



## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFSCar

### RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO ASPECTOS ORGANIZACIONAIS Tema: **Avaliação dos órgãos colegiados superiores e intermediários**

São Carlos

2012



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar**  
**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFSCar (PDI)**

**RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO ASPECTOS ORGANIZACIONAIS**  
**Tema: Avaliação dos órgãos colegiados superiores e intermediários**

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho – Coordenador dos Aspectos Organizacionais do PDI  
Profa. Dra. Elisabeth M. Martucci - Chefe de Gabinete da Reitoria  
Prof. Dr. Jorge Oishi – Assessor da Reitoria para Análise Estatística  
Profa. Dra. Kelen Cristina Leite – Chefe do Departamento de Ciências Humanas e Educação  
Profa. Dra. Luzia Sigoli Fernandes Costa – Assessora da Reitoria para Análise e Disseminação de Informações  
Profa. Dra. Maria Virginia Urso Guimarães – Coordenadora de Desenvolvimento Pedagógico  
Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes - Pró-Reitor de Gestão de Pessoas  
Profa. Dra. Vania Ap. Gurian Varoto – Docente do Departamento de Gerontologia  
Julio César de Moraes – Servidor técnico administrativo do CCA-UFSCar  
Aline Lamon Cerra – Doutora em Engenharia de Produção  
Paula Costa Castro – Doutora em Fisioterapia  
Allan Gustavo Brigola - Graduando de Gerontologia  
Amanda Carolina Confronieri - Graduanda de Estatística  
Eric Emiliano A. Fonseca - Graduando de Engenharia de Produção  
Estela Barbosa Ribeiro - Graduanda de Gerontologia  
Josemara Aparecida de Moraes - Graduanda de Biblioteconomia e Ciência da Informação  
Maiara Cavallaro – Graduanda de Administração  
Monize Rezende de Sousa - Graduanda de Gerontologia  
Veranice Batista Guimarães - Graduanda de Ciências Biológicas

**São Carlos**  
**2012**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos ao Reitor da UFSCar, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros Acadêmicos, Prefeito Universitário, Coordenadores, docentes, estudantes e servidores técnico-administrativos pela oportunidade concedida ao Grupo de Trabalho “Aspectos Organizacionais”, pelas contribuições para realização deste trabalho e pela dedicação para uma universidade cada vez melhor, mais humana e democrática.

## APRESENTAÇÃO

A comunidade da Universidade Federal de São Carlos tem procurado, continuamente, aperfeiçoar seus processos de deliberação e gestão. Com o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional, iniciado em 2002, foram propostas mudanças significativas na estrutura e nas composições dos órgãos colegiados superiores e intermediários, responsáveis pelas principais decisões na instituição. Tais mudanças foram implantadas posteriormente, em 2008, com a aprovação do novo Estatuto da UFSCar.

Após quatro anos, no processo atual de atualização do PDI, tornou-se oportuno avaliar a estrutura implantada, tendo-se realizado uma pesquisa em que os representantes e membros foram convidados a manifestar suas percepções sobre os órgãos colegiados superiores e intermediários dos quais fazem parte.

Os resultados apresentados neste relatório decorrem de levantamento realizado na virada de 2011 para 2012 e incluem considerações e análises que podem contribuir para o aprimoramento das práticas de participação, representação e deliberação, dos fluxos de circulação das informações e dos processos de comunicação, enfim de alguns dos aspectos muito importantes para o funcionamento dos órgãos colegiados e da instituição.

Assim, com esta “Avaliação dos órgãos colegiados superiores e intermediários”, procura-se oferecer condições para que uma nova reflexão sobre a estrutura organizacional da instituição e sobre seus principais mecanismos de participação e deliberação seja feita e estimule, possivelmente, o desenvolvimento de medidas para que novos aperfeiçoamentos sejam implementados e para a sinalização de novos desafios a serem superados na perspectiva de se promover ainda mais a participação da comunidade na definição dos rumos da UFSCar.

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador dos Aspectos Organizacionais do PDI

"O futuro sempre está começando agora."

(Mark Strand)

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Número de participantes por conselho.....	15
Gráfico 2 -	Papel do atual conselho.....	16
Gráfico 3 -	Clareza na definição do papel do conselho.....	16
Gráfico 4 -	Tamanho dos conselhos.....	17
Gráfico 5 -	Representação da comunidade.....	18
Gráfico 6 -	Democracia na eleição dos membros.....	18
Gráfico 7 -	Forma de substituição dos membros.....	19
Gráfico 8 -	Adequação dos conselhos.....	20
Gráfico 9 -	Adequação das convocações.....	20
Gráfico 10 -	Agilidade nas decisões.....	21
Gráfico 11 -	Qualidade das decisões.....	21
Gráfico 12 -	Problemas relacionados à autonomia na tomada de decisão.....	22
Gráfico 13 -	Adequação de recursos.....	22
Gráfico 14 -	Problemas relacionados à pauta das reuniões.....	23
Gráfico 15 -	Problemas quanto à transparência das decisões.....	23
Gráfico 16 -	Atrasos nas reuniões.....	24
Gráfico 17 -	Periodicidade das reuniões.....	24
Gráfico 18 -	Localização dos conselhos na estrutura organizacional .....	25
Gráfico 19 -	Relacionamentos entre conselhos.....	25
Gráfico 20 -	Integração entre conselhos.....	26
Gráfico 21 -	Sobreposição de responsabilidades.....	26
Gráfico 22 -	Efeito das mudanças propostas pelo PDI.....	27

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Breve contextualização histórica.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa e objetivo.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Método geral.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Método específico do tema “Avaliação dos Colegiados Intermediários e Superiores”.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Reuniões nos <i>campi</i> de Araras e Sorocaba.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>Identificação da amostra.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>Atribuições dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3</b>	<b>Composição dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar.....</b>	<b>17</b>
<b>3.4</b>	<b>Funcionamento dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar...</b>	<b>19</b>
<b>3.5</b>	<b>Posição dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar e seus relacionamentos com outros conselhos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6</b>	<b>Aspectos gerais dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>27</b>
	<b>APÊNDICE A – LISTA DOS PARTICIPANTES DA REUNIÃO EM ARARAS.....</b>	<b>32</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA SOBRE ÓRGÃOS COLEGIADOS SUPERIORES E INTERMEDIÁRIOS DA UFSCar.....</b>	<b>34</b>
	<b>APÊNDICE C - GRÁFICOS DOS DADOS REFERENTES A CADA CONSELHO.....</b>	<b>39</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar (PDI) originou-se de demandas concretas, identificadas após o término do Plano Diretor que vigorou no período de 1985 a 2000. Com a concretização das atividades previstas neste plano, almejou-se a construção de um plano com base em outra concepção, que envolvesse outros aspectos de forma a articular o desenvolvimento físico e as atividades fim da universidade (Ensino, Pesquisa e Extensão). Iniciaram-se então as discussões sobre qual processo deveria ser adotado para a elaboração desse novo plano, que se consolidou com a aprovação do PDI pelo ConsUni, em 2004, e agora passa por um processo de atualização.

### **1.1 Breve contextualização histórica**

Em 2002, a partir da constatação de que o Plano Diretor não atendia todas as necessidades de planejamento e desenvolvimento requeridas pela instituição, o PDI foi proposto com o objetivo de criar condições para gerir a Universidade de forma planejada, participativa e sustentável, orientando a tomada de decisões e as principais ações institucionais por período mais extenso.

A proposta inicial do PDI foi apresentada ao Conselho Superior da Universidade (ConsUni) em 2002, visando acolher plenamente as demandas não atendidas pelo plano diretor da época. Assim, o PDI foi visualizado como um projeto inovador que pudesse servir como instrumento para atender às necessidades de ensino, pesquisa e extensão, além de gerar experiência e conhecimento em planejamento e gestão institucional.

Com esse intuito, o PDI foi formulado, tendo se constituído por quatro aspectos principais: Organizacionais, Acadêmicos, Ambientais e Físicos. Para cada um dos quatro aspectos foi constituída uma equipe para levantar e reunir elementos para as discussões no próprio grupo e gerar subsídios para fomentar as discussões com a comunidade da UFSCar. Fez parte da proposta a busca de diferentes estratégias e instrumentos para que fosse realizada, da melhor maneira, a coleta de opinião e para que fossem reunidas as contribuições, vindas da coletividade, para subsidiar a elaboração do novo projeto.

A sistematização das contribuições decorrentes do debate sobre cada um dos aspectos buscou consolidar um raciocínio integrado em relação à Instituição. Juntando-se as peças do processo empreendido, naquele momento, foi possível gerar um rol bem articulado de

princípios, diretrizes gerais e diretrizes específicas para compor o PDI da UFSCar, que foi aprovado pelo ConsUni em abril de 2004.

Além do rol de diretrizes, o Grupo de Trabalho (GT) responsável pelos Aspectos Organizacionais fez um estudo dos papéis dos Centros e dos órgãos superiores, de suas composições e relações, e propôs alternativas para a implantação de uma série de mudanças quanto à constituição e estrutura dos órgãos colegiados superiores e intermediários<sup>1</sup>. Essas mudanças foram implantadas com êxito posteriormente, em 2008, com a aprovação do novo Estatuto da UFSCar.

## 1.2 Justificativa e objetivo

Passados quase dez anos da elaboração do PDI e diante das mudanças ocorridas nos últimos anos, deu-se início, em 2011, ao processo de sua atualização. Essa atualização se justifica pelo expressivo crescimento da Universidade nos últimos anos, inclusive com a implantação do campus Sorocaba e a criação do campus Lagoa do Sino, e pela experiência acumulada em relação ao funcionamento institucional, que possibilitou melhor entendimento das necessidades decorrentes das mudanças implantadas.

A atualização do PDI, iniciada em 2011, se organizou em torno de três aspectos: Acadêmicos, Organizacionais e Físicos e ambientais. No que tange, especificamente, aos Aspectos Organizacionais, foram focalizados os seguintes quatro temas prioritários:

- atualização das Diretrizes “3.6 Organização e Gestão”;
- avaliação dos órgãos colegiados intermediários e superiores;
- caracterização dos órgãos colegiados de base;
- formulação de uma estrutura organizacional multicampi.

Os temas deram origem a subgrupos de trabalho. Um desses grupos contemplou a realização de uma avaliação dos órgãos colegiados intermediários e superiores com o objetivo de verificar se a estrutura desses órgãos, proposta no PDI em 2004 e implantada em 2008, trouxe aperfeiçoamento ao funcionamento da UFSCar. Especificamente foram avaliados os seguintes aspectos:

- avanços em relação aos conselhos anteriores;
- papéis dos conselhos;

---

<sup>1</sup> Conforme aponta o documento “Aspectos organizacionais: subsídios para discussão”. Disponível em: <http://www.pdi.ufscar.br/aspectos-organizacionais/historico>

- adequação da composição dos conselhos relativa à:
  - tamanho
  - representatividade
  - processo de eleição dos membros
  - substituição dos membros
  - duração dos mandatos
- adequação do funcionamento dos conselhos nos seguintes aspectos:
  - eficiência no atendimento de suas necessidades
  - convocações para as reuniões
  - agilidade, autonomia, transparência e qualidade nas decisões
  - provimento dos recursos necessários para o bom funcionamento
  - assuntos discutidos nas Pautas
  - periodicidade das reuniões
  - tempo de duração das reuniões
- posição dos Conselhos na Estrutura Organizacional da UFSCar;
- relacionamento com outros conselhos da UFSCar.

Além dessa avaliação dos órgãos colegiados superiores e intermediários, nesta fase de atualização do PDI – Aspectos Organizacionais, levou-se em consideração a necessidade de se caracterizar os órgãos colegiados de base: Conselhos de Departamento, Conselhos de Coordenação de Curso de Cursos de Graduação e Comissões de Pós-Graduação. Além disso, o GT Aspectos Organizacionais contribuiu para a atualização das Diretrizes “3.6 Organização e gestão” e está finalizando um estudo para propor alternativas de estrutura organizacional apropriadas ao funcionamento *multicampi* da UFSCar.

Neste relatório são apresentados os resultados da “Avaliação dos órgãos colegiados intermediários e superiores”, decorrentes de estudos preliminares, pesquisa e sistematização das contribuições vindas da comunidade. Os resultados parciais foram apresentados em

reuniões e em um evento com a participação de representantes da comunidade universitária (Apêndice A – Lista dos participantes da reunião em araras).

O conjunto dos resultados do GT Aspectos Organizacionais será apreciado pelo Conselho Universitário e os registros e documentos gerados pelos estudos mencionados, quando de interesse geral, serão disponibilizados no *site*<sup>2</sup> do PDI.

## 2 MÉTODO

O Grupo de Trabalho Aspectos Organizacionais, instituído para atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar, estabeleceu um método para o desenvolvimento das suas atividades que a seguir será descrito.

### 2.1 Método geral

Algumas atividades do GT Aspectos Organizacionais foram comuns a todos os temas, tais como: realização de estudos preliminares por meio de levantamentos documental e bibliográfico, realização de reuniões internas para explanação sobre o andamento das atividades, discussão e tomada de decisões sobre novos encaminhamentos e reuniões com a comunidade para coleta de informações e apresentação de resultados parciais.

Para a realização desses estudos a equipe adotou uma sequência de trabalho que consistiu basicamente em:

- realização de estudos preliminares por subgrupo de trabalho;
- apresentação de resultados preliminares para o GT Aspectos Organizacionais;
- reunião de um dia para apresentar os estudos realizados e colher contribuições da comunidade;
- sistematização das contribuições (em paralelo com as demais atividades).

Neste estudo sobre a Avaliação dos órgãos colegiados intermediários e superiores, o grupo adotou método de pesquisa específico com a finalidade de coletar, analisar e apresentar dados sobre a avaliação que a comunidade faz desses colegiados.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.pdi.ufscar.br>

## **2.2 Método específico do tema “Avaliação dos Colegiados Intermediários e Superiores”**

O método empregado foi do tipo quantitativo, com a construção de um questionário para levantamento das percepções de membros dos referidos colegiados. Tal questionário foi aplicado por meio eletrônico, nos três *campi* (São Carlos, Araras e Sorocaba), desde a segunda quinzena de dezembro de 2011 até o final de Abril de 2012.

Dado ao volume de atividades geradas pela aplicação do questionário e análise dos dados levantados houve a necessidade de se formar um grupo interdisciplinar de apoio ao desenvolvimento das atividades. Esse grupo foi composto por estagiários, alunos dos cursos de graduação como Administração, Biblioteconomia e Ciência da Informação, Ciências Biológicas, Engenharia de Produção, Estatística e Gerontologia. A equipe também contou com a consultoria de duas pesquisadoras: ambas com doutorado, em Engenharia de Produção (UFSCar) e Fisioterapia (UFSCar), respectivamente.

Seguem as quatro etapas do processo de trabalho realizado pela equipe, que incluem desde a elaboração das listas dos respondentes até a análise das respostas.

### **Etapa 1 - Elaboração da lista completa de todos os membros dos Conselhos Superiores e Intermediários**

A equipe elaborou uma listagem com todos os membros de cada conselho. Nesta etapa contou com a colaboração das secretárias das unidades cujos responsáveis presidem os respectivos conselhos. Este processo permitiu à constatação de que a maioria dos membros preferia utilizar uma ferramenta on-line, via e-mail, para sua participação nesta pesquisa.

O GT “Aspectos Organizacionais” enfrentou dificuldades, pois algumas listas de contatos dos membros não estavam atualizadas, principalmente a de representantes discentes. Para amenizar esse problema, a equipe trabalhou com as ferramentas de busca disponíveis (lista de telefones e e-mails da UFSCar, Google, Facebook, etc.), conseguindo localizar a maioria dos contatos faltantes. Portanto, os poucos membros que não receberam o questionário deve-se ao fato de que os seus contatos não foram localizados.

Os órgãos colegiados avaliados nesta pesquisa foram os Conselhos Superiores e os Conselhos Intermediários. Os conselhos Superiores são: Conselho Universitário (ConsUni), Conselho de Graduação (CoG), Conselho de Extensão (CoEx), Conselho de Pós - Graduação (CoPG), Conselho de Pesquisa (CoPq) e Conselho de Administração (CoAd). E os Conselhos Intermediários são: Conselho de Centro de Ciências Agrárias (CCA), Conselho de Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Conselho de Centro de Ciências Exatas e de

Tecnologia (CCET), Conselho de Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade (CCTS) e Conselho de Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH).

## **Etapa 2 - Construção do questionário envolvendo a elaboração das questões e o teste piloto**

Um questionário semiestruturado, contendo questões fechadas de múltipla escolha e também algumas questões abertas, foi elaborado para a coleta de dados (APÊNDICE A). Esse questionário foi construído e discutido coletivamente pela equipe. Um teste piloto foi realizado para verificação de eventuais problemas de coerência interna, na sequência das questões e principalmente quanto à compreensão dos enunciados. Após a aplicação do teste piloto e a correção dos problemas apontados, o questionário estava pronto para ser encaminhado a todos os membros dos 11 conselhos participantes que compõem o universo da pesquisa.

## **Etapa 3 - Estabelecimento dos passos para a aplicação do questionário**

Primeiramente, foi enviado um *e-mail*, perguntando para cada respondente, qual seria o meio preferido (e-mail, telefone ou entrevista pessoal) para ele participar da atualização do PDI. O e-mail foi enviado a cada secretária de cada Conselho, que o repassou para os seus membros.

1. Envio de e-mail, com a confirmação de leitura, contendo as seguintes informações:
  - i. Um título objetivo e curto sobre a solicitação
  - ii. As alternativas para escolha:
    - a. Responder por e-mail mesmo,
    - b. Receber o questionário por e-mail, imprimir e depois responder,
    - c. Receber o questionário impresso para responder, via entrevista feita pelos estagiários,
    - d. Ser entrevistado pessoalmente. Em caso afirmativo, foi solicitado para dizer uma data e horário mais conveniente para a realização da entrevista,
    - e. Não responder ao questionário e,
    - f. Outros meios. Em caso afirmativo, foi solicitado informar quais.

2. Após o recebimento das respostas, as secretárias dos conselhos repassaram-nas à equipe. Foi estabelecido o tempo de três dias para o retorno dessa mensagem. Quando não houve resposta, as secretárias foram instruídas a enviar nova mensagem de lembrete aos membros que não haviam respondido. Para quem não informou o meio preferido, o questionário foi enviado por e-mail, já que foi o meio preferido da maioria.
3. Foi preparada uma lista completa com os contatos dos membros dos conselhos e o meio preferido de cada um. Em seguida, os questionários foram enviados.
4. Foi preparada uma base de dados para a digitação rápida e armazenamento dos retornos, permitindo uma avaliação contínua da participação dos órgãos e da representatividade das respostas.
5. Foram reenviados vários lembretes aos que não haviam respondido estimulando a sua participação.
6. O questionário foi enviado aos membros através da ferramenta *Google Forms*, que gera automaticamente uma planilha com resultados. A Secretaria de Informática, por meio de seu diretor, foi consultada sobre a validade do uso institucional da ferramenta. A resposta sobre a utilização foi positiva.

#### **Etapa 4 - Análise das respostas, construção e apresentação dos resultados**

A partir dos dados coletados, foram analisadas as respostas em dois momentos. No primeiro foram analisadas as questões fechadas, contabilizando-se as frequências e construindo-se gráficos para melhor visualização dos resultados. Em um segundo momento foram feitas as análises das questões abertas, que foram divididas em categorias analíticas, de acordo com as perguntas, e foi contabilizada a frequência das respostas semelhantes.

##### **2.2.1 Reuniões nos *campi* de Araras e Sorocaba**

Na fase final do processo de discussão da atualização do PDI, houve uma reunião em Araras, em 04 de abril de 2012, com a presença de alunos, servidores técnico-administrativos e docentes e, ainda, gestores dos três *campi*.

Nessa reunião foram apresentados e debatidos os quatro temas propostos pelo GT Aspectos Organizacionais (Diretrizes de Organização e Gestão, Avaliação dos órgãos colegiados intermediários e superiores, Caracterização dos órgãos colegiados de base e Gestão *Multicampi*).

Foram debatidos com a comunidade os resultados preliminares gerados a partir das análises das questões fechadas da pesquisa sobre a “Avaliação dos órgãos colegiados intermediários e superiores”, oportunidade em que foram obtidas importantes contribuições, inclusive para melhor compreensão das questões abertas.

### **3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

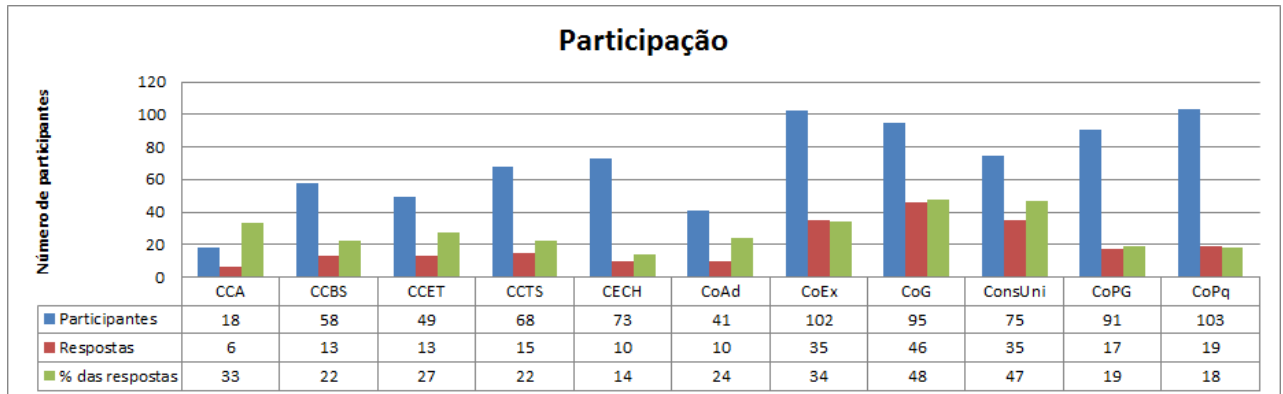
A pesquisa gerou um grande volume de dados e informações que foram tratados, estatisticamente, submetidos a análises e são aqui apresentados, possibilitando um melhor entendimento do papel e das atribuições, da composição, do funcionamento, da posição hierárquica na estrutura de cada órgão colegiado e de seus relacionamentos. Os resultados podem gerar subsídios para avaliar como esses aspectos, dos Colegiados Intermediários e Superiores, se comportaram diante das mudanças introduzidas pelo PDI.

#### **3.1 Identificação da amostra**

As cinco primeiras questões do questionário de “Avaliação dos órgãos colegiados intermediários e superiores” foram elaboradas para fins de caracterização do respondente e de levantamento de alguns dados referentes: ao conselho do qual participa e sua função, ao departamento ou setor do qual faz parte e aos períodos de sua participação. Com estes dados foi feita uma tabela para se verificar a representatividade da amostra.

Do total de 773 membros dos diferentes conselhos que foram contatados, 219 responderam o questionário e distribuídos nos conselhos como apresentado no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Número de participantes por conselho**



A taxa média de retorno foi de 28% nos 11 conselhos pesquisados, sendo a menor delas situada em 14% (CECH) e a maior, em 48% (CoG).

No caso dos Conselhos Intermediários a taxa média de retorno foi de 21%, enquanto que nos Conselhos Superiores foi de 32%. Estes números estão abaixo do esperado para situações como estas, em que os participantes pertencem à universidade e possuem muito conhecimento sobre o assunto. A coleta de dados no início do ano, época em que a maioria dos participantes se encontra em férias, pode justificar uma taxa de respostas aparentemente baixa.

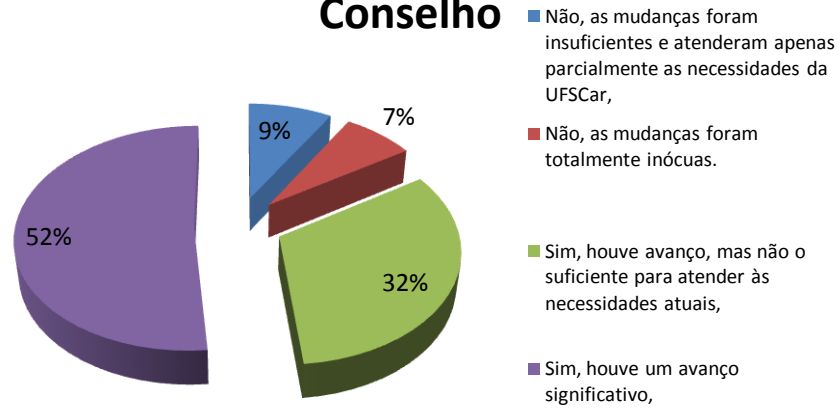
### 3.2 Atribuições dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar

Sobre a atribuição dos conselhos, foram avaliados aspectos relativos às mudanças introduzidas pelo PDI, particularmente se houve alguma melhoria em relação aos conselhos anteriores (Gráfico 2) e na definição de seus respectivos papéis (Gráfico 3)

Em relação aos papéis e atribuições dos conselhos, os dados mostram que há uma percepção positiva, com a maioria dos respondentes (52%) sinalizando um avanço significativo nos papéis dos atuais Conselhos. Mas, alguns conselheiros (32%) almejam mudanças ao sinalizar que elas não foram suficientes para atender às necessidades atuais.

Gráfico 2 – Papel do atual conselho

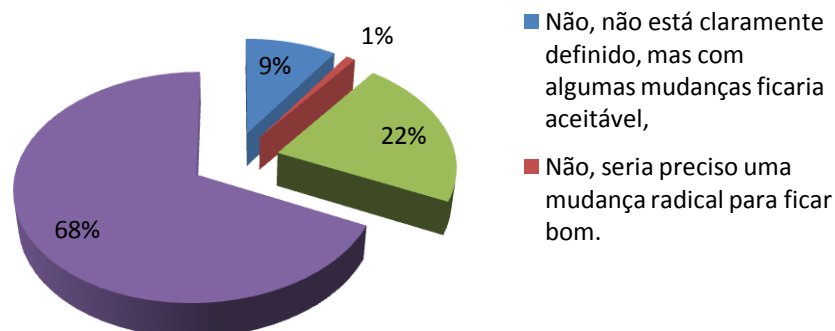
### Houve avanços no papel do atual Conselho



No aspecto da clareza na definição dos papéis dos conselhos houve uma boa avaliação na medida em que 68% dos respondentes consideram que o papel do conselho do qual participa está bem definido, de acordo com o Gráfico 3, a seguir.

Gráfico 3 - Clareza na definição do papel do conselho

### O papel deste Conselho está definido?



Embora os papéis destes conselhos estejam muito bem definidos, na opinião da maioria dos representantes, 22% dos respondentes alegam que ficariam ainda melhores caso houvesse pequenas mudanças.

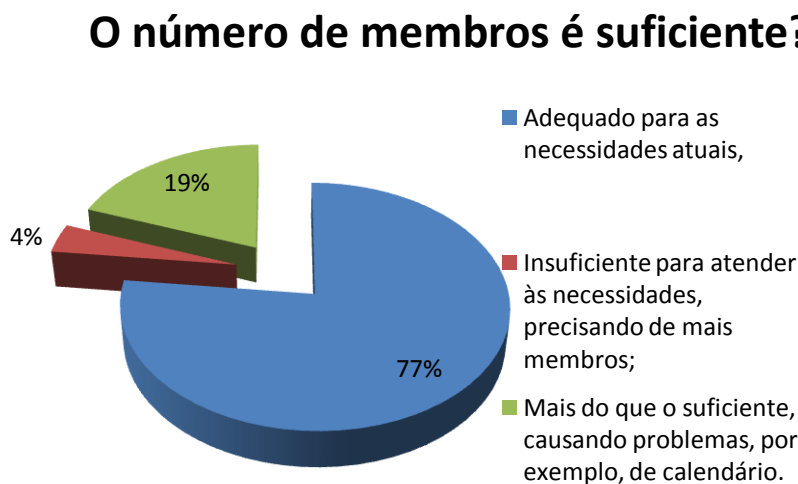
Em relação às atribuições e aos papéis dos conselhos superiores e intermediários houve avanços e estão claramente definidos, mas pequenas mudanças são desejáveis para melhor atender às necessidades atuais da UFSCar.

### 3.3 Composição dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar

A adequação da composição do conselho foi avaliada quanto ao tamanho, à representatividade, ao processo de eleição e substituição dos membros e à duração dos mandatos.

O tamanho do conselho é conferido pelo número de membros. O gráfico 4 mostra se os tamanhos dos conselhos são considerados adequados, insuficientes ou se possuem número de membros maior que o suficiente.

**Gráfico 4 – Tamanho dos conselhos**

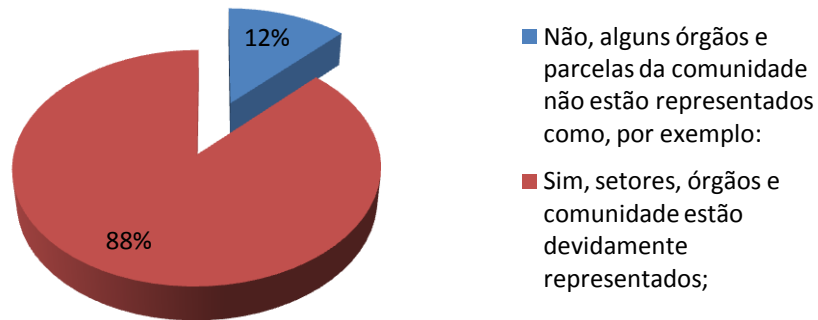


Pelas repostas, para a grande maioria (77%), os números de membros que compõem os órgãos colegiados, superiores e intermediários estão adequados às necessidades atuais da UFSCar. Mas para quase 20% dos respondentes os conselhos têm números muito grandes de participantes, prejudicando o seu funcionamento. Isto foi apontado também na maior parte dos comentários dessa questão.

A avaliação de como a comunidade da UFSCar se sente representada é muito importante, se considerados os seus princípios democráticos e participativos. No Gráfico 5 pode-se verificar que 88% dos membros responderam que a comunidade está bem representada.

**Gráfico 5 – Representação da comunidade**

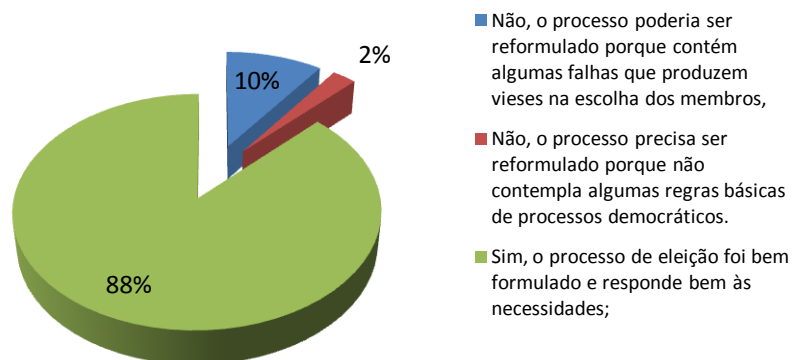
### A comunidade está bem representada?



Foi avaliado, também, se o processo de eleição dos membros é democrático, Gráfico 6, e se a substituição dos membros é feita de modo coerente, Gráfico 7, obtendo-se alto grau de satisfação sobre estes assuntos.

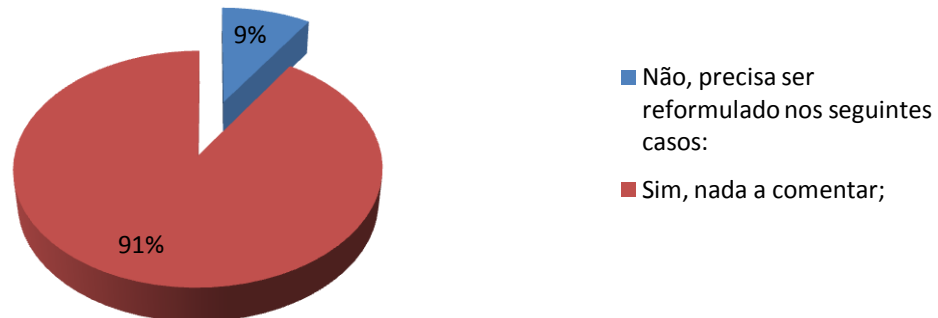
**Gráfico 6 – Democracia na eleição dos membros**

### A eleição é feita de forma democrática?



**Gráfico 7 – Forma de substituição dos membros**

### **A substituição dos membros é feita de forma coerente?**



#### **3.4 Funcionamento dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar**

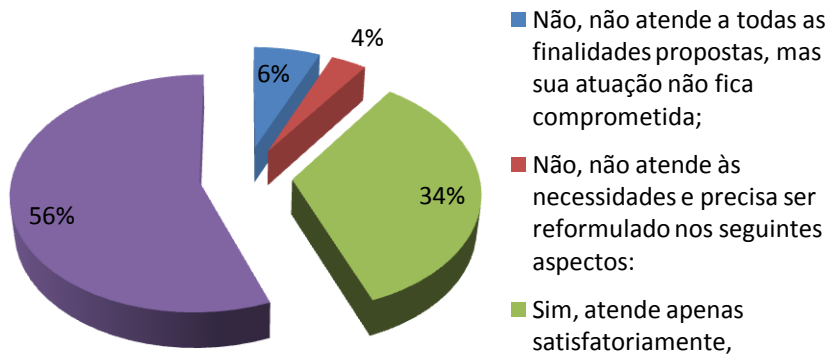
O funcionamento dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar foi avaliada pelos seguintes aspectos:

- eficiência no atendimento de suas necessidades
- antecedência das convocações para as reuniões
- agilidade, autonomia, transparência e qualidade nas decisões
- provimento dos recursos necessários para o bom funcionamento
- pertinência dos assuntos discutidos nas pautas
- tempo de duração das reuniões
- periodicidade das reuniões

A eficiência no atendimento dos conselhos, de acordo com as suas finalidades e as necessidades institucionais, foi muito bem avaliada. Sendo que 90% dos membros de conselhos superiores e intermediários da UFSCar responderam que os conselhos atendem satisfatoriamente (34%) ou muito bem (56%) às necessidades, conforme mostra o Gráfico 8.

Gráfico 8 - Adequação dos conselhos

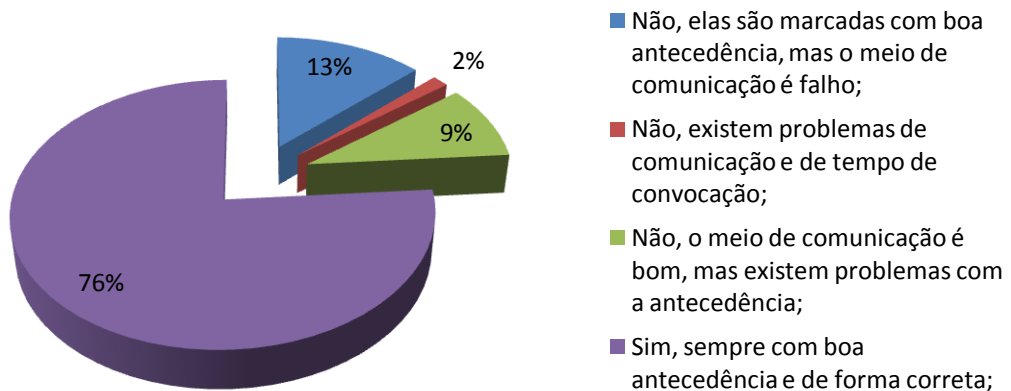
### Eles atendem às necessidades?



No que se refere à eficiência do meio de comunicação usado e ao tempo de convocação, 76% dos participantes afirmam que as convocações são feitas com boa antecedência e de forma correta, conforme o apresentado no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Adequação das convocações

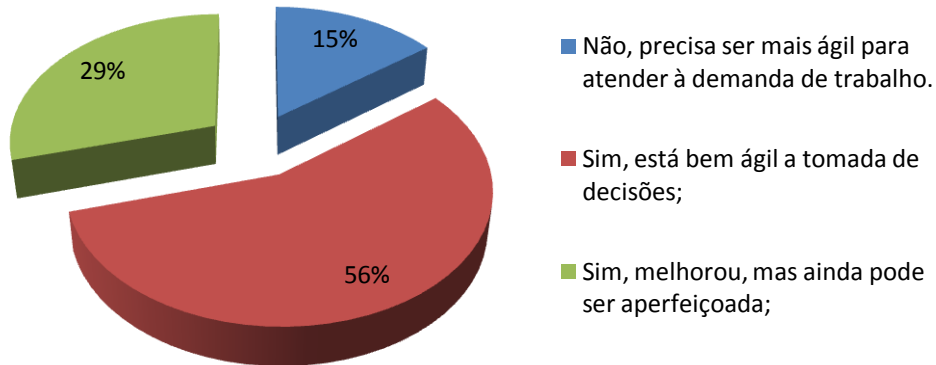
### As convocações são adequadas?



No que diz respeito à agilidade, autonomia na tomada de decisões, 85% dos participantes apontaram que os conselhos apresentam melhora e são ágeis para tomar decisões. 56% consideram que ainda podem ser aperfeiçoado (29%) e alguns poucos (15%) apontaram que existe demora na tomada de decisões, como demonstra o Gráfico 10.

Gráfico 10 - Agilidade nas decisões

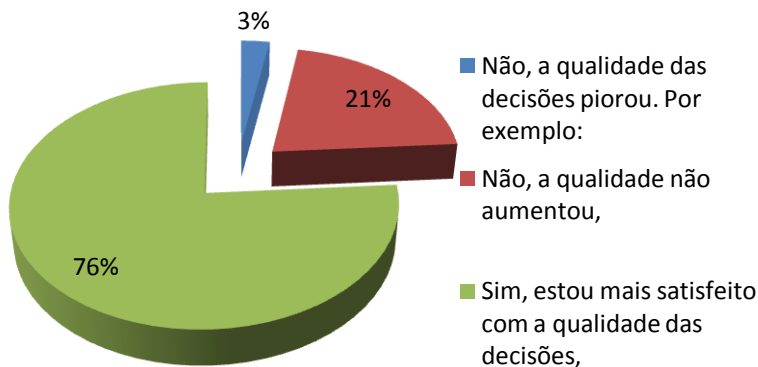
### Agilidade nas decisões melhorou?



Além da satisfação com a agilidade com que são tomadas as decisões, a maioria está satisfeita, também, com a qualidade das decisões, Gráfico 11.

Gráfico 11 - Qualidade das decisões

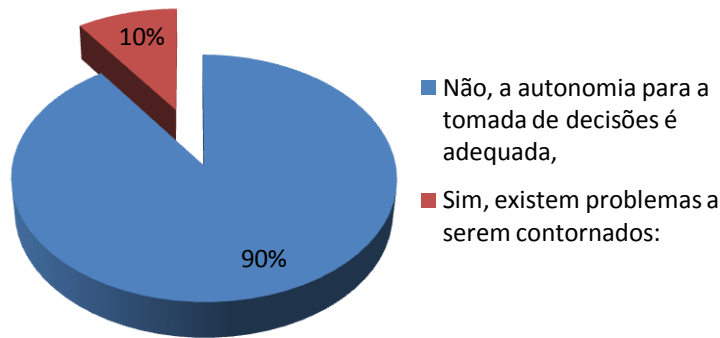
### A qualidade das decisões aumentou?



O Gráfico 12 mostra que, para 80% dos que atuam em conselhos superiores e intermediários, não há problemas de autonomia para a tomada de decisões.

Gráfico 12 - Problemas relacionados à autonomia nas tomadas de decisão

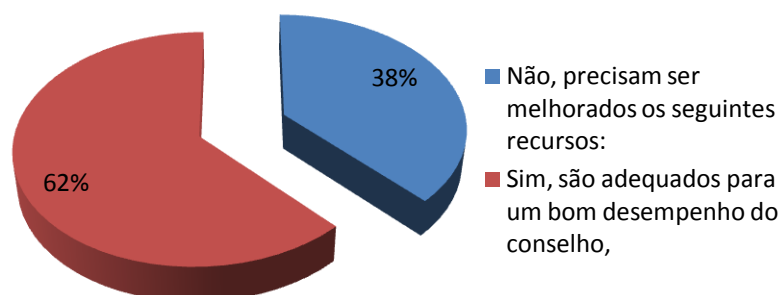
### Existem problemas de autonomia?



Para a maioria dos participantes o provimento dos recursos necessários para o bom funcionamento e o desempenho dos conselhos (62%) é adequado. No entanto, quase 40% dos participantes opinaram pela não adequação dos recursos, e grande parte dos comentários e sugestões desta questão aponta para a necessidade de melhorias dos recursos relacionados à comunicação entre os conselhos e também entre os três *campi*, Gráfico 13.

Gráfico 13 - Adequação de recursos

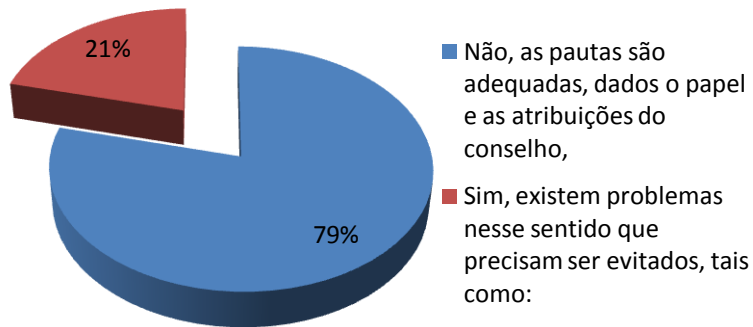
### Os recursos são adequados?



Os assuntos discutidos nas pautas foram considerados adequados dado o papel e as atribuições do conselho (79%), mas foram apontados também alguns problemas (21%), como pode se observar no Gráfico 14.

**Gráfico 14 - Problemas relacionados à pauta das reuniões**

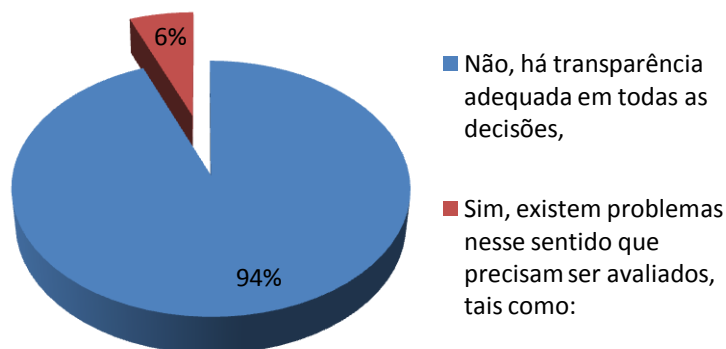
### Existem problemas na pauta?



A transparência na discussão dos pontos de pauta e nas tomada de decisão foi bem avaliada por 94% dos participantes, Gráfico 15.

**Gráfico 15 – Problemas na transparência das decisões**

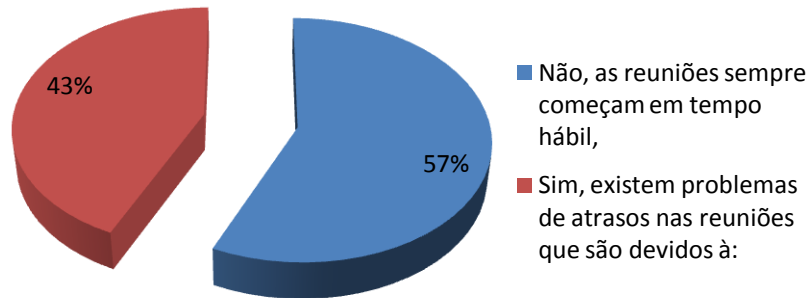
### Existem problemas de transparência?



A falta de pontualidade para dar início às reuniões (43%) foi um dos principais problemas apontados pelos respondentes, conforme mostra o Gráfico 16.

Gráfico 16 - Atrasos nas reuniões

### Existem problemas de atrasos?



A periodicidade com que são marcadas e realizadas as reuniões é considerada muito boa, Gráfico 17.

Gráfico 17 - Periodicidade das reuniões

### A periodicidade das reuniões é adequada?



### 3.5 Posição dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar e seus relacionamentos com outros conselhos

Em relação à posição de cada Conselho na Estrutura Organizacional da UFSCar houve grande concordância (97%) quanto à sua adequação na atual estrutura (Gráfico 18) e, também,

quanto à adequação do relacionamento de um conselho com outros conselhos (94%) da UFSCar (Gráfico 19), e ainda quanto à integração entre conselhos (63%), como demonstra o Gráfico 20

**Gráfico 18 - Localização dos conselhos na estrutura organizacional**

**Os conselhos estão bem localizados na estrutura organizacional da UFSCar?**



**Gráfico 19 - Relacionamentos entre conselhos**

**Relacionamento com outros conselhos**

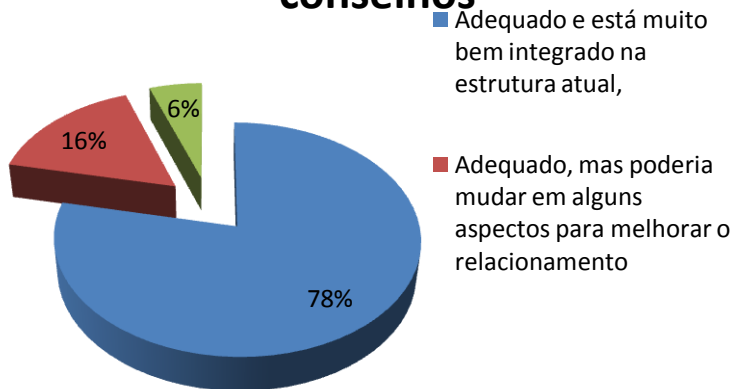
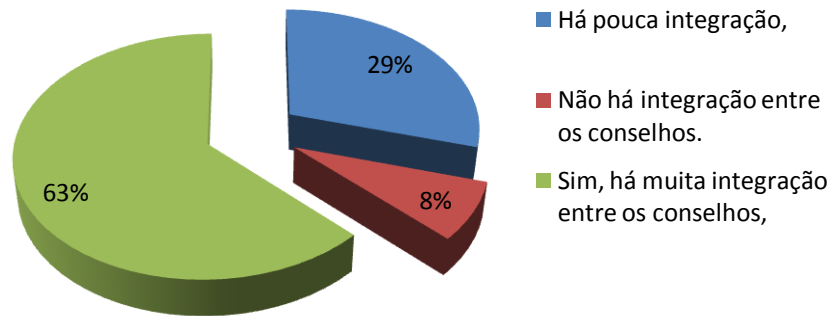


Gráfico 20 - Integração entre conselhos

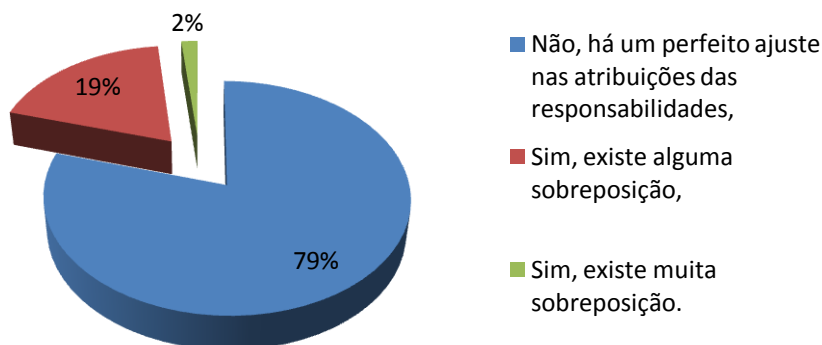
### Há integração com outros conselhos?



Quanto à sobreposição, 79% dos respondentes afirmam que há um perfeito ajuste das atribuições de responsabilidades, como demonstra o Gráfico 21.

Gráfico 21 - Sobreposição de responsabilidades

### Há sobreposição de responsabilidades?

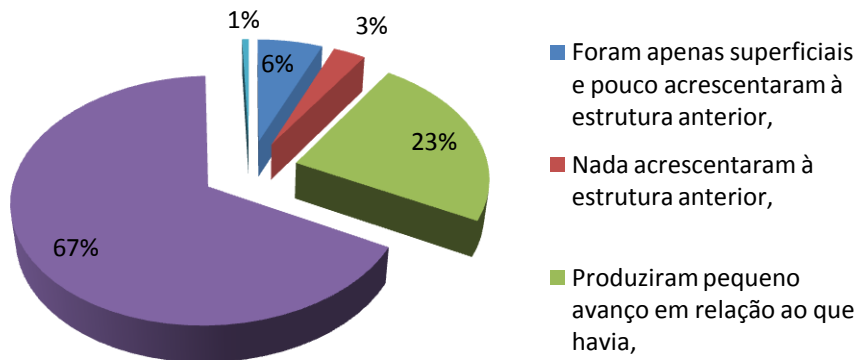


#### 3.6 Aspectos gerais dos conselhos superiores e intermediários da UFSCar

Quanto aos aspectos gerais que dizem respeito às mudanças propostas pelo PDI, houve algum avanço para 90% dos respondentes, sendo que para 67% elas representaram um grande avanço para UFSCar, Gráfico 2.

Gráfico 22 – Efeito das mudanças propostas pelo PDI

### Mudanças neste conselho propostas pelo PDI:



Os resultados apresentados neste relatório representam uma síntese dos dados agregados de todos os doze conselhos superiores e intermediários, nos três *campi da UFSCar* (Araras, São Carlos e Sorocaba). Os dados referentes a cada conselho, especificamente, são apresentados no Apêndice B, deste relatório.

## 4 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES

A amplitude da amostra de membros que responderam ao questionário foi mostrada no Gráfico 1 e fornece confiabilidade aos resultados do estudo apresentados neste relatório.

Em termos gerais, a avaliação dos órgãos colegiados intermediários e superiores foi significativamente positiva. Em nenhum dos itens avaliados houve uma sobreposição de aspectos negativos em relação aos positivos. Este resultado é uma comprovação de que as mudanças introduzidas pelo PDI contribuíram para o aprimoramento das instâncias de participação e decisão e para o desenvolvimento da universidade.

Alguns dos aspectos positivos que se destacaram são apresentados a seguir.

- De acordo com 90% dos entrevistados, o papel dos conselhos está claramente definido.
- 88% acreditam que a comunidade está bem representada nos órgãos colegiados avaliados.
- Os processos de eleição foram bem avaliados por 88% dos respondentes.

- 90% constataram que os conselhos atendem bem às finalidades.
- 85% dos entrevistados verificaram que a agilidade na tomada de decisões melhorou desde a implantação das mudanças propostas no PDI.
- 94% confirmaram que há transparência no processo de tomada de decisões.
- O bom enquadramento dos conselhos na estrutura organizacional da UFSCar foi verificado por 97% dos participantes da pesquisa.
- Mais de 90% dos entrevistados acreditam que o relacionamento com outros conselhos está bom.

Além dos aspectos positivos, é muito importante atentar para os problemas apontados pelos entrevistados tendo-se em vista futuras modificações. Eles podem sinalizar caminhos e oportunidades para a melhoria na perspectiva de se procurar aperfeiçoar continuamente os processos de participação, de tomada de decisão e implementação das ações na UFSCar.

Alguns pontos foram destacados por respondentes e podem ser exemplos de oportunidades de melhoria e crescimento.

- **Problemas internos no CCBS:** com o crescimento da área de saúde na UFSCar, há certo descontentamento em relação à atenção dada ao tratamento dos diversos temas, no conselho deste centro, já que a área de biológicas tem demandas diferentes da área de saúde.
  - **Proposta:** neste caso, a proposta amplamente defendida é um estudo para a divisão, do CCBS, em dois novos centros.
- **Dificuldades de participação:** membros dos campi de Araras e de Sorocaba apontaram dificuldades em participar das reuniões dos conselhos superiores, que normalmente acontecem no campus de São Carlos, por causa da distância entre os campi e a inexistência de um sistema de transporte disponível.
  - **Proposta:** uma das propostas apresentadas é que as reuniões se tornem itinerantes, num sistema de revezamento entre os *campi*, ou que seja mais utilizado o recurso de videoconferências. Durante as discussões, surgiram propostas de que seja estudada a possibilidade de proporcionar maior aproximação e integração entre os quatro campi, com a viabilização de um sistema regular de transporte coletivo como forma de facilitar a mobilidade *intercampi*.

- **Dificuldade na elaboração do calendário e de *quorum*:** as reuniões de alguns conselhos, por causa do grande número de membros (como no caso do CoG) ficam prejudicadas pela dificuldade de se encontrar em horários comuns entre os membros participantes, resultando em dificuldade de se atingir *quorum* mínimo.
  - **Proposta:** estudos para redefinição do papel deste conselho em relação aos assuntos a serem tratados. Ou seja, que os colegiados superiores se atenham à política institucional e deleguem outras atribuições aos conselhos de centro com o intuito de racionalizar a pauta e diminuir o tempo e a frequência das reuniões extraordinárias, com a garantia da participação dos representantes de todos os campi. Neste ponto, foram apresentadas sugestões para o desenvolvimento de um estudo mais aprofundado, considerando a necessidade de revisão das atribuições dos conselhos dos centros acadêmicos.
  
- **Temas de pauta de reuniões:** membros de diversos conselhos reclamaram da grande diversidade de temas tratados nas reuniões, sem haver prévia análise ou estabelecimento de uma hierarquia de importância entre eles. Com isso, muitas vezes temas importantes previstos não são avaliados, discutidos e encaminhados por falta de tempo, e acabam ficando para as próximas reuniões. Algumas causas apontadas para este problema são: falta de tempo prévio para estudo dos itens de pauta; número excessivo de membros, fazendo com que as discussões se prolonguem muito; rotatividade na participação, fazendo com que as discussões avancem muito lentamente; e presença, na pauta, de questões de pouca expressividade, dispersando a atenção dos participantes, entre outros problemas.
  - **Algumas propostas apresentadas:** promover discussões prévias, on-line, de alguns pontos de caráter não estratégico, desenvolver um sistema virtual que auxilie a tomada de decisão e diminua a sobrecarga dos conselhos, formar comissões ou câmaras auxiliares aos conselhos e apenas votar propostas ou processos que já tenham pareceres de comissões, não havendo necessidade de discutir as questões novamente.

- **Publicação das decisões pouco efetiva:** há um descontentamento quanto à falta de conhecimento das decisões tomadas pelos conselheiros devido à ineficiência dos sistemas de comunicação utilizados.
  - **Propostas:** algumas ideias apresentadas podem contribuir para minimizar este problema como a utilização de blogs e fóruns na internet.
  
- **A estrutura da universidade não é conhecida por todos.** A falta de conhecimento da estrutura e do funcionamento da universidade pode causar algumas dificuldades no funcionamento dos órgãos colegiados em geral e, principalmente, nos colegiados superiores e intermediários, dada a complexidade das questões tratadas nesses níveis. O fato de que alguns membros não conhecem a estrutura da UFSCar e não sabem qual é o papel de cada órgão e setor pode implicar em morosidade nas discussões e na tomada de decisão. Esse desconhecimento é agravado pelo fato de que muitos membros ingressaram recentemente na comunidade da universidade.
  - **Proposta:** na tentativa de contribuir para minimizar este problema há a proposta de desenvolvimento de estudos e de orientações que poderiam ser apresentados de forma visual, didática e de fácil acesso.

Este relatório apresentou uma síntese do trabalho realizado e representa apenas uma das etapas de um processo de busca de caminhos para o contínuo aperfeiçoamento do funcionamento dos Órgãos Colegiados Intermediários e Superiores da UFSCar. Deve ser destacado que todos os esforços foram empregados para se garantir a participação dos membros na pesquisa e para reunir suas contribuições. Entretanto, como a taxa de retorno em alguns casos não foi a ideal, não pode ser descartada a possibilidade de, em alguns casos, os resultados não refletirem às percepções da maioria dos membros dos mencionados órgãos.

A avaliação geral dos participantes na pesquisa é a de que houve um avanço significativo com as mudanças efetuadas pelo PDI, produzindo substancial acréscimo de qualidade na composição, funcionamento e adequação dos órgãos que compõem a estrutura organizacional da UFSCar. Algumas das restrições apontadas por parte dos respondentes sobre seu funcionamento irão motivar o desenvolvimento de medidas para o contínuo aperfeiçoamento dos órgãos colegiados, constituindo também contribuições deste trabalho. As modificações sugeridas, particularmente no que se refere à melhoria das atribuições para aumentar a eficiência dos colegiados, equalização dos meios de comunicação direta (física) e

virtual, aliadas à ampliação da divulgação intensiva da estrutura organizacional para toda a comunidade universitária, podem elevar a qualidade de funcionamento dos órgãos colegiados superiores e intermediários da UFSCar a um nível ainda não atingido.

**APÊNDICE A – LISTA DOS PARTICIPANTES DA REUNIÃO EM ARARAS**

<b>NOME</b>
Alceu Gomes Alves Filho
Aline Isidoro de Moraes
Aline Lamon Serra
Altair José Dovigo
Antonio Carlos Lopes da Silva
Ariel Cristian Grico
Artur Belloto
Beatriz Maia Guimarães da Silva
Bernadete
Carlos Eduardo Vanucci
Cícero Santos Branco
Claudia de Moraes Barros de Oliveira
Claudia Maria Simões Martinez
Débora Cristina Morato Pinto
Dirceu Cleber Conde
Elizabeth Márcia Martucci
Emilia Freitas de Lima
Eric Emiliano Amaral Fonseca
Estela Barbosa Ribeiro
Gláucia Cristina Pavão
Izaías Torres
Jorge Oishi
Josemara Aparecida de Moraes
Jozivaldo Moraes
Julio César de Moraes
Katarina Lira Grecco
Katarina Lira Grecco
Keila Fernanda de Souza Cruz
Keila Fernanda de Souza Cruz
Kelen Cristina Leite
Layla Lucchesi
Lucas Gabriel Campos Balog
Luciano Delmondes
Luzia Sigoli Fernandes Costa
Maiara Cavalaro
Manuel Sampaio
Maria Bernadete Silva de Campos
Maria de Fátima Almeida
Maria do Carmo de Souza
Marta Cristina Marjotta Maistro

Mauro Rocha Cortez
Monise Rezende de Souza
Nancy Vinagre Fonseca
Paula Costa Castro
Paulo Augusto Lazaretti
Paulo Eduardo Zotel
Paulo Vinicius da Silva
Pedro Galetti
Roberto Carlos Sabadini
Rodolfo Antonio de Figueiredo
Roniberto Morato do Amaral
Ronildo Santos Prado
Roque Nivaldo Sentanim
Sergio Donizetti Zorzo
Targino de Araújo Filho
Tiago Botassim
Veranice Batista Guimarães
Viviane Mello de Mendonça
Vlamir Rocha
Wanda Ap. Machado Hoffmann
Wania Maria Recchia
Wilson Aparecido Silva

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA SOBRE ÓRGÃOS COLEGIADOS  
SUPERIORES E INTERMEDIÁRIOS DA UFSCar**

**Caros Colegas Professores, Funcionários e Alunos da UFSCar**

Passados três anos da implantação do PDI, vamos fazer uma atualização e gostaríamos de contar com a sua importante colaboração para saber se as mudanças efetuadas na estrutura dos órgãos colegiados estão surtindo o efeito desejado.

Para isso pedimos que responda as seguintes questões enfatizando que o seu nome será mantido em sigilo.

Assinale a opção que mais se aproximar do que gostaria de responder ou deixe em branco caso nenhuma delas represente o seu pensamento.

Faça todas as sugestões que achar pertinente. Por favor, não se esqueça de salvar e anexar o arquivo para enviar a resposta.

Os participantes de mais de um conselho podem responder um questionário para cada conselho e poderão contribuir com informações e sugestões para todos eles.

Agradecemos imensamente a sua colaboração.

Att.

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves

Prof. Dr. Jorge Oishi

## Questões

Você está respondendo, neste questionário, sobre o Conselho: \_\_\_\_\_

1. Nome: \_\_\_\_\_

2. a) Depto. ou Setor: \_\_\_\_\_

b) Se aluno:  Graduação  Pós-Graduação  Especialização  EaD

3. Em qual ou quais órgãos você participou e em que período:

Conselho 1: \_\_\_\_\_: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_, e de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Conselho 2: \_\_\_\_\_: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_, e de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Conselho 3: \_\_\_\_\_: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_, e de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

4. Você participa ou participou desse(s) órgão(s) como representante de:

\_\_\_\_\_

5. Você trabalha ou estuda na UFSCar desde quando? \_\_\_\_ (ano)

### **Sobre as Atribuições do Conselho:**

6. Em relação ao Conselho anterior, notou avanços no papel do atual Conselho?

Sim, houve um avanço significativo,

Sim, houve avanço, mas não o suficiente para atender as necessidades atuais,

Não, as mudanças foram insuficientes e atenderam apenas parcialmente às necessidades da UFSCar,

Não, as mudanças foram totalmente inócuas.

7. Em sua opinião, o papel deste Conselho está claramente definido?

Sim, está muito bem definido,

Sim, está bom, mas com pequenas mudanças ficaria ótimo. Mudanças tais como: \_\_\_\_\_

Não, não está claramente definido, mas com algumas mudanças ficaria aceitável, tais como: \_\_\_\_\_

Não, seria preciso uma mudança radical para ficar bom. Por exemplo, seria preciso mudar: \_\_\_\_\_

8. Você tem outras sugestões de melhoria para este quesito? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Sobre a Composição do Conselho:**

9. O número de membros é suficiente?

Adequado para as necessidades atuais,

Insuficiente para atender as necessidades, precisando de mais \_\_\_\_ membros;

Mais do que o suficiente, causando problemas, por exemplo, de calendário. Poderia ser reduzido para \_\_\_\_\_ membros.

10. Considerando o papel do órgão, a comunidade está bem representada?

- Sim, setores, órgãos e comunidade estão devidamente representados;
- Não, alguns órgãos e parcelas da comunidade não estão representados como, por exemplo:

---

11. A eleição dos membros é feita de forma democrática?

- Sim, o processo de eleição foi bem formulado e responde bem às necessidades;
- Não, o processo poderia ser reformulado porque contém algumas falhas que produzem vieses na escolha dos membros, tais como: \_\_\_\_\_

---

- Não, o processo precisa ser reformulado porque não contempla algumas regras básicas de processos democráticos, tais como: \_\_\_\_\_

---

12. O período de mandato de cada representante é adequado?

- Sim, é adequado e não precisa ser reformulado;
- Não, precisa ser reformulado nos seguintes casos: \_\_\_\_\_

---

13. A substituição dos membros é feita de forma coerente?

- Sim, nada a comentar;
- Não, precisa ser reformulado nos seguintes casos: \_\_\_\_\_

---

14. Você tem sugestões de melhoria para a composição do conselho? \_\_\_\_\_

---

### **Sobre o Funcionamento do Conselho:**

15. Ele dá conta de atender às necessidades?

- Sim, atende muito bem às finalidades;
- Sim, atende apenas satisfatoriamente,
- Não, não atende a todas as finalidades propostas, mas sua atuação não fica comprometida;
- Não, não atende às necessidades e precisa ser reformulado nos seguintes aspectos: \_\_\_\_\_

---

16. As convocações para as reuniões são feitas de forma adequada?

- Sim, sempre com boa antecedência e de forma correta;
- Não, elas são marcadas com boa antecedência, mas o meio de comunicação é falho;
- Não, o meio de comunicação é bom, mas existem problemas com a antecedência;
- Não, existem problemas de comunicação e de tempo de convocação;

17. A agilidade na tomada de decisões melhorou?

- Sim, está bem ágil a tomada de decisões;
- Sim, melhorou, mas ainda pode ser aperfeiçoada com as seguintes ações: \_\_\_\_\_

---

- Não, precisa ser mais ágil para atender à demanda de trabalho. Por exemplo, precisam ser tomadas as seguintes decisões: \_\_\_\_\_

---

18. Em relação à qualidade das decisões tomadas:

- Sim, estou mais satisfeito com a qualidade das decisões,
- Não, a qualidade não aumentou,
- Não, a qualidade das decisões piorou. Por exemplo, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
19. Existem problemas de autonomia?
- Não, a autonomia para a tomada de decisões é adequada,
- Sim, existem problemas a serem contornados: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Os recursos (p.ex. infraestrutura, tempo) para aumentar a eficiência das decisões são adequados?
- Sim, são adequados para um bom desempenho do conselho,
- Não, precisam ser melhorados os seguintes recursos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Existem problemas de transparência nas decisões tomadas pelo conselho?
- Não, há transparência adequada em todas as decisões,
- Sim, existem problemas nesse sentido que precisam ser avaliados, tais como: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Existem problemas em relação à pauta das reuniões?
- Não, as pautas são adequadas, dados o papel e as atribuições do conselho,
- Sim, existem problemas nesse sentido que precisam ser evitados, tais como: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
23. Existem problemas de atrasos nas reuniões?
- Não, as reuniões sempre começam em tempo hábil,
- Sim, existem problemas de atrasos nas reuniões que são devidos à: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
24. A periodicidade das reuniões é adequada?
- Sim, a periodicidade é muito boa,
- Não, a periodicidade não é adequada, pois: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. Que outros aspectos **podem** ser melhorados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
26. Que outros aspectos **devem** ser modificados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Sobre a Posição no Organograma da UFSCar:**

27. O Conselho está bem localizado na estrutura organizacional da UFSCar?
- Sim, está muito bem enquadrado na estrutura atual,
- Não, poderia estar melhor localizado. Ex. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Não, precisa ser colocado na seguinte posição: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Você tem outras sugestões sobre a posição no organograma? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Sobre o Relacionamento com os outros Conselhos:**

29. O relacionamento com os outros Conselhos é:

- Adequado e está muito bem integrado na estrutura atual,  
 Adequado, mas poderia mudar em alguns aspectos para melhorar o relacionamento: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Não é adequado, precisando de mudanças nos seguintes aspectos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

30. Há integração entre este e os demais Conselhos?

- Sim, há muita integração entre os conselhos,  
 Há pouca integração, pelos seguintes motivos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Não há integração entre os conselhos: Motivos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

31. Existe sobreposição de responsabilidades?

- Não, há um perfeito ajuste nas atribuições das responsabilidades,  
 Sim, existe alguma sobreposição, principalmente em: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Sim, existe muita sobreposição nos seguintes itens: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

32. Existem outros aspectos que merecem considerações? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### **Aspectos Gerais**

33. No geral, levando-se em consideração todos os itens acima, você considera que as mudanças neste conselho propostas pelo PDI:

- Representaram um grande avanço para a UFSCar,  
 Produziram pequeno avanço em relação ao que havia,  
 Foram apenas superficiais e pouco acrescentaram à estrutura anterior,  
 Nada acrescentaram à estrutura anterior,  
 Representaram um retrocesso à UFSCar.

34. Que outras sugestões você daria para melhorar a estrutura organizacional da UFSCar? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_