



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

NOTA DE MONITORAMENTO Nº 038/2024

1. DOCUMENTO DE REFERÊNCIA DOCUMENTO AVULSO Nº 23068.031036/2024-31
2. PERÍODO DO MONITORAMENTO: 24/06 a 16/08/2024
3. ÁREA MONITORADA: Ceunes
3.1 ITEM MONITORADO: Estrutura Organizacional proposta pela gestão do Ceunes.
4. OBJETIVO(S): • Avaliar a proposta de estrutura organizacional elaborada pela direção do Ceunes; • Comparar a atual estrutura organizacional administrativa do Ceunes com a proposta; • Identificar os setores formalmente constituídos e respectivas atribuições; • Identificar possíveis sobreposições de atribuições desempenhadas por setores diferentes do Ceunes.
4.1 DESCRIÇÃO: A fim de verificar a estrutura de governança das unidades estratégicas da Ufes, este estudo técnico de monitoramento teve como objetivo analisar a proposta de estrutura organizacional encaminhada pelo Ceunes via documento avulso nº 23068.031036/2024-31. A proposta foi fundamentada em: • Informações e documentos extraídos do site do Ceunes; • Relatório de chefias da Progep; • <i>Benchmarking</i> em outras universidades públicas com estrutura multicampi: Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB): Resolução nº 22/2021- Dispõe sobre o Regimento Geral da UFSB; Plano Orientador (2014); Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2020-2024); Informações disponibilizadas em seu site institucional. Universidade Federal do Paraná (UFPR): PDI (2022-2026); Informações disponibilizadas em seu site institucional; Relatório de Gestão 2023. • Proposta de estrutura organizacional apresentada pela direção do Ceunes; • Consulta ao Plano de Trabalho da candidatura dos atuais Reitor e vice-reitora da Ufes -



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

gestão 2024-2028, citado no documento avulso;

- Resoluções do Conselho Universitário/Ufes a respeito das alterações realizadas:
Res. nº 08/2014;
Res. nº 44/2015;
Res. nº 22/2019.

4.2 CRITÉRIO(S):

4.2.1 Acuracidade dos Dados: Os dados disponibilizados pela Progep compõem a base de registros utilizada pelo Governo Federal.

4.2.2 Clareza de Responsabilidades e Funções: Realizou-se a identificação das responsabilidades de cada unidade administrativa, a fim de identificar se estão explicitamente definidas, incluindo papéis e responsabilidades dos respectivos dirigentes.

4.2.3 Eficiência Operacional: Buscou-se analisar se a estrutura organizacional contribui para a eficiência operacional da instituição, minimizando redundâncias, otimizando recursos e processos administrativos.

4.2.4 Compliance e Governança: Foi realizada análise da nova estrutura organizacional proposta para avaliar sua conformidade com a Resolução CUn/Ufes nº 22/2019, as normas institucionais e as melhores práticas de governança corporativa.

4.2.5 Padronização, Consistência e Atualização: Buscou-se apresentar o panorama atual da área monitorada, bem como formalizar as atividades já desempenhadas pelas unidades e as demais de sua competência.

4.2.6 Alinhamento do monitoramento ao PDI Ufes 2021-2030: OEE2. Fortalecer as políticas de acesso, permanência e sucesso nos cursos ofertados pela Universidade. OEA1. Promover assistência efetiva e de qualidade à comunidade acadêmica. OEG1. Fortalecer mecanismos de governança; OEG2. Assegurar uma gestão ética, democrática, transparente, participativa e efetiva.

4.3 SITUAÇÃO ENCONTRADA:

4.3.1 Estrutura organizacional do Ceunes atual:

Conforme destacam Andrade e Pimenta (2020), a estrutura organizacional é apontada como a parte mais perene da instituição, enquanto o sistema é algo dinâmico. Na estrutura da Ufes,



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

como na maioria das universidades públicas brasileiras, percebe-se a existência de dois contextos principais: uma estrutura acadêmica, que abrange os cursos e programas relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, com a responsabilidade desses aspectos a cargo de Colegiados de curso, Departamentos e, em última instância, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe). E outra, executiva, que inclui a Reitoria e as Pró-Reitorias, órgãos suplementares e o Conselho Universitário (CUn), com funções administrativas e em que cada unidade está organizada a partir de suas atribuições e objetivos.

Nesse sentido, importa lembrar que o objeto de análise deste estudo técnico corresponde, em especial, ao segundo contexto mencionado, portanto, à estrutura organizacional administrativa do Ceunes e, também, às funções de suporte ao sucesso discente nos cursos de graduação e pós-graduação (ensino, pesquisa, extensão e assistência). Ainda, a solicitação de análise demandada pela direção desse Centro de Ensino, bem como a presente Nota de Monitoramento, estão em consonância com o disposto no artigo 14 da Resolução CUn/Ufes nº 22/2019: “ato do reitor deverá constituir uma comissão para, no prazo de seis meses, elaborar estudos mais detalhados da estrutura administrativa e a correspondente distribuição de cargos e, se pertinente, apresentar ao Conselho Universitário uma proposta de revisão da presente Resolução”.

O documento em exame foi iniciado com uma argumentação de que a “experiência acumulada de gestão” e os “apontamentos constantes da comunidade acadêmica” indicam a necessidade de adequação da estrutura organizacional do Ceunes (sequencial 2, pg. 3). Entretanto, informa-se que não foi localizado o registro desses apontamentos no documento avulso.

Instituído em 2006 por decisão dos Conselhos Superiores da Ufes, o Ceunes foi criado no contexto de expansão e consolidação da interiorização da Universidade. A primeira mudança na estrutura do Ceunes com foco centralizador foi aprovada em 2014 pela Resolução CUn/Ufes nº 08/2014, quando a subprefeitura Universitária do Ceunes passou a ser subordinada à então Prefeitura Universitária, localizada em Vitória. Na esteira das alterações advindas pela divisão dos centros de ensino no sul do Estado (CCAIE e CCENS), em 2015, nova resolução do Conselho Universitário diminuiu ainda mais a autonomia do Ceunes: a biblioteca setorial, a seção de gestão do restaurante universitário e as unidades de suporte administrativo e de gestão passaram a ser vinculados a unidades administrativas da Ufes em



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

Vitória.

Em 2019, houve uma reestruturação em nível institucional, provocada, sobretudo, pelo recolhimento das FGs imposto pelo Governo Federal. De acordo com a Resolução CUn/Ufes nº 22/2019, promoveu-se um esvaziamento do poder decisório do Ceunes pertinente às áreas administrativa, de infraestrutura/TI e de ações de permanência. Mantiveram-se sob o vínculo hierárquico da Direção do Centro apenas as instâncias de gestão acadêmica em nível operacional e tático (departamentos, colegiados e secretarias).

O Conselho Departamental do Ceunes aprovou, no contexto das discussões da aprovação da resolução CUn/Ufes nº 22/2019, uma minuta de reestruturação para ser submetida ao Conselho Universitário. A proposta, rejeitada pelo CUn/Ufes, caracterizou-se pela manutenção de unidades administrativas centralizadas em Vitória: CCF (vinculada à Proad); CRM (vinculada à antiga DA/Proad); CTI (vinculada ao antigo NTI); Casas (vinculada à DAS/Progep); Sugrad (vinculada à Prograd); e Supgrad (vinculada à PRPPG).

Observa-se que mesmo a proposta aprovada pelo Conselho Departamental do Ceunes manteve as unidades de suporte à gestão (administrativa e acadêmica) diretamente subordinadas a setores da Ufes de Vitória. É citado que o Conselho Departamental produziu uma “análise crítica” dessa proposta, porém, o estudo não foi anexado ao documento avulso em epígrafe.

Na estrutura aprovada pelo Conselho Universitário pela Resolução nº 22/2019, apenas a Coordenação da Fazenda Experimental, a Secretaria Geral, a Sugrad e a Supgrad são chefiadas pela Direção do Centro.

Com relação à existência de duas Secretarias Únicas importa destacar que ambas apresentam, s.m.j., o mesmo grau de complexidade de processos de trabalho (conforme Resolução CUn/Ufes nº 22/2019, Anexo III), porém, possuem funções gratificadas de níveis diferentes (FG-01 e FG-02, respectivamente).

4.3.2 Proposta de nova Estrutura organizacional:

Autonomia Administrativa: de acordo com o diagrama da pg. 8 (sequencial 2), a nova estrutura garantirá maior autonomia e poder decisório para a Direção do Centro na gestão dos assuntos administrativos e acadêmicos da realidade do Ceunes com a criação de três



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

Diretorias (Acadêmica, Administrativa e de Infraestrutura).

De acordo com Fonseca et al. (2013) a concessão de maior autonomia está relacionada a uma abordagem gerencialista derivada do *New Public Management*. Essa abordagem busca proporcionar aos gestores públicos mais liberdade para a tomada de decisões, ao mesmo tempo em que intensifica a responsabilização e o controle das suas atividades por meio do estabelecimento de metas e resultados.

No setor público, a descentralização pode criar uma autonomia potencial ao transferir o poder decisório das unidades centrais para as subordinadas. Contudo, essa delegação de autoridade deve ser acompanhada por controles internos implementados e em funcionamento, gerenciamento de riscos e monitoramento contínuo para garantir o alinhamento com os objetivos governamentais. O grau real de autonomia, portanto, depende da natureza e da intensidade dos controles estabelecidos como contrapartida à descentralização (FONSECA et al., 2013).

Desde que a eficiência se tornou um princípio constitucional na Administração Pública, artigo 37, caput, CF 1988, a avaliação das unidades de comando tornou-se ainda mais crucial em diferentes áreas da Administração Pública. A unidade de comando é essencial para o bom funcionamento de uma instituição. Ao estabelecer uma cadeia de comando explícita e formalizada, evita-se a sobreposição de autoridades e a confusão na tomada de decisões.

Vale ressaltar que a descentralização refere-se à distribuição formal do poder decisório, com base no *locus* de tomada de decisão. Decisões centralizadas são restritas à unidade deliberativa superior do sistema organizacional, enquanto a descentralização envolve a delegação do poder decisório às unidades subordinadas, seja por participação ou delegação de autoridade (FONSECA et al., 2013). A descentralização estabelece a estrutura necessária para a tomada de decisões, enquanto a autonomia reflete a capacidade real do gestor de implementá-las.

Nesse contexto, a proposta de adequação proposta pela direção do Ceunes visa a implementação de mudanças para aprimorar a gestão administrativa e criar um ambiente acadêmico mais eficiente e integrado, capaz de responder de forma mais eficaz às demandas locais. Coelho (2011) afirma que a eficiência no setor público é essencial para impactar positivamente a realidade e beneficiar os cidadãos.



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

Segundo a minuta ora analisada, a grande mudança estará na criação da Diretoria Acadêmica para o enfrentamento de “inúmeros desafios acadêmicos já postos pelo Ensino Superior: altas taxas de retenção e evasão, a perspectiva de criação de novos cursos, inovações curriculares e novos perfis de ingressantes”. Subordinados a essa Diretoria estarão o Núcleo de Apoio Acadêmico, as Secretarias Únicas e a Fazenda Experimental.

Na proposta está indicada, também, a criação de mais dois setores administrativos: Jardim Botânico e Restaurante Universitário.

Instituição de novos setores formais: Jardim Botânico (FG-01), Diretoria Acadêmica (CD-04) e Restaurante Universitário (FG-01). Na proposta é explicitado que se tratam de FG/CD a serem criadas.

No caso do Jardim Botânico Palmarum destaca-se que em seu Regimento Interno, aprovado pela Resolução CUn/Ufes nº 21/2019, é composto por: Conselho Técnico-Científico; Setor Técnico; Setor de Diretoria. Integram este último o diretor do Jardim Botânico Palmarum e o Vice-diretor do Jardim Botânico Palmarum (artigo 8º). Dentre as atribuições do Setor de Diretoria constam estar sob “[...] suas responsabilidades as coleções vivas de plantas; exercer as funções executivas do Jardim Botânico Palmarum [...]; presidir o Conselho Técnico-Científico e convocar reuniões periódicas; supervisionar as funções executivas do Jardim Botânico e representá-lo na Universidade e fora dela; elaborar e submeter ao Conselho Técnico-Científico os planos de atuação do Jardim Botânico Palmarum, as propostas de estabelecimento de convênios, os contratos de prestação de serviços e o relatório anual” (artigos 8º e 10). Entende-se, assim, que as atribuições conferidas à direção do Jardim Botânico justificam uma FG-01, correspondente à coordenação.

Sobre a Diretoria Acadêmica e o Restaurante Universitário, por seu turno, não foram localizadas, na minuta ora analisada, as competências e as atribuições a serem desenvolvidas por essas unidades. Notou-se a ausência, também, da explicitação sobre o vínculo hierárquico e o relacionamento entre a Diretoria Acadêmica e as Pró-Reitorias de Graduação e Pesquisa e Pós-Graduação, porquanto se pretende que a Diretoria atue nas temáticas de ingresso, permanência e acompanhamento, áreas do escopo de atuação, principalmente, da Diretoria de Apoio Acadêmico e Diretoria de Desenvolvimento Pedagógico, ambas da Prograd.

No âmbito do Programa Interlocutores de Governança, instituído pela Diretoria de Governança,



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

Controles Internos e Integridade (DGCI) no primeiro semestre de 2024, a DGCI foi acionada pelo interlocutor designado pelo Ceunes para relatar situações enfrentadas pela administração deste Centro, em especial as dificuldades significativas de comunicação regular e tempestiva a respeito de demandas pertinentes ao restaurante universitário e à infraestrutura. O interlocutor de governança expôs que os setores responsáveis por essas atividades no Ceunes estão subordinados a unidades administrativas sediadas em Vitória, a saber, a Diretoria de Gestão de Restaurantes (DGR) e a Superintendência de Infraestrutura (SI). Em especial foram relatadas à DGCI reclamações de estudantes sobre problemas de saúde após o consumo das marmitas fornecidas pelo RU; incertezas e falta de informação quanto ao retorno das atividades regulares do RU; ausência de comunicação entre SI e a Diretoria do Ceunes para tratar da instalação das placas de sinalização em determinados prédios do Centro.

De acordo com o relato do interlocutor de governança, a comunicação intermediada por setores de Vitória afeta o planejamento e a execução dos trabalhos no Ceunes, pois se tratam de atividades com riscos de governabilidade associados que estão subordinados a unidades localizadas em Vitória, resultando, muitas vezes, em ações intempestivas e com repercussões complexas.

É importante ressaltar que, de acordo com a Metodologia de Gestão de Riscos da Ufes, aprovada por meio da Portaria Normativa nº 177, de 14 de junho de 2024, o Ceunes e seus respectivos gestores são responsáveis pelos riscos associados aos respectivos processos de trabalho. São responsáveis pela implantação de controles internos para gerenciamento desses riscos, estando posicionados na chamada primeira linha do processo de gestão de riscos. No caso específico do Ceunes, embora o Centro seja o proprietário dos riscos, não detém autonomia suficiente para gerenciá-los de maneira eficaz.

Reestruturação do Ceunes e Plano de Trabalho da Chapa 10 para a Reitoria Ufes, 2024-2028:

No documento avulso foi anexado o Plano de Trabalho da Chapa 10 para a pesquisa eleitoral da Reitoria da Ufes, quadriênio 2024-2028 (sequencial 3). A Chapa 10, composta por Eustáquio de Castro e Sonia Lopes, ganhou a pesquisa eleitoral e assumiu a gestão da Universidade no final de março do corrente ano.

De acordo com o Plano da Chapa 10,



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

[...] embora a Ufes possua em sua estrutura organizacional quatro unidades, chamadas informalmente de campus, não há oficialmente a implementação destas unidades, com descentralização orçamentária e financeira. É de extrema importância a consolidação e ampliação da estrutura multicampi e multirregional, uma vez que nas unidades fora da sede existem características específicas devido à região onde estão inseridas bem como são distintas as relações sociais no entorno devido a muitos fatores e variáveis. [...] Neste sentido, há necessidade de se pensar em como adequar as propostas de gestão ao modelo multifacetado como é a estrutura multicampi como espaço de educação pública de excelência e comprometida com o desenvolvimento da sociedade em cada região capixaba (p. 14).

Destacam-se algumas propostas do referido plano para a política multicampi:

Propor uma estrutura organizacional com modelo multicampi favorecendo a educação superior mais próxima do local de residência e vivência das pessoas de modo a fixar profissionais nas diversas regiões do Estado;
Fomentar um projeto de médio e longo prazo no sentido da ampliação da abrangência dos campi regionais;
Adotar um modelo de gestão orçamentária e financeira descentralizado com a finalidade de atender às demandas de forma mais rápida e eficiente;
Recompor a coordenação de interiorização;
Planejar as ações de interiorização da Ufes, envolvendo a comunidade universitária e a sociedade capixaba;
Divulgar, de forma mais efetiva, as ações de ensino, pesquisa e extensão da Ufes desenvolvidas no interior do Estado;
Promover, junto aos governos estadual e municipais, a melhoria do transporte nos campi, especialmente no interior do Estado.

Observa-se um alinhamento entre o Plano de Trabalho da Chapa 10 e a proposta de reestruturação do Ceunes em análise. Ambas objetivam o aprimoramento da gestão universitária para adaptar-se às necessidades regionais. Essas iniciativas representam uma evolução significativa rumo a uma estrutura institucional multicampi, enfatizando a descentralização como forma de democratizar o acesso à educação superior (ANDRADE; PIMENTA, 2020). Além disso, contribuem para a construção de um ambiente acadêmico mais inclusivo e dinâmico. Andrade e Pimenta (2020) ressaltam, ainda, que essa abordagem valoriza as particularidades de cada campus e fortalece a colaboração entre os diferentes setores da instituição, promovendo a troca de conhecimentos e experiências que enriquecem a formação dos estudantes.



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

Benchmarking com IES públicas

- Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB):

A UFSB foi instituída, desde sua criação, com uma proposta multicampi, possuindo 3 (três) campi no sul da Bahia, além do município-sede, com o objetivo de integrar a universidade ao campo social da educação e promover o desenvolvimento regional. A gestão acadêmico-administrativa é compartilhada entre Reitoria, Unidades Universitárias, Órgãos Complementares e outras instâncias.

Nos campi, a gestão é realizada pela Comissão Gestora de Campus, que corresponde hierarquicamente à Reitoria e é composta pelo Gestor da Unidade Administrativa e pelos Decanos das Unidades Acadêmicas. A Comissão Gestora, instância máxima de deliberação nos campi, é responsável pelo planejamento, coordenação e avaliação das atividades, gerindo academicamente os campi em conformidade com as normas da UFSB e as decisões da Reitoria e do Consuni. Também, coordena a elaboração do Plano de Gestão do Campus e assessora a execução do orçamento. A Unidade Administrativa do Campus (UAC) apoia e encaminha demandas administrativas, acadêmicas e de infraestrutura, auxiliando a Comissão Gestora.

A estrutura administrativa da UFSB combina descentralização da gestão de rotina com centralização dos processos de regulação, avaliação e controle de qualidade. As principais inovações organizacionais incluem a criação do Conselho Estratégico Social; Pró-Reitorias de Tecnologia de Informação e Comunicação; Sustentabilidade e Integração Social; Gestão Acadêmica; Decanatos para gestão acadêmica; Programas Integrados de Pesquisa, Extensão, Ensino e Criação; e Diretorias para gestão administrativa dos campi.

- Universidade Federal do Paraná (UFPR):

A UFPR adota uma concepção administrativa que delega funções, evitando a concentração do poder decisório exclusivamente ao encargo do reitor. Cabe ao Gabinete da Reitoria realizar uma gestão integrada com a comunidade acadêmica, garantindo a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Nesse sentido, nas diferentes unidades da UFPR - categorizadas em acadêmicas, campi, administrativas e rurais - concentram-se as diversas ações políticas, administrativas e de gerenciamento desenvolvidas por uma equipe que oferece suporte à toda



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

a alta administração dessa instituição.

Entre unidades acadêmicas e campi, a UFPR possui 7 (sete) componentes em sua estrutura multicampi distribuídas pelo Estado do Paraná. Já as unidades administrativas e rurais somam 5 (cinco). De acordo com a UFPR, a estrutura adotada, possibilita a promoção de um ambiente propício à construção da estratégia institucional. Tal estrutura se configura por um volume expressivo de atividades a cargo do suporte administrativo e assistencial (ANDRADE; PIMENTA, 2020).

Na UFPR, a estrutura caracteriza-se pela concentração de unidades e setores em seus campi, que usufruem de certa autonomia administrativa e poder de decisão, impactando diretamente as atividades diretamente relacionadas com a atividade fim da instituição. A universidade aponta que seus campi têm apresentado resultados positivos, com melhorias educacionais e o surgimento de novas empresas e serviços. Aponta, ainda, de acordo com seu site institucional, a melhoria de indicadores econômicos e de qualidade de vida dos municípios-sede onde estão localizados esses campi, inclusive acima da média regional, como um resultado mensurável da interiorização da UFPR e que já foi objeto de pesquisa de estudiosos da própria universidade.

Contudo, a UFPR destaca que a falta de recursos para custeio e investimento é um desafio contínuo, necessitando de garantias de investimento público contínuo, especialmente para os campi descentralizados. Para enfrentar essas questões, foi criada a Diretoria de Desenvolvimento e Integração dos Campi (Integra UFPR), que facilita a comunicação e promove uma gestão integrada entre todas as unidades da universidade, resultando em diagnósticos mais céleres e uma visão estratégica unificada que respeita as especificidades locais.

- Correlação entre as universidades pesquisadas e a Ufes:

A partir dos panoramas apresentados da UFSB e da UFPR, é possível inferir algumas ponderações em relação à proposta aventada pelo Ceunes, quais sejam:

Acessibilidade: A estrutura multicampi pode oferecer educação superior com acesso facilitado para estudantes que vivem em áreas remotas ou menos urbanizadas. Nesse contexto, o Ceunes já contribui, desde sua criação, em 1991, para o desenvolvimento científico e cultural da região que, à época, apresentava um dos mais elevados índices de crescimento



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

populacional do Estado do Espírito Santo.

Diversificação de Cursos: Conforme Andrade e Pimenta (2020), cada *campus* pode e deve se especializar em diferentes áreas de conhecimento, possibilitando uma oferta diversificada de cursos e, assim, atender a diferentes demandas regionais. Uma das variáveis a ser considerada para aumentar as taxas de ocupação dos cursos de graduação do Ceunes é investir em cursos que atendam às especificidades das regiões norte do Espírito Santo e sul da Bahia.

Fortalecimento da Comunidade: Planejar as ações de interiorização da Ufes, com o envolvimento da comunidade universitária e da sociedade, fortalece o vínculo de pertencimento das comunidades do entorno à Universidade e potencializa o estabelecimento de parcerias com empresas e organizações regionais.

Contudo, merecem ser cotejadas algumas desvantagens do modelo multicampi discutido:

Disparidade de recursos: a distribuição de recursos financeiros e materiais entre os campi pode apresentar algum nível de assimetria, resultando em unidades melhor supridas do que outras.

Desafios administrativos: por apresentar maior complexidade, a gestão de *campi* exige uma coordenação eficaz para assegurar que todos alcancem o mesmo padrão de qualidade.

Dificuldade de senso de pertencimento à Ufes, como instituição: no intuito de atender às especificidades demandadas por cada campus, de acordo com sua região, pode-se promover o desenvolvimento de culturas próprias, dificultando, assim, a construção de uma noção de identidade da Universidade em sua unicidade.

Comunicação e integração: a comunicação institucional é um aspecto relevante da gestão estratégica, agregando valor ao processo contínuo de integração. No entanto, a distância física entre os campi torna imprescindível que a comunicação e a integração sejam eficazes. Diversos são os desafios na comunicação interna que podem impactar a colaboração acadêmica e administrativa, entre eles: a falta de retorno (*feedback*) provoca ruídos e, por consequência, pode desencadear conflitos; divulgação inadequada de comunicados e notícias. Vale lembrar que esses desafios estão presentes em instituições de todos os tipos, não se limitando às de modelo multicampi. No entanto, a ênfase conferida a esse modelo se



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

deve às distâncias físicas significativas entre os campi.

5. ENCAMINHAMENTOS:

Recomendamos:

5.1 Descrever a finalidade, as competências, os processos de trabalho, as atividades e as entregas esperadas para os setores propostos conforme sugestão de planilha no **Anexo I** desta Nota de Monitoramento;

5.2 Realizar o mesmo procedimento do item 5.1 para os setores já existentes;

5.3 Mapear e manualizar os processos de trabalho e instrumentos de controles internos do Ceunes;

5.4 Desenvolver o gerenciamento de riscos do Ceunes a partir da Política de Gestão de Riscos da Ufes e do Plano de Continuidade de Serviços (PCS);

5.5 Rever a estrutura proposta, considerando a dificuldade de obter liberação de mais FGs e CDs do Governo Federal para a Ufes. Sugere-se as seguintes alterações de modo a aproveitar as funções já existentes:

5.5.1 Unir as Diretorias Administrativa e de Infraestrutura para formar a “Diretoria de Suporte à Gestão”, estando a ela vinculadas as atividades administrativa, contabilidade e finanças, de materiais, de serviços de engenharia e de TI;

5.5.2 Criar, com a CD-04 disponibilizada pela junção das diretorias retrocitadas, a “Diretoria de Gestão Acadêmica e Vida na Universidade”, estando sob sua vinculação a biblioteca setorial Norte, o restaurante universitário, a Dasas, o Nuac, as Secretarias Únicas e a Fazenda Experimental;

5.6 Realizar os ajustes apontados ao longo da seção “Situação Encontrada” desta Nota de Monitoramento;

5.7 Em caso de prosseguimento com a presente proposta, seguir os trâmites necessários para consulta da comunidade acadêmica, aprovação da Câmara Departamental do Ceunes e apreciação pelo Conselho Universitário.

6. REFERÊNCIAS:

ANDRADE, Celeste Maria Pacheco de; PIMENTA, Lídia Boaventura. Estrutura e organização na universidade multicampi. *Plurais Revista Multidisciplinar*, Salvador, v. 5, n. 1, p. 96-122,



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

jan./abr. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8881>.

Acesso em: 5 ago. 2024. DOI: <https://doi.org/10.29378/plurais.2447-9373.2020.v5.n1.96-122>.

COELHO, Jerri. Princípio de eficiência: parâmetro para uma nova gestão. *Revista do TCU*, Brasília, n. 122, p. 56-63, set./dez. 2011. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/193/186>. Acesso em: 22 jul. 2024.

FONSECA et. al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1161-1182, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Cpn8mCychHHqwGCNfNxn8KCJ/?lang=pt>. Acesso em: 18 jul. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. *Resolução nº 22/2019 Dispõe sobre a estrutura organizacional e o quadro demonstrativo dos Cargos de Direção, Funções Gratificadas e Funções de Coordenação de Curso da Ufes*. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2019. Disponível em: https://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_22.2019_-_alterada.pdf.

Acesso em: 4 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. *Sobre o Ceunes*. São Mateus: Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: <https://saomateus.ufes.br/historico>.

Acesso em: 4 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2022. Disponível em: <https://ufpr.br/wp-content/uploads/2022/11/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional-UFPR-2022-2026.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. *UFPR no Paraná*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://ufpr.br/mapa-campi-ufpr/>. Acesso em: 17 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. *Diretoria de Desenvolvimento e Integração dos Campi - INTEGRA/UFPR*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, s.d. Disponível em: <https://integra.ufpr.br/>. Acesso em: 17 jul. 2024.



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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024*. Itabuna: Universidade Federal do Sul da Bahia, 2020. Disponível em: https://ufsb.edu.br/propa/images/CPOR_DIRPLAN/PDI_2020-2024_aprovado_Consuni.pdf.

Acesso em: 9 jul.2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. *Relatório de Gestão 2023*. Itabuna: Universidade Federal do Sul da Bahia, 2024. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/Relat%C3%B3rios_de_Gest%C3%A3o/2023/Relatorio_de_Gestao_2023.pdf. Acesso em: 8 jul.2024.



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

ANEXO I				
FINALIDADE DA UNIDADE	COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DA UNIDADE	PROCESSOS DE TRABALHO SOB A RESPONSABILIDADE DA UNIDADE	ENTREGAS DA UNIDADE	RESPONSABILIDADES DO GESTOR DA UNIDADE

IVONE FIORIN

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

FABÍOLA MARTINS BASTOS

Diretora

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