vive e atua.

Ao mesmo tempo, incorporaremos a economia circular como pilar estruturante. A Universidade Federal Fluminense será concebida como grande laboratório verde – espaço de práticas ecológicas, uso racional de recursos naturais, eficiência energética e gestão sustentável da água e dos resíduos. Promoveremos ambiente de aprendizagem contínua, no qual práticas sustentáveis integram Ensino, Pesquisa e Extensão, estimulando consciência ambiental no cotidiano institucional.

Esse ecossistema será organizado em duas dimensões complementares. A primeira consistirá na ativação e no fortalecimento do ambiente interno. Presente em dez municípios, com 42 unidades distribuídas em dois estados, a universidade possui escala e capilaridade que exigem políticas estruturadas de solidariedade e circularidade. Implementaremos campanhas permanentes, rotinas sustentáveis, programas educativos e indicadores de acompanhamento, assegurando que essas práticas se tornem parte da cultura institucional.

Além disso, a iniciativa dialogará diretamente com a política de inclusão e diversidade, reforçando valores de equidade e pertencimento. A vivência cotidiana da solidariedade e da responsabilidade ecológica permitirá que estudantes, docentes, técnicos e colaboradores se tornem multiplicadores dessas práticas em suas comunidades de origem. Desse modo, a universidade atuará como microssociedade exemplar, irradiando consciência social e ambiental para além de seus muros.

Conseqüentemente, consolidaremos cultura institucional orientada à sustentabilidade e à cooperação. O fortalecimento desse ecossistema solidário e circular impulsionará o desenvolvimento dos municípios e dos estados onde estamos inseridos, contribuindo para crescimento social, econômico, tecnológico e cultural mais

equilibrado. Assim, reafirmaremos o compromisso com um Brasil mais justo, sustentável e próspero.

11.4.2. INTERAÇÃO COM OS ECOSISTEMAS QUE SE RELACIONAM COM A UFF

Após o fortalecimento do ecossistema solidário e circular interno, avançaremos para a integração ativa com os ecossistemas das comunidades que nos cercam, nas dez cidades e nos dois estados onde a Universidade Federal Fluminense está presente. A proposta é estabelecer interação cotidiana, estruturada e consistente, tornando a universidade referência prática de solidariedade, sustentabilidade e responsabilidade social.

Essa interação ocorrerá por meio de ações colaborativas com comunidades locais, diálogo permanente com poderes públicos, articulação com o setor produtivo e aproximação com protagonistas sociais. Buscaremos que a universidade seja reconhecida como base de apoio, espaço de orientação e exemplo institucional – um ambiente que inspira práticas solidárias e ecológicas também fora de seus *campi*.

Ao expandir esse ecossistema para além dos muros institucionais, contribuiremos para consolidar, nos municípios e nos estados de atuação, uma cultura socialmente colaborativa e ambientalmente sustentável. A universidade atuará como catalisadora de iniciativas, conectando conhecimento científico, inovação tecnológica e práticas sociais transformadoras.

Essa presença ativa reforçará o caráter popular, comunitário, inclusivo e diverso da instituição, aprofundando seu enraizamento social e cultural em cada município e em cada bairro onde está inserida. O diálogo contínuo com a sociedade ampliará o sentimento de pertencimento e fortalecerá redes locais de cooperação.

Desse modo, consolidaremos a universidade como agente comprometido com seu entorno – atento às demandas sociais, às agendas públicas e às dinâmicas econômicas regionais. A atuação integrada permitirá promover desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural de forma articulada e sustentável, reafirmando o compromisso institucional com o crescimento do Brasil.

11.5. ENCONTRO DOS SABERES: CONHECIMENTO CIENTÍFICO & CONHECIMENTO TRADICIONAIS

11.5.1. PLANO DIRETOR DO ENCONTRO DOS SABERES

A consolidação de uma universidade popular, de base comunitária, inclusiva e diversa exigirá o fortalecimento dos Encontros dos Saberes como política institucional estruturante. Reativaremos e ampliaremos essa iniciativa, promovendo a integração entre o conhecimento científico e os saberes tradicionais, sem qualquer relativização da centralidade da ciência, da tecnologia e da inovação produzidas na universidade.

Buscaremos um enraizamento social consistente, aprofundando o diálogo com as comunidades e reconhecendo a pluralidade que caracteriza a sociedade brasileira. Estruturaremos mecanismos de inclusão que considerem marcadores sociais relevantes, assegurando ambiente acadêmico plural, diverso e dialógico, no qual maiorias e minorias convivam de forma respeitosa e colaborativa.

Os Encontros dos Saberes terão como fundamento a articulação entre o rigor científico e os conhecimentos tradicionais oriundos das diferentes matrizes culturais do país. Ao mesmo tempo em que fortaleceremos a geração de conhecimento em Ensino, Pesquisa e Extensão, ampliaremos a capacidade institucional de dialogar com culturas populares, comunidades tradicionais e expressões multiculturais que constituem o Brasil. Essa integração favorecerá inovação social, desenvolvimento territorial e valorização da diversidade epistemológica.

Como primeira medida estruturante, elaboraremos o Plano Diretor dos Encontros dos Saberes. O documento estabelecerá diretrizes, metas, indicadores e formas de governança, garantindo alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Para sua construção, realizaremos *benchmarking* com universidades que desenvolvem experiências consolidadas nessa área, incorporando boas práticas compatíveis com a cultura institucional.

O Plano será conduzido por equipe plural, comprometida com a mediação dialógica e com a construção de pontes entre diferentes formas de conhecimento. Dessa maneira, definiremos caminhos estratégicos, prioridades e instrumentos de implementação, assegurando coerência e continuidade.

Com essa ação, a Universidade Federal Fluminense se posicionará, em curto e médio prazos, como referência nacional na articulação entre ciência, tecnologia e saberes tradicionais. Assim, fortaleceremos o papel institucional como agente de desenvolvimento, integração cultural e inovação social, contribuindo para um Brasil mais plural, inclusivo e sustentável.

11.5.2. UNIDADE ACADÊMICA TRANSVERSAL E INTERDISCIPLINAR DOS ENCONTROS DOS SABERES

No contexto do Encontro dos Saberes, estruturaremos uma Unidade Acadêmica Transversal e Interdisciplinar como instância permanente de articulação entre ciência, tecnologia e conhecimentos tradicionais. Seu propósito será coordenar, de forma estruturada e robusta, atividades que integrem as ciências tecnológicas, da saúde, sociais aplicadas e ciências básicas, com ênfase estratégica em meio ambiente e sustentabilidade.

Essa unidade terá como missão identificar, potencializar e sistematizar conexões entre diferentes campos do saber, promovendo harmonização dialógica entre o conhecimento científico e os saberes das sociedades tradicionais. Não se trata de hierarquizar conhecimentos, mas de construir complementaridades, de modo a compreender como cada matriz epistemológica pode fortalecer a outra, ampliando a capacidade de gerar soluções inovadoras para desafios sociais, ambientais e tecnológicos.

Vinculada à PROGRAD, a unidade atuará transversalmente na Graduação, articulando-se também com Pesquisa e Extensão. Nesse sentido, estabelecerá relacionamento permanente com comunidades tradicionais do Rio de Janeiro e do Pará, promovendo diálogo respeitoso, reflexivo e propositivo. A partir dessa interação, buscaremos ampliar a produção científica e, simultaneamente, valorizar e fortalecer os conhecimentos tradicionais, integrando-os de forma qualificada às agendas acadêmicas.

O meio ambiente será eixo estruturante dessa atuação. Consideraremos tanto o ambiente interno – presente nas dez cidades e 42 unidades onde a Universidade Federal Fluminense está inserida – quanto o entorno social e ecológico dessas regiões. Desafios como gestão da água, saneamento, resíduos sólidos, eventos climáticos extremos e mudanças climáticas serão tratados de forma interdisciplinar, articulando ciência, tecnologia e saberes locais para construir respostas mais eficazes e contextualizadas.

Além da dimensão local e regional, a unidade incorporará perspectiva planetária. Reconheceremos que as ações institucionais têm impactos globais e que a universidade dialoga com a América do Sul e com o mundo. Ao integrar ciência e conhecimentos tradicionais de maneira consistente, poderemos nos tornar referência na construção de soluções sustentáveis e inclusivas, contribuindo para um futuro mais plural e ambientalmente responsável.

Assim, a Unidade Acadêmica Transversal e Interdisciplinar consolidará o Encontro dos Saberes como política estruturante. Ela permitirá que o conhecimento científico e tecnológico e os saberes tradicionais avancem conjuntamente, fortalecendo a universidade como instituição popular, comunitária, inclusiva e diversa e ampliando sua capacidade de promover desenvolvimento social, cultural, ambiental e tecnológico de forma integrada e sustentável.

11.6. PROGRAMA VEM EXPERIMENTAR A UFF (V.E.U.)

O **Programa Vem Experimentar a UFF (V.E.U.)** será estruturado como ação estratégica dentro da concepção de uma universidade popular, de base comunitária, inclusiva e diversa. Por meio dele, a Universidade Federal Fluminense abrirá suas portas aos estudantes do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, oferecendo experiências imersivas no ambiente acadêmico e aproximando-os da ciência, da tecnologia e da vida universitária.

Com seus 135 cursos de Graduação e ampla produção em Ensino, Pesquisa e Extensão, a universidade proporcionará vivências práticas em laboratórios, salas de aula, projetos e atividades extensionistas. O objetivo é despertar interesses, revelar vocações e fortalecer o vínculo da instituição com as comunidades dos dez municípios onde atua, garantindo que os jovens conheçam profundamente suas oportunidades formativas.

No Ensino Fundamental, o foco será estimular a curiosidade científica e o encantamento pelo conhecimento, ampliando horizontes e fortalecendo o interesse pela educação superior. No Ensino Médio, especialmente entre estudantes próximos ao ENEM, o programa contribuirá para escolhas profissionais mais conscientes, alinhadas às aptidões e aos projetos de vida de cada jovem, ampliando as possibilidades de ingresso na universidade.

A coordenação do programa atuará em articulação com escolas públicas e privadas, além de dialogar com unidades acadêmicas, departamentos e coordenações de cursos de Graduação. Essa integração assegurará experiências organizadas,

inclusivas e representativas das diversas áreas do saber – tecnológica, saúde, ciências sociais aplicadas e ciências básicas –, promovendo a popularização da ciência e da tecnologia.

Mais do que apresentar cursos, o V.E.U. buscará formar cidadãos com consciência social e compromisso coletivo. A proposta é reforçar a compreensão de que o conhecimento científico dialoga com os saberes comunitários e que uma sociedade mais inclusiva e diversa é também mais forte e sustentável.

Integrado a um projeto institucional mais amplo, o programa consolidará elos com as novas gerações, ampliando o enraizamento social da universidade. Ao construir pontes com a juventude, fortaleceremos a formação de uma população qualificada, cidadã e preparada para contribuir com o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do país.



JOSÉ RODRIGUES
ALEXSANDRA OLIVEIRA
UFF QUE QUEREMOS!