



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
DIRETORIA DE GOVERNANÇA, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE

NOTA DE MONITORAMENTO Nº 001/2025

1. DOCUMENTO DE REFERÊNCIA: 23068.024025/2024-03

2. PERÍODO DO MONITORAMENTO: 27/01/2025 - 17/02/2025

3. ÁREA MONITORADA: Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAIE).

3.1. ITEM MONITORADO: Relatório Final sobre a criação de unidade descentralizada no campus de Alegre.

4. OBJETIVO(S):

- Avaliar o relatório final elaborado pela Comissão Especial designada pela Portaria de Pessoal CCAIE/UFES nº 16/2024.
- Subsidiar análises técnicas para a tomada de decisão institucional quanto à descentralização administrativa e orçamentária da unidade.

4.1 DESCRIÇÃO:

Com o objetivo de avaliar a estrutura de governança das unidades estratégicas da Ufes, este estudo de monitoramento foi realizado a partir da demanda registrada no Documento Avulso nº 23068.024025/2024-03. A análise foi baseada nos seguintes documentos e informações:

- Relatório Final da Comissão Especial;
- Relatório de Gestão do ano de 2023;
- Estatuto da Ufes;
- Informativos e documentos disponíveis no *site* do CCAIE;
- Plano de Trabalho da candidatura dos atuais Reitor e Vice-Reitora da UFES (gestão 2024-2028), conforme citado no documento avulso.
- Decreto nº 9.235/2017 - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.

4.2 CRITÉRIO(S):

4.2.1 Padronização, Consistência e Atualização: Buscou-se apresentar o panorama atual da área monitorada a partir de parâmetros objetivos e técnicos.

4.2.2 Conformidade: monitoramento com foco em assegurar que a instituição adote critérios técnicos, em conformidade aos normativos vigentes. Foram analisados os documentos mencionados no item 4.1 garantindo a autenticidade e a integridade das informações apresentadas.

4.2.3 Participação e Engajamento da Comunidade Universitária: Analisar a efetividade da participação da comunidade universitária no processo de elaboração e decisão sobre a descentralização, garantindo que as ações reflitam as necessidades e expectativas da comunidade.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
DIRETORIA DE GOVERNANÇA, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE

4.2.4 Alinhamento ao PDI 2021 – 2030:

OEG1. Fortalecer mecanismos de governança;
OEG2. Assegurar uma gestão ética, democrática, transparente, participativa e efetiva;
OTG4. Consolidar práticas de gestão inovadoras.

4.3 SITUAÇÃO ENCONTRADA:

4.3.1 Atribuições da Comissão Especial designada:

Verifica-se que a Portaria de Pessoal CCAE/Ufes nº 16/2024 define as atribuições da Comissão Especial designada com o objetivo de conduzir um estudo preliminar para a possível criação de uma unidade descentralizada no campus de Alegre. Esse estudo visou embasar futuras decisões institucionais, contribuindo para a otimização da gestão administrativa e o aprimoramento da autonomia orçamentária da unidade.

Conforme disposto na referida portaria, dentre as funções da Comissão, destacam-se as seguintes atribuições da Comissão:

Art. 3º A Comissão terá, dentre outras, as seguintes atribuições:

- I - promover o diálogo com as unidades administrativas e com a comunidade acadêmica (docentes, técnicos administrativos em educação e discentes) da Ufes campus de Alegre;
- II - elencar as ações necessárias para que a Ufes campus de Alegre consiga maior independência orçamentária e administrativa;
- III - apresentar uma proposta preliminar de unidade descentralizada para a Ufes campus de Alegre, que poderá fundamentar estudo futuro a ser realizado pelos dois Centros de Ensino, CCAE e CCENS.

Observa-se que resta pendente o atendimento ao item III retrocitado, visto que a comissão não apresentou uma proposta preliminar para a criação de uma unidade descentralizada. Em vez disso, a comissão recomenda reiteradamente a contratação de uma empresa especializada para realizar um estudo detalhado do organograma da Ufes e dos campi do interior. Esta DGCI, s.m.j., compreende que não há elementos suficientes que justifiquem a necessidade, a viabilidade e o impacto desse estudo, tampouco uma definição explícita de seus objetivos e expectativas.

4.3.2 Alinhamento com os Princípios de Governança:

A análise do Relatório Final indicou avanços e desafios em relação aos princípios de transparência, participação, responsabilidade e eficiência:

- **Transparência:** o relatório documenta ações e consultas realizadas, porém, não explicita o impacto das medidas adotadas.
- **Participação:** houve envolvimento da comunidade universitária, embora não seja possível identificar a efetividade da participação nas decisões.
- **Responsabilidade:** a comissão demonstrou compromisso com boas práticas.
- **Eficiência:** reuniões e coletas de dados foram estruturadas. A descentralização requer monitoramento contínuo para garantir ganhos reais de eficiência.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
DIRETORIA DE GOVERNANÇA, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE

4.3.3 Apontamentos referentes ao Relatório Final apresentado:

- I. Observa-se que o Relatório do Grupo de Trabalho (GT) em Defesa da Ufes no Interior é mencionado algumas vezes no documento, contudo, não consta como peça processual no documento avulso encaminhado a esta Diretoria. Recomenda-se sua inclusão para adensamento das discussões.
- II. O relatório final cita, como sugestão do Pró-Reitor de Administração, a formalização do atual campus de Alegre, incluindo a criação de uma Diretoria Administrativa com cargo de direção (CD-03). No entanto, não há especificação quanto à origem dessa função gratificada, sendo necessário um aprofundamento sobre a viabilidade e fonte de provimento. É igualmente relevante ressaltar a importância de incluir um documento que formalize a sugestão mencionada, acompanhado da fundamentação que a embasou, como a ata da reunião realizada entre a comissão e o pró-reitor.
- III. Em relação à pesquisa realizada junto aos gestores do campus de Alegre, os resultados apontam satisfação moderada, com desafios estruturais e operacionais evidentes. Embora haja contentamento parcial com a infraestrutura e o quadro de servidores, setores específicos indicam fragilidades críticas, especialmente em espaços físicos e composição de força de trabalho técnica-administrativa. A burocracia e a comunicação com a administração central são percebidas como entraves à eficiência, sugerindo a necessidade de maior autonomia e gestão descentralizada.

Apesar de existir transparência interna na alocação de recursos, há questionamentos sobre a distribuição orçamentária pela Ufes. Destaca-se que não foi fornecida explicação sobre a escala utilizada, o que pode comprometer a interpretação dos resultados. Também não foi informada a correlação entre os níveis de satisfação e as soluções já adotadas ou planejadas. A ausência de correlação entre os desafios apontados e possíveis impactos na qualidade acadêmica e administrativa também limita a abrangência das conclusões.

- IV. Quanto à gestão de processos e à comunicação institucional, embora a abordagem adotada tenha sido estruturada, a comunicação realizada tanto internamente, quanto entre a unidade de Alegre e o campus de Goiabeiras, assim como as interlocuções interinstitucionais, necessita de maior detalhamento. Faltam informações sobre a forma de colaboração entre as partes e a mediação dos diálogos, de modo a proporcionar uma visão mais precisa do impacto dessa comunicação. Recomenda-se explicar se houve a produção de documentos técnicos decorrentes dessas interlocuções ou a formalização de atas das reuniões realizadas. Caso positivo, sugere-se a inclusão desses registros no Relatório, a fim de conferir maior robustez ao processo.
- V. O relatório evidencia desafios significativos na gestão administrativa do campus, especialmente no que se refere à burocracia excessiva, à ausência de um canal direto com as Pró-Reitorias e à falta de padronização nos procedimentos e na organização institucional. A percepção de que os trâmites administrativos na Ufes são mais morosos em comparação com outras universidades sugere a necessidade de uma revisão dos fluxos e processos de trabalho. A inexistência de diretrizes padronizadas, em geral, pode comprometer a eficiência administrativa e gerar inconsistências na condução dos processos. A implementação de normas padronizadas é essencial para otimizar a eficiência operacional, reduzir erros, garantir maior transparência e promover uma integração mais fluida entre os diferentes departamentos, favorecendo a gestão



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
DIRETORIA DE GOVERNANÇA, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE

institucional como um todo. Recomenda-se, portanto, que a Diretoria do CCAE acione o interlocutor de governança da unidade para, após contato com a DGCI, orientações, intercâmbio de informações e dar início à revisão dos processos de trabalho e às demais análises ou medidas pertinentes.

VI. Conclusões e Recomendações do Relatório Final: O relatório apresenta um diagnóstico, no qual elenca os pontos apresentados e que foram considerados positivos. Porém, abarca também a indicação de aprimoramentos, tais como:

- Revisão do organograma da unidade, apontado como o tópico com o pior desempenho na pesquisa, garantindo funções bem definidas;
- Análise do impacto da implementação das ações sugeridas, nos aspectos orçamentário, acadêmico e de infraestrutura, prevenindo a fragmentação ou sobrecarga nos processos institucionais;
- Estratégia de comunicação interna para garantir alinhamento entre gestores e a comunidade universitária;

A comissão destacou que a maioria dos desafios enfrentados resulta predominantemente da escassez de recursos humanos e financeiros, em vez de questões relacionadas à descentralização. Ressaltou, ainda, que, em sua conclusão, atribui maior relevância às “ações de descentralização” do que à descentralização propriamente dita do campus Alegre. No entanto, tais ações não foram apresentadas, recomendando-se, portanto, que a comissão as relacione a fim de subsidiar análises futuras e embasar a tomada de decisões pertinentes.

4.3.4 Relação entre a Análise de Ambiente e a Criação da Unidade Descentralizada:

A Análise de Ambiente do CCAE, conforme apresentada no Relatório de Gestão de 2023, destaca fatores que impactam diretamente a solicitação de criação da unidade descentralizada. Entre os pontos fortes, ressalta-se a continuidade das iniciativas de interiorização no ensino de graduação e pós-graduação, assim como as iniciativas voltadas à inclusão social e diversidade. Por outro lado, a inexistência de dotação orçamentária específica para áreas experimentais e a insuficiência de servidores técnico-administrativos representam desafios que demandam planejamento detalhado.

Destaca-se ainda, a possibilidade de um planejamento institucional mais eficaz, aliado à melhoria da padronização dos processos de trabalho, o que permitiria a promoção de maior eficiência organizacional. Entretanto, há desafios críticos que precisam ser enfrentados, como a elevada taxa de evasão nos cursos de graduação e a escassez de recursos orçamentários destinados ao funcionamento do CCAE, fatores que representam riscos substanciais e exigem medidas mitigatórias.

4.3.5 Conformidade Legal com o Decreto nº 9.235/2017:

No contexto desse estudo técnico é imprescindível considerar as diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 9.235/2017, uma vez que este normativo estabelece normas para a regulação, supervisão e avaliação das instituições de ensino superior no Brasil, visando garantir a qualidade e a eficiência da gestão acadêmica e administrativa.

Destaca-se que o Decreto determina a necessidade de um planejamento estratégico, acompanhado por estudos técnicos de viabilidade e uma análise de impacto financeiro. Além



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
DIRETORIA DE GOVERNANÇA, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE

disso, outro aspecto relevante aludido pelo Decreto é que as ações de descentralização estejam alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade, assegurando que, caso ocorra, a criação de nova unidade contribua diretamente para o cumprimento das metas e objetivos de longo prazo da instituição.

O estudo de viabilidade deve, portanto, demonstrar de que forma a descentralização favorecerá o alcance dessas metas, integrando a nova unidade ao projeto institucional da universidade. Esse ponto é essencial para a efetividade do processo, sendo necessário detalhar como a nova unidade será capaz de gerir seus próprios recursos e como sua gestão se integrará ao planejamento orçamentário global da universidade. Ademais, o Decreto enfatiza a necessidade de transparência e da participação ativa de toda a comunidade universitária no processo de descentralização.

5. ENCAMINHAMENTOS:

Recomendamos:

5.1. Elaborar proposta de plano detalhado de descentralização, abordando redistribuição de funções, origem de eventuais funções e estrutura organizacional.

5.2. Definir explicitamente as responsabilidades e a autonomia de gestão para o campus de Alegre em relação à administração central, especialmente no que diz respeito a decisões orçamentárias e administrativas.

5.3. Realizar análise de impacto financeiro e operacional antes da implementação definitiva de qualquer alteração, incluindo um estudo sobre a capacidade do campus de Alegre em lidar com as mudanças propostas sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

5.4. Criar canais de comunicação eficazes que independam de função gratificada associada ou atuar no fortalecimento dos canais já existentes entre o campus de Alegre e a administração central.

5.5. Estabelecer um plano de monitoramento e avaliação contínuos para acompanhar o impacto, a efetividade das ações de descentralização e fazer ajustes conforme necessário. Isso inclui a coleta de *feedback* dos gestores locais e da comunidade universitária para avaliação da eficácia das mudanças.

5.6. Avaliar as necessidades de força de trabalho e infraestrutura no campus de Alegre para garantir que as alterações propostas não causem sobrecarga às equipes locais.

5.7. Assegurar que todo o processo seja conduzido de forma transparente, com a documentação das decisões e a comunicação explícita das mudanças para toda a comunidade universitária. A transparência deve ser prerrogativa durante todas as fases do processo, desde o planejamento até a execução e o acompanhamento.

5.8. Estabelecer um cronograma de ações com prazos e responsáveis definidos para o atendimento das recomendações desta Nota de Monitoramento, caso a Diretoria do CCAE decida adotá-las.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
DIRETORIA DE GOVERNANÇA, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE

IVONE FIORIN

Diretoria de Governança, Controles Internos e Integridade - DGCI
Reitoria/Ufes

FABÍOLA MARTINS BASTOS

Diretora de Governança, Controles Internos e Integridade - DGCI
Reitoria/Ufes



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
IVONE FIORIN - SIAPE 2254832
Diretoria de Governança, Controles Internos e Integridade - DGCI
Em 19/02/2025 às 09:38

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link: <https://api-lepisma.prod.uks.ufes.br/arquivos-assinados/1080478?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
FABIOLA MARTINS BASTOS - SIAPE 3567006
Diretor de Governança, Controles Internos e Integridade
Diretoria de Governança, Controles Internos e Integridade - DGCI
Em 19/02/2025 às 10:37

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link: <https://api-lepisma.prod.uks.ufes.br/arquivos-assinados/1080543?tipoArquivo=O>