

PLANO  
ESTRATÉGICO  
**INSTITUCIONAL**  
**UFPE**



2013  
**2027**

Dezembro, 2013





## 04 >>> Palavra do Reitor

## 07 >>> Mensagem do GAPE

## 06 >>> Apresentação

*Desafios e Diretrizes Internacionais da Educação Superior  
Desafios e Diretrizes Nacionais da Educação Superior*

## 12 >>> 0 Plano Estratégico Institucional da UFPE

*1 - Explicação Metodológica  
2 - Organização da Equipe de Execução  
3 - Processo de Planejamento  
4 - Insumos considerados*

Declarações de Visão de Futuro

*1 - De natureza geral, relacionada à posição da UFPE  
como Instituição Acadêmica  
2 - Relacionada a Formação Acadêmica na UFPE  
3 - Relacionada à Pesquisa & Inovação na UFPE  
4 - A Extensão e Cultura na UFPE  
5 - Gestão  
6 - Recursos Humanos*

O Diagnóstico e a Matriz SWOT da Universidade

## 23 >>> 0 Plano

*Missão  
Visão  
Valores*

## 24 >>> Mapa Estratégico da UFPE

*Objetivos Estratégicos e suas Respectivas Ações*

## 32 >>> Apêndice

# PALAVRA DO REITOR

Na UFPE, o ano de 2027 já começou.

Anísio Brasileiro de Freitas Dourado  
*Reitor da UFPE*

Sílvio Romero de Barros Marques  
*Vice-reitor da UFPE*

## QUAL É O PAPEL DA UNIVERSIDADE PÚBLICA EM UMA SOCIEDADE DEMOCRÁTICA, PORÉM DESIGUAL?

**Instituição milenar**, a universidade tem sido responsável, há séculos, pela produção do saber nos países mais avançados. Esse papel estratégico produziu resultados indiscutíveis, mas é fundamental que ela continue planejando o futuro e traçando novos horizontes.

A capacidade de atuar prospectivamente, antecipando-se aos problemas futuros, é um desafio que só pode ser vencido com capital humano, com o labor da pesquisa científica, com inovação e com interação social.

Esse é o sentido do Plano Estratégico Institucional (PEI), elaborado pelo Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico da UFPE 2013-2027. No final desse período, a UFPE completará 200 anos, marcados da data em que foi criada nossa Faculdade de Direito. Em 2027, portanto, ao atingirmos dois séculos de contribuição ao Brasil, como a UFPE continuará a responder aos desafios de sociedade?

Em primeiro lugar, buscando cumprir a missão de continuarmos a ser uma instituição pública, de qualidade, formando pessoas e gerando conhecimentos de referência mundial. A nossa visão é ser uma universidade de classe mundial, comprometida com a transformação social, baseada em valores cidadãos, criativos, sustentáveis, éticos, equânimes. A UFPE deve perseverar respeitando cada pessoa, cada comunidade e seus modos de agir.

Se essa é a UFPE que queremos em 2027, ela se constrói desde hoje, através de ações concretas que estamos implementando na gestão.

Desde agora estamos fortalecendo a qualidade de nossa formação acadêmica, as ações intensivas de internacionalização (como a oferta de cursos em línguas estrangeiras e a ampliação da mobilidade com as melhores universidades do mundo), a atualização das grades curriculares com novos métodos de ensino, a realização de concursos docentes com divulgação internacional, além da consolidação de nossos campi em Vitória e Caruaru, ampliando nossa presença em outros locais estratégicos.

Precisamos avançar na direção de uma gestão mais flexível e ágil, o que, na UFPE, já se constitui como uma prioridade. Para isso estamos implantando ferramentas avançadas de gestão e controle institucional, reduzindo fluxos, burocracias, além da adoção de acompanhamento sistemático da avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação.

Atenção especial vem sendo dada à manutenção das infraestruturas da UFPE, que teve um expressivo crescimento nos últimos anos. O objetivo é cuidar dos espaços coletivos, internos e externos, tornando-os mais humanos e seguros, ampliando as moradias e restaurantes estudantis, além de construirmos novos laboratórios de pesquisa e salas de aula, inseridas no novo Plano Diretor.

A cultura e a memória também têm-se constituído em referência para a UFPE. A nossa instituição é responsável pela preservação de acervos históricos, artísticos e científicos de imenso valor e temos de protegê-los adequadamente. E somos também produtores de novas experiências culturais, artísticas e científicas, que necessitam ser difundidas na sociedade.

O que está em construção, desde hoje, requer a participação da comunidade nas decisões, o que vem ocorrendo com a elaboração do nosso novo Estatuto, que será apresentado ainda em 2014.

Essa é, pois, a UFPE que se projeta em vigor e determinação para 2027.

Recife, dezembro de 2013



# MENSAGEM DO GAPE

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) de uma instituição tem como objetivo identificar sua visão e missão, e propor tópicos estratégicos alinhados a sua missão. O modelo adotado pelo PEI/UFPE 2013/2027 descreve a Visão de Futuro vislumbrada para 2027 e propõe objetivos e tópicos estratégicos a serem observados pelos gestores da UFPE nos próximos 15 anos. O período de 15 anos deverá ser subdividido em três períodos de cinco anos, o que corresponderá a três períodos do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Os desafios estratégicos destacados no PEI, são produtos da interpretação feita pelo Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico (GAPE), (composto por 17 professores, representantes dos Centros Acadêmicos da UFPE), das diversas contribuições da Comissão Consultiva do PEI, dos Diretores de Centro, Diretores de Órgãos Suplementares, de docentes e discentes, e de representantes da sociedade. A partir desses desafios foram definidos objetivos e ações estratégicas.

Este documento será encaminhado para conhecimento do Conselho Universitário e, posteriormente, para toda a comunidade da UFPE e a sociedade, por entendermos a importância das contribuições de setores beneficiados direta ou indiretamente pelos resultados alcançados na UFPE.

O GAPE não deverá ser dissolvido neste momento, pois juntamente com a Secretaria de Gestão Estratégica (SEGE) e a Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPE deverão, a partir de 2014, desenvolver um método de monitoramento das ações necessárias para atingir os objetivos pretendidos bem como acompanhar de perto o desenvolvimento dos projetos estratégicos prioritários.

Esperamos que o PEI seja instrumento inspirador para a gestão da UFPE e, como em todo processo de planejamento estratégico, seja aprimorado e atualizado periodicamente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Instituição.

Recife, dezembro de 2013

GRUPO DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UFPE 2013-2027

# APRESENTAÇÃO

A **história da Universidade Federal de Pernambuco** tem início em 11 de agosto de 1946, data de fundação da Universidade do Recife (UR), criada por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. A UR reunia a Faculdade de Direito do Recife (criada em 11 de agosto de 1827 por uma lei imperial), a Escola de Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife.

Passados 19 anos, a Universidade do Recife é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), autarquia vinculada ao Ministério da Educação.

Nesse sentido, o horizonte de planejamento considerado neste Plano foi o ano 2027, visto ser este um ano emblemático para a UFPE, pois é quando a Faculdade de Direito do Recife, a qual foi a origem mais antiga da Universidade completará 200 anos.

Uma Universidade como a UFPE, agrega uma comunidade de mais de 45.000 pessoas, é composta por 12 Centros Acadêmicos, distribuídos em três campi, que abrigam 72 departamentos acadêmicos, 2.213 professores no quadro efetivo, 340 substitutos e 11 visitantes, 4.106 servidores técnico-administrativos, cerca de 29.500 alunos regularmente matriculados em seus 107 cursos de graduação, 3.375 alunos nos 68 cursos de mestrado acadêmico, 2.885 alunos nos seus 49 cursos de doutorado, 343 alunos nos 8 cursos de mestrado profissional, 2.001 alunos nos 49 cursos de especialização presencial e 1.169 alunos nos 3 cursos de especialização EAD. Uma instituição de ensino com expressiva inserção na sociedade através de suas bibliotecas, seu hospital de clínicas, museus, programas de inovação tecnológica e de políticas públicas, não deve funcionar sem um adequado planejamento, no qual se identifiquem sua missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos definidos no contexto do sistema de ensino superior do estado de Pernambuco e do Brasil.

A UFPE ocupa posição de destaque no cenário acadêmico regional e nacional, mas seu futuro apresenta novos e grandes desafios, que somente serão concretizados se a UFPE se utilizar de todo seu patrimônio mais relevante que são seus docentes, servidores técnico-administrativos e alunos, no esforço conjunto de identificar claramente as novas demandas e expectativas da sociedade, para definir suas diretrizes e metas, planejar estratégias e ações, tendo sempre a excelência e o mérito como pilares centrais.



As estratégias adotadas pela UFPE no processo de elaboração do planejamento estão alicerçadas em três níveis: estratégico, tático e operacional. O primeiro nível estabelece a missão e elementos básicos do planejamento estratégico institucional para um ciclo de longo prazo, no caso atual, de 2013 a 2027. O segundo associa as metas e indicadores de gestão aos objetivos a serem alcançados pelas diversas áreas no médio prazo, e devem constar no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um plano quinquenal. Por último, no planejamento operacional, as unidades acadêmicas e administrativas alinham suas propostas anuais aos fundamentos institucionais e, neste nível, a UFPE faz uso do Plano Ação Institucional (PAI).

Esses marcos temporais, por atravessarem vários períodos de mandato eletivo, caracterizam esta prospecção como um projeto da Universidade, transcendendo, portanto, a uma visão atual da gestão e dos aspectos conjunturais. Contudo, é importante que se diga que o esforço de elaboração desse projeto e de institucionalização do pensamento estratégico de longo prazo na UFPE é uma determinação direta do atual reitor, o Professor Anísio Brasileiro.

Um processo de planejamento implantado numa organização aumenta suas chances de sucesso, auxilia no reconhecimento de problemas futuros, permite melhor identificar e explorar oportunidades de mercado, agiliza a tomada de decisão, e principalmente facilita a criação de mecanismos de avaliação e controle.

A Universidade Federal de Pernambuco construiu seu plano estratégico utilizando vários métodos que vêm se mostrando eficientes e eficazes, quando aplicados em organizações corporativas. O centro metodológico da concepção do planejamento baseou-se na aplicação da Matriz SWOT (análise baseada em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), uma ferramenta simples e de fácil utilização que se presta para identificar a posição estratégica de uma organização.

O resultado da construção do PEI culminou com a definição de 17 objetivos estratégicos, pautados em análise de cenários e tendências, que procuram manter a interação entre as ações de ensino, pesquisa e extensão e alcançam as diversas dimensões e áreas de atuação da universidade.

Por fim, cabe ressaltar que a garantia de sucesso de todo o processo de planejamento requer esforços dos diversos atores na busca por um plano que agregue a melhoria da qualidade acadêmica com uma maior eficiência administrativa, associadas à incorporação dos valores institucionais, em benefício de toda a sociedade.



## DESAFIOS E DIRETRIZES INTERNACIONAIS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem realizado Conferências para discussão dos problemas da educação superior na área dos seus países membros, em sua sede da UNESCO em Paris. As declarações decorrentes dessas Conferências têm sido os instrumentos utilizados para o estabelecimento das diretrizes, que norteiam as políticas educacionais dos governos desses países.

Como diretrizes internacionais para a educação superior foram considerados nesse plano os resultados da última Conferência da OCDE, realizada em 2009, que procurou destacar em sua declaração alguns papéis que a educação superior deveria desenvolver no enfrentamento dos problemas da educação superior, quais sejam:

- 1) Responsabilidade social da educação superior;
- 2) Acesso, igualdade e qualidade;
- 3) Internacionalização, Regionalização e Globalização;
- 4) Ensino, Pesquisa e Inovação.

**1)** A Educação Superior, como um bem público, é responsabilidade de todos os investidores, especialmente dos governantes e tem a responsabilidade social de avançar o conhecimento sobre várias questões, que envolvem dimensões culturais, científicas, econômicas e sociais e nossa habilidade em responder a tais questões, levando a sociedade a gerar conhecimento global para atingir os desafios mundiais.

**2)** Nos últimos dez anos, esforços enormes têm sido feitos a fim de aumentar o acesso e garantir a qualidade do ensino superior. Esse esforço deve continuar, porém, apenas acesso ainda não é o suficiente, muito mais precisa ser feito a fim de garantir o sucesso dos aprendizes.

Aumentar o acesso tornou-se uma prioridade para a maioria dos países e as crescentes taxas de participação na educação superior demonstram uma tendência global nesse sentido.

Por outro lado, a sociedade do conhecimento precisa de diversidade nos sistemas de educação superior com uma gama de instituições que tenham uma variedade de ordens e abranjam tipos diferentes de alunos.

A habilidade de atingir as metas da Educação para todos depende da habilidade de suprir a carência mundial de professores. O ensino superior deve atualizar a educação dos professores tanto no pré-serviço quanto em serviço, com um currículo que os prepare para formar indivíduos com o conhecimento e as habilidades necessárias para atender às exigências do século XXI. Isto demanda novas abordagens, incluindo o Ensino a Distância (EAD) e o uso abrangente de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Expandir o acesso traz desafios à qualidade do ensino superior, e a garantia de qualidade é uma função fundamental na educação superior contemporânea. O processo de expansão deve necessariamente envolver investidores de todos os setores da sociedade.

**3)** A cooperação internacional na educação superior deve ser baseada na solidariedade e no respeito mútuo, além da promoção de valores humanísticos e diálogo intercultural. Instituições de educação superior ao redor do mundo têm a responsabilidade social de ajudar no desenvolvimento global, por meio da crescente transferência de conhecimento que deve cruzar fronteiras, especificamente as dos países subdesenvolvidos. É dever das instituições trabalhar para encontrar soluções comuns que objetivem promover a circulação do saber, aliviando com isso o impacto negativo da fuga de cérebros de países em desenvolvimento.

Parcerias para pesquisa em equipe e intercâmbio de estudantes promovem a cooperação internacional. O encorajamento de uma mobilidade acadêmica equilibrada deve ser amparada por mecanismos que garantam colaboração genuína, multicultural e multilateral.

**4)** A crescente demanda por recursos para a pesquisa e desenvolvimento deve impulsionar as instituições a buscarem novas fontes de captação, especialmente aquelas baseadas em parcerias público-privada, incluindo pequenas e médias empresas.

Há uma dificuldade crescente em manter o equilíbrio entre a pesquisa básica e a aplicada em razão dos níveis altos de investimentos necessários para a pesquisa básica assim como o desafio de conectar o conhecimento aos problemas locais. Sistemas de pesquisa devem ser organizados de modo mais flexível a fim de promover a ciência e a interdisciplinaridade a serviço da sociedade.

Instituições de ensino superior devem procurar áreas de pesquisa que possam abordar questões relacionadas ao bem estar da população e estabelecer uma fundação forte para a ciência e a tecnologia.

A Universidade tem, portanto um papel crucial na afirmação de um projeto de desenvolvimento e de soberania nacional diante das condições de globalização do mundo contemporâneo. A educação superior é responsável por parte substantiva da produção científica, tecnológica e cultural, que qualifica e diferencia a inserção internacional dos diferentes países. O acesso à educação superior representa uma conquista básica dos direitos de cidadania, tornando a democratização do saber uma das missões mais importantes da responsabilidade social da universidade.

A Universidade do século XXI precisa encontrar respostas a um conjunto de novos desafios, que serão incorporadas às funções assumidas e acumuladas historicamente, tais como: preservar a cultura e o conhecimento universal, propiciar a formação profissional e produzir ciência e tecnologia socialmente relevantes. A Universidade deve ser um espaço por excelência para a produção do conhecimento e para a aprendizagem de novos conhecimentos. Para que isto ocorra é necessário encontrar uma nova estrutura de formação acadêmica e profissional e renovar suas práticas docentes com a incorporação de novas metodologias de ensino e das novas tecnologias de informação e comunicação.



## DESAFIOS E DIRETRIZES NACIONAIS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**As Instituições de Ensino Superior no Brasil** estão definidas pelo Decreto nº 3.860 de 9 de julho de 2001, podendo ser Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos, Escolas Superiores Isoladas e Centros de Educação Tecnológica. Existem diferenças entre as instituições no que se refere a sua dimensão, tipos de atividades de ensino e pesquisa, nível de ensino ofertado (graduação e/ou pós-graduação), e limites de competência e autonomia na condução de suas atividades. Também diferem quanto à sua natureza administrativa, podendo ser Públicas (Estaduais, Federais, Municipais) e também Privadas (Confessionais, Comunitárias, Filantrópicas e Particulares com fins lucrativos).

A UFPE, como as demais instituições federais de ensino superior, tem o seu financiamento de origem pública, devendo, portanto, ter as suas ações orientadas para atender as demandas de educação superior, entendidas no conceito mais amplo do país e, em especial, da região Nordeste e de Pernambuco.

No Brasil, o Plano Nacional da Educação (PNE) é uma peça formal de planejamento. É previsto pela Carta Magna para ser elaborado sob reserva de lei (art. 214, CF). É a Constituição que determina que cabe ao PNE definir os termos da distribuição de recursos públicos para a educação, com prioridade para o ensino obrigatório (art. 212, § 3º). O projeto do PNE foi enviado pelo Governo Federal ao Congresso em dezembro de 2010 (PL 8.035/2010) e foi aprovado pela Câmara dos Deputados quase dois anos depois, em outubro de 2012. No Senado (PLC 103/2012), passou por três comissões, durante pouco mais de um ano de tramitação e foi aprovado em 17 de dezembro de 2013.

O PNE conviverá, na esfera federal, com três Planos Plurianuais (PPA) e dez Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Leis Orçamentárias Anuais (LOA). Assim está previsto no projeto que: “O plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverão ser formulados de maneira a assegurar a consignação de dotações orçamentárias compatíveis com as diretrizes, metas e estratégias deste PNE e com os respectivos planos de educação, a fim de viabilizar sua plena execução.”

O PNE 2011-2020, que é o instrumento orientador da política do setor educacional, está detalhado em diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação e não traz, em seu bojo, metas anualizadas, ou qualquer detalhamento em termos financeiros, exceto a meta 20 ao indicar o patamar de 7% do PIB para o investimento público em educação até 2020.

Vale a pena destacar o conteúdo do artigo 2º “São diretrizes do PNE 2011/2020:

- I** - Erradicação do analfabetismo;
- II** - Universalização do atendimento escolar;
- III** - Superação das desigualdades educacionais;
- IV** - Melhoria da qualidade do ensino;
- V** - Formação para o trabalho;
- VI** - Promoção da sustentabilidade socioambiental;
- VII** - Promoção humanística, científica e tecnológica do país;
- VIII** - Estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto;
- IX** - Valorização dos profissionais da educação;
- X** - Difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação.”

# O PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DA UFPE

## 1 - EXPLICAÇÃO METODOLÓGICA

O Plano Estratégico Institucional PEI/UFPE-2013-2027 é o plano que define os rumos da instituição universitária em termos de seu desenvolvimento e suas metas. O Plano explicita a missão da Universidade e seus objetivos institucionais.

Sendo o PEI uma proposta de referência para o futuro da instituição, seu processo de elaboração se pautou por ampla discussão com todos os segmentos da comunidade universitária e com a sociedade para coletar propostas e sugestões e subsidiar a apreciação: o Conselho Universitário da UFPE.

Devido à importância do processo de planejamento estratégico para a Universidade e a necessidade de capacitar pessoas para constituir um núcleo de formação de Planejadores e Gestores que atuarão como multiplicadores das ferramentas estratégicas nas diversas instâncias da UFPE, foi definido junto à PROGEPE - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, um programa de capacitação “em ação”, utilizando-se professores/facilitadores do processo de planejamento.

Foram adotados os seguintes princípios no processo de elaboração do PEI:

- Participativo (professores, técnico-administrativos, alunos e sociedade);
- Forte interação com o projeto do NOVO ESTATUTO (em fase de elaboração);
- Interação com o processo de avaliação institucional;
- Uso de sistemas sociais em rede para aumentar a participação.

## 2 - ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE DE EXECUÇÃO

A elaboração do PEI contou com uma comissão coordenadora, o Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico (GAPE), constituído por doze docentes representantes de cada um dos centros acadêmicos, uma comissão gestora constituída de quatro pessoas sob a coordenação da PROPLAN e da SEGE, nove grupos temáticos, uma comissão de avaliação e uma comissão consultiva.

Nem todos os grupos ou comissões funcionaram como inicialmente planejado e, por esta razão muitas atividades foram desenvolvidas diretamente pelo GAPE.

A comissão consultiva (detalhada no apêndice), foi constituída de 17 docentes, que contribuíram de diversas maneiras, de forma presencial ou não, por meio de entrevistas, seminários e palestras.

### 3 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento estratégico adotado, ilustrado na Figura 1, foi dividido em cinco fases:

#### *Fase 1: Preparação.*

Iniciada com as discussões do processo que seria adotado que culminou com a constituição do GAPE através da Portaria nº 02 de 28/05/2013 e a definição de nove grupos temáticos:

- G1 – Formação Acadêmica de Graduação e Pós Graduação
- G2 – Pesquisa, Inovação e Extensão
- G3 – Desenvolvimento Estudantil
- G4 – Gestão
- G5 – Internacionalização
- G6 – Gestão de Pessoas
- G7 – Informação, Comunicação e TI
- G8 – Infraestrutura e Segurança
- G9 – Cultura

#### *Fase 2: Análise e Avaliação Institucional (Diagnóstico).*

Foram realizadas discussões de grandes temas nos Grupos Temáticos para elaborar um texto de referência da Visão de Futuro para UFPE em 2027. Este texto de referência foi concluído numa oficina de 10 horas de trabalho que contou com a participação de 41 pessoas da comunidade da UFPE, incluindo gestores, docentes e técnicos.

Nesta fase do trabalho foram consultados e revistos alguns indicadores institucionais bem como analisados os documentos existentes de avaliação da UFPE, tais como os relatórios de gestão para o Tribunal de Contas da União (TCU), o relatório de avaliação dos indicadores do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), relatórios anuais de avaliação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), dentre outros.

Também nesta fase foi definido e implantado o programa de comunicação, elaborado pela Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação (SeGIC) da UFPE, para divulgação e participação do projeto tendo sido utilizados os recursos das redes sociais como facebook e o site do planejamento ([www.ufpe.br/planejamento](http://www.ufpe.br/planejamento)). O sistema de comunicação teve por objetivo:

- Mobilizar a comunidade universitária para a participação no debate de ideias sobre a UFPE do futuro;
- Desenvolver um modelo participativo da comunidade acadêmica no processo de construção de documentos estratégicos para a UFPE;
- Disponibilizar uma plataforma de debates temáticos, aberta e transparente para subsidiar a construção do PEI 2027 e do PDI 2013/2017.

#### *Fase 3: Análise SWOT.*

Nesta fase foi elaborado um conjunto de fatores críticos internos (forças e fraquezas), definidos a partir da avaliação institucional, e externos (oportunidades e ameaças), definidos em função do texto de referência para visão de futuro da UFPE, para a construção de cenários.

Em seguida, foi construída a matriz de correlação de fatores internos e externos (SWOT) com a comunidade universitária, e em decorrência da mesma, os desafios estratégicos foram definidos.

Essa atividade foi consolidada numa oficina de trabalho de 10 horas com a participação de 45 pessoas da comunidade, incluindo gestores, docentes, técnicos e estudantes.

#### *Fase 4: Definição da visão, missão e valores, construção do Mapa Estratégico e definição dos objetivos e ações estratégicas.*

#### *Fase 5: Síntese do Plano Estratégico Institucional (PEI) para apresentação à comunidade universitária.*

## **4 - INSUMOS CONSIDERADOS**

Para construção desse Plano foram considerados os seguintes insumos:

- › Plano Estratégico Institucional UFPE 2003-2013;
- › Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação da UFPE - PDTI;
- › PNE 2011/2020 - Plano Nacional de Educação - Projeto de Lei nº 8.035/2010 (na Câmara) e Projeto de Lei da Câmara nº 103/2012 (no Senado), aprovado no Senado dia 17/12/2013;
- › Auto Avaliação Institucional anual elaborada sob a coordenação da CPA;
- › Conferência Mundial da Educação Superior realizada pela UNESCO em julho de 2009, em Paris;
- › Kentucky 2009-2014 Strategic Plan Preamble;
- › Cornell University at its Sesquicentennial - A Strategic Plan 2010-2015;



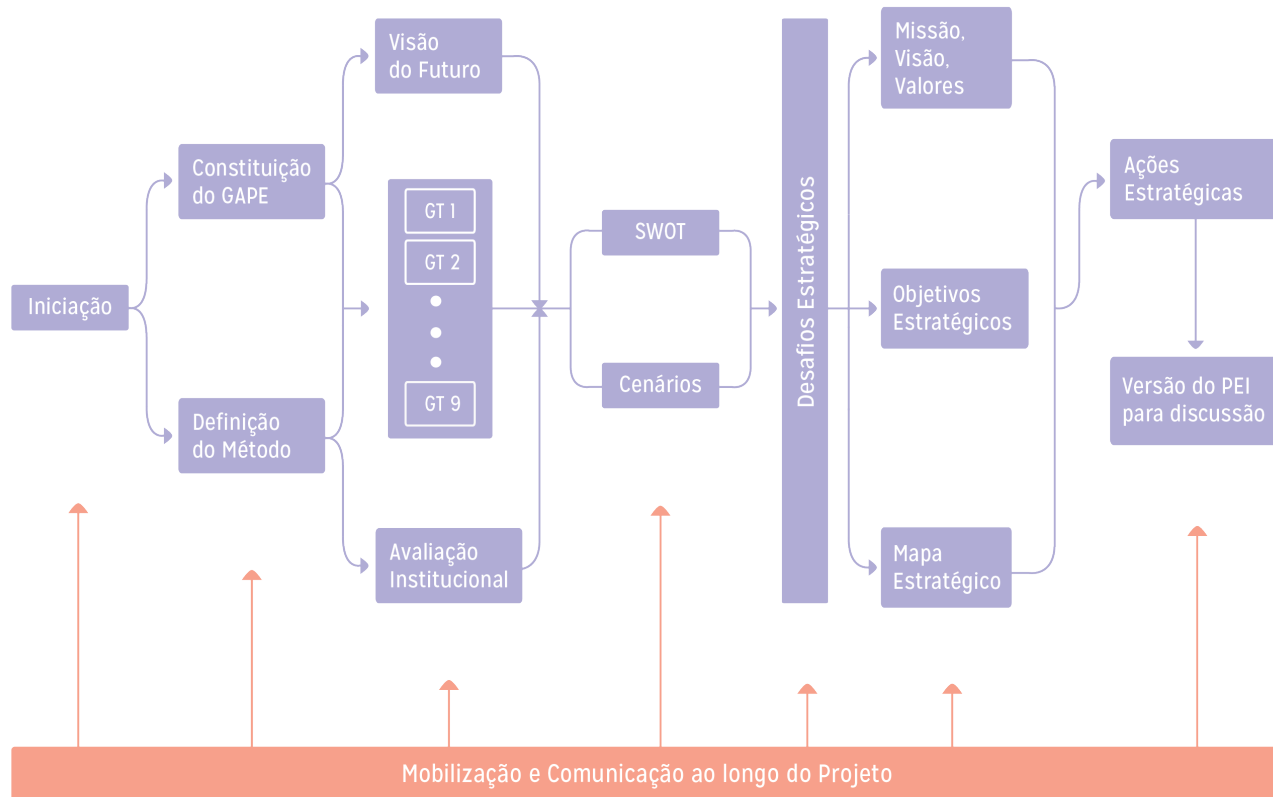


Figura 1- Fluxograma das atividades do processo de elaboração do PEI

- ▶ Universidade de Coimbra - Plano Estratégico 2011-2015;
- ▶ 65ª Reunião Anual da SBPC - Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - na UFPE;
- ▶ XXVI ForGrad - Fórum Brasileiro de Pró-Reitores de Graduação - realizado no Recife;
- ▶ UNB - Bases do Planejamento Estratégico 2011 a 2015;
- ▶ USP 2031 - Planejando o Futuro;
- ▶ Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFPA.

## Declarações de Visão de Futuro

Este texto se refere às declarações da Visão de Futuro da UFPE elaborado a partir das reflexões das palestras, entrevistas e seminários, com a comissão consultiva, com participação nos eventos da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) e do Fórum de Pró-reitores da Graduação (ForGrad), realizados entre Julho e Setembro de 2013. Como colaboradores nesse processo além dos membros do GAPE tem-se os integrantes da Comissão Consultiva já referida. A sequência dos trabalhos contou com uma oficina de dez horas com a participação de todos os Pró-Reitores, representação da Diretoria de todos os Centros Acadêmicos, além de representações dos Órgãos Suplementares e do GAPE. Este texto de visão de futuro é considerado um referencial para a definição da Visão da Instituição e dos Objetivos Estratégicos da UFPE para 2027.

As declarações estão apresentadas em seis linhas de atuação institucional:

## 1 - DE NATUREZA GERAL, RELACIONADA À POSIÇÃO DA UFPE COMO INSTITUIÇÃO ACADÊMICA

- A UFPE é uma instituição pública federal de ensino, pesquisa e extensão. É dotada de autonomia: didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- Para seu funcionamento conta com recursos públicos do Governo Federal;
- Contribui com a transformação da sociedade, por meio da geração e difusão do conhecimento e formação de pessoas;
- É uma universidade internacionalmente reconhecida, comprometida com o mérito, a qualidade e a excelência, e contribui para o desenvolvimento de Pernambuco, do Nordeste, do Brasil e do Mundo;
- É uma universidade multicampi, que está entre as 100 melhores universidades do mundo, em qualquer sistema de avaliação e contribui para a elevação da qualidade na formação de recursos humanos de alto nível;
- É uma instituição universitária internacionalizada e cosmopolita, pois: abriga em seus quadros servidores, colaboradores e estudantes de várias partes do mundo; seus estudantes são disputados pelas melhores universidades dos cinco continentes; seus servidores contribuem, na forma de parcerias (pesquisador visitante ou associado etc.), com as universidades e institutos de pesquisa de referência mundial; seus servidores e estudantes têm experiências em extensão, pós-graduação e intercâmbio no exterior; suas pesquisas atraem professores e especialistas de excelência que vêm partilhar seu conhecimento; um número expressivo de professores são estrangeiros de elevada qualificação; parte considerável de seus servidores e colaboradores têm formação em renomadas instituições estrangeiras;
- Dispõe de um processo permanente de avaliação, análise e reflexão, por meio da construção de visões de futuro que orientam suas pesquisas e ações para o desenvolvimento da sociedade. Para isso, possui um comitê de avaliação permanente composto por representantes da UFPE e da sociedade, o qual é responsável por subsidiar o conselho universitário na formulação e implementação de suas políticas;
- A liberdade de criação e o perfil questionador são marcas da UFPE, traduzidas em discussões abertas, pensamento crítico e ousadia na formulação de propostas para os problemas locais e universais. Possui autonomia universitária, inclusive atuando para influenciar legisladores e órgãos controladores;
- A maior parte dos cursos de graduação e de pós-graduação responde à demanda da sociedade, é de excelência internacional e nenhum novo curso ou programa é criado ou mantido se não tiver, ao menos, o nível de excelência nacional;
- As infraestruturas de conhecimento (materiais e imateriais) são adequadas ao desenvolvimento de todas as atividades;
- Cerca de 30% de seus alunos participam de programas de cooperação internacional, em todos os níveis.

## 2 - RELACIONADA À FORMAÇÃO ACADÊMICA NA UFPE

- Todos os seus cursos são reconhecidos nacional e internacionalmente pela sua qualidade, provendo um ensino fundamentado em valores éticos, incorporando novas tecnologias ao ensino, exposição a outras áreas do conhecimento, e ênfase no desenvolvimento de habilidades pessoais como a capacidade de iniciativa, de estruturar e construir o conhecimento, de trabalhar em equipe e de enfrentar os problemas de forma inovadora. Oferece disciplinas em inglês;
- A UFPE utiliza metodologias de ensino e aprendizagem, cursos e componentes curriculares dinâmicos que permitem respostas adequadas a novas demandas de formação da sociedade;
- A UFPE também utiliza metodologias ativas de ensino que contribuem para despertar o interesse, motivação e competências e para acompanhamento dos resultados pedagógicos, que permitem planejar e reorientar as atividades didáticas;
- A UFPE oferece um portfólio de cursos de formação continuada que atrai profissionais de diversas áreas;
- Os cursos e programas são sistematicamente avaliados por um comitê com representação da Universidade, dos egressos e da sociedade, com a finalidade de aprimorar a sua qualidade;
- Os professores exercem papéis de formadores, mediadores e orientadores dos alunos na construção do conhecimento, incentivando-os a trabalhar em equipes interconectadas para a aprendizagem, e desenvolvimento de competências cognitivas e não cognitivas, que dialogam com o mundo do trabalho e contribuem para a formação humana;
- A transdisciplinaridade é uma realidade no ensino, pesquisa e extensão;
- A pesquisa e a extensão contribuem de forma significativa para a qualidade da formação do aluno da UFPE;
- A UFPE influencia outras instituições de ensino na formação de recursos humanos de alto nível;
- A UFPE oferece bacharelados e licenciaturas interdisciplinares (BI e LI);
- A UFPE oferece condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica a todos os estudantes;
- São oferecidas disciplinas que podem ser cursadas por estudantes de qualquer nível, permitindo a integração entre graduação e pós-graduação.

## 3 - RELACIONADA À PESQUISA E INOVAÇÃO NA UFPE

- No âmbito da pesquisa, a UFPE tem foco na geração de conhecimento, se antecipando ao surgimento de problemas futuros, e mitigando problemas existentes;
- Dispõe de um processo permanente de avaliação, análise e reflexão de suas atividades de pesquisa e inovação;
- Recebe vários prêmios internacionais;
- Sendo referência em pesquisa e inovação, colabora para a nucleação e consolidação de outras Instituições de ensino e pesquisa, para promover o desenvolvimento e transformação da Sociedade;

- A pesquisa na UFPE é reconhecida por sua qualidade, ética e contribuição tanto para a fronteira da ciência, quanto pelo atendimento dos anseios, desafios e expectativas da sociedade;
- A maioria dos pesquisadores promove soluções para problemas da sociedade (tecnológicas, organizacionais, etc), em redes de pesquisa transdisciplinares e com uma visão empreendedora;
- A UFPE gera um número expressivo de registros e licenciamentos de propriedade intelectual, tais como patentes, seja isoladamente ou em conjunto com outras entidades e empresas;
- A UFPE dispõe de uma infraestrutura moderna e atualizada para pesquisa na fronteira do conhecimento mundial;
- A UFPE possui um grande número de laboratórios de pesquisa compartilhados com empresas e Instituições de pesquisa, públicas e privadas.

#### 4 - A EXTENSÃO E CULTURA NA UFPE

- A extensão é efetivamente estratégica para a UFPE. É integrada com o ensino e a pesquisa, e atende às demandas sociais a partir do diálogo entre a comunidade universitária e a sociedade, promovendo o desenvolvimento social, cultural e econômico;
- Dispõe de um processo permanente de avaliação, análise e reflexão de suas atividades de extensão;
- Suas ações estão alinhadas às premissas do Plano Nacional de Extensão e integradas com as estratégias de internacionalização da Universidade;
- A UFPE demonstra, com suas ações e manifestações, o compromisso de se antecipar aos desafios sociais, sendo reconhecida pela transformação do conhecimento em soluções para essa sociedade;
- A UFPE produz, desenvolve e preserva, em todas as suas áreas de atuação, a cultura como elemento de formação humana, expressão de identidade da sociedade e reconhecimento da diversidade, atuando como instrumento para o diálogo e enriquecimento multicultural;
- A extensão tem reconhecimento similar ao ensino e pesquisa na vida universitária. Possui um conjunto de indicadores que permitem a avaliação de desempenho do seu papel no diálogo com a sociedade;
- A extensão contribui com ações voltadas para o fortalecimento da educação pública em todos os níveis.

#### 5 - GESTÃO

- A UFPE possui uma estrutura organizacional, modo de funcionamento e competência administrativa focados em atender suas necessidades de ensino, pesquisa e extensão;
- A gestão da instituição tem como princípios básicos a ética, a transparência, a democracia, a flexibilidade, a racionalidade burocrática, o respeito ao meio ambiente, a eficiência e a eficácia na aplicação dos seus recursos, garantindo a sustentabilidade institucional;

- A estrutura organizacional é flexível e ajustável a novas demandas, com gestores trabalhando de forma integrada e sistêmica;
- A meritocracia, respeitada a igualdade de oportunidades, orienta a seleção de pessoas para ocupar os cargos de gestão;
- Comitês de busca são instituídos para a captação e seleção de gestores, internos e externos, onde a ênfase é na proposta de trabalho do candidato e no seu mérito profissional;
- Os quadros funcionais efetivos da universidade são formados tendo como princípio a seleção através de concurso público;
- Os gestores da UFPE, reconhecidos pela formação acadêmica, experiência profissional e capacidade de gestão, dirigem suas unidades de acordo com os planos estratégicos estabelecidos, com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade, priorizando os investimentos para obtenção de melhores resultados. Ao assumir posições mais estratégicas de gestão os docentes poderão dedicar-se integralmente à função;
- Possui um programa de monitoramento e avaliação do seu Plano Estratégico que é executado por um quadro funcional de gestores qualificados e de excelência nos seus diversos níveis organizacionais;
- A UFPE tem autonomia para implementar modelos de gestão modernos, que abrangem todos os níveis, descentralizados, eficientes e eficazes, baseados em um planejamento orientado a resultados, buscando sempre a agilidade e desburocratização dos seus processos e sistemas;
- Estruturas administrativas adequadas e suficientes dão suporte necessário para que as áreas fins da universidade desenvolvam seus papéis nos campos do ensino, pesquisa e extensão. A gestão é apoiada por infraestruturas físicas e tecnológicas de excelência, que visam a otimização dos processos;
- Além de recursos públicos orçamentários, a UFPE gera e capta receitas, incluindo doações, para apoiar suas ações, por meio de instrumentos formais bem definidos, nos âmbitos nacional e internacional;
- A UFPE possui mecanismos ágeis e eficazes de comunicação com a comunidade interna e a sociedade;
- A UFPE conta com sistemas de gestão, informação e indicadores, robustos e consistentes, que abrangem todos os níveis e áreas, promovendo a integração geral da instituição respaldada por uma excelente estrutura de TI.

## 6 – RECURSOS HUMANOS

- Políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho propiciam a motivação e o crescimento profissional, que contribuem para potencializar o desenvolvimento institucional e promovem a criatividade e a inovação em um bom clima organizacional;
- O quadro de docentes da UFPE é formado por doutores reconhecidos tanto pela excelência de sua produção, quanto pela competência profissional adquirida através de sua formação e de ações integradas entre a universidade e a sociedade;

- O quadro de técnico-administrativos possui formação altamente qualificada reconhecida pela excelência do seu desempenho, contribuindo para o desenvolvimento das suas ações;
- A UFPE tem a avaliação de desempenho como princípio na gestão de pessoas, com indicadores que possibilitam aferir a qualidade da contribuição dos seus servidores nos resultados institucionais. O sistema de avaliação constitui elemento básico para o aprimoramento do ambiente de trabalho e das pessoas;
- A UFPE promove continuamente oportunidades para o desenvolvimento das competências dos integrantes dos seus quadros, reconhecendo e valorizando em suas políticas de pessoal o comprometimento e o desempenho demonstrado pelos seus colaboradores;
- Técnicos-administrativos têm seu trabalho valorizado em um ambiente que propicia a efetividade das atividades meio que dão suporte às atividades fim, permitindo que os docentes se concentrem nas suas atividades acadêmicas, e discentes no seu processo de formação.

## O Diagnóstico e a Matriz SWOT da Universidade

Para elaborar o diagnóstico de uma instituição pode-se fazer uso de diversas abordagens e ferramentas. A UFPE, em uma de suas oficinas para elaboração deste Plano Estratégico optou pela discussão acerca dos cenários do ambiente ao qual ela se insere e elaboração da matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ou seja, a ilustração dos seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A matriz SWOT foi escolhida por ser uma ferramenta simples e de fácil utilização que se presta muito bem para verificar a posição estratégica da organização.

Inicialmente a equipe do GAPE apresentou uma proposta de tópicos que caracterizariam, as forças e fraquezas internas à instituição e, de outro lado as oportunidades e ameaças do ambiente externo à UFPE. Esta proposta, apresentada no **Quadro 1**, foi feita a partir das diversas consultas à comissão consultiva e ao texto de visão de futuro.

**Quadro I: Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças usados para construir a Matriz SWOT da UFPE**

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade e tradição institucional</li> <li>• Abrangência e quantidade da oferta de cursos e vagas</li> <li>• Capacidade de captação de recursos financeiros</li> <li>• Quadro qualificado de docentes, discentes e técnicos administrativos</li> <li>• Competência adequada do corpo funcional e capacidade instalada para interagir com riqueza cultural</li> <li>• Qualidade e quantidade da produção acadêmica</li> <li>• Política de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação Institucional</li> <li>• Ausência de política de sustentabilidade (econômica, social, ambiental e institucional)</li> <li>• Acessibilidade</li> <li>• Falta de cultura de avaliação, aplicação de mecanismos de consequência e reconhecimento por mérito</li> <li>• Baixa capacidade de execução</li> <li>• Visão acadêmica fragmentada e design organizacional</li> <li>• Qualidade e manutenção dos espaços físicos</li> <li>• Redução na qualidade dos cursos (graduação e pós)</li> <li>• Política de internacionalização insuficiente</li> <li>• Ensino a Distância - EAD</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda crescente por ensino e qualificação profissional</li> <li>• Desenvolvimento econômico e social no Brasil, NE e PE</li> <li>• Crescente protagonismo internacional do Brasil</li> <li>• Ampliação dos recursos para educação, ciência, tecnologia e inovação</li> <li>• Valorização da sociedade do conhecimento e economia criativa</li> <li>• Valorização da dimensão cultural diferencial do Estado</li> <li>• Posicionamento geopolítico e cultural; fácil diálogo África, AL e outros</li> <li>• Novas tecnologias de ensino</li> <li>• Aumento das demandas da sociedade por pesquisa, inovação e conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização e mercantilização com forte concorrência universitária</li> <li>• Deficiências do sistema educacional em todos os níveis</li> <li>• Desigualdade no fomento à pesquisa entre regiões brasileiras</li> <li>• Falta de autonomia (gestão de pessoal, administrativa, financeira e acesso ao ensino superior)</li> <li>• Infraestrutura urbana (mobilidade, segurança, habitabilidade, energia, etc.)</li> <li>• Afastamento dos centros de decisão que demandam conhecimento, tecnologia e pessoal qualificado</li> </ul>

Dentro dessa perspectiva foram dadas pontuações a cada um dos pontos fortes e fracos(ambiente interno) que interferem no aproveitamento das oportunidades e na defesa contra as ameaças (do ambiente externo). Os pesos considerados foram: zero (sem importância), um (pouca importância), três (importante) e seis (muito importante).

A equipe que participou da oficina para construção da matriz SWOT foi dividida em seis grupos. Foram somados os pontos atribuídos em cada grupo e depois retirada a média, cujos resultados estão apresentados no **Quadro 2**.

### Quadro 2: Resumo da Análise SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	333,8	175,7
Pontos Fracos	349,2	187,5

Os dados revelaram altos valores em dois quadrantes: no terceiro quadrante que correlaciona as Oportunidades aos Pontos Fracos, e no primeiro quadrante que relaciona as Oportunidades aos Pontos Fortes. Como os pesos utilizados variaram desde zero até seis, as médias calculadas para esses quadrantes podem ser consideradas estatisticamente iguais, ou seja, ocorreu um “empate técnico” entre esses quadrantes.

A debilidade ofensiva da Instituição apresentada no terceiro quadrante evidencia quais os elementos que, superados internamente, permitirão uma melhor exploração das oportunidades existentes com perspectiva de crescimento organizacional e cabe destacar a maior contribuição da fraqueza “baixa capacidade de execução”. No caso do alto valor do primeiro quadrante, este mostra o potencial ofensivo da Instituição, representado pelos elementos favoráveis interna e externamente que, quando bem explorados, garantirão melhor posicionamento das ações da organização. Sob esse aspecto, é importante ressaltar as maiores contribuições das forças referentes a “capacidade de captação de recursos financeiros e, o quadro qualificado de docentes, discentes e técnicos administrativos”.

Diante da análise SWOT, conclui-se que a posição estratégica da Universidade é a de crescimento tendo em vista que a relação predominante é a de pontos fracos com oportunidades do ambiente externo.



## MISSÃO

Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais.

A Universidade contemporânea não pode deixar de cumprir funções, antecipar e atender solicitações da sociedade global que se renovam, mudam, se ampliam e exigem, sobretudo, novas competências institucionais (entendidas como a capacidade técnica e ética de responder a tais solicitações e antecipá-las) que precisam ser desenvolvidas enquanto projeto institucional duradouro, sem, no entanto, abandonar as exigências de responsabilidade moral, de cuidado com o meio ambiente e de respeito à diversidade cultural como fundamentos de uma convivência social mais igualitária, responsável e justa.

## VISÃO

Ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade.

A noção de Humanidade, aqui adotada, não se refere ao conjunto numérico dos homens e mulheres (demografia), mas a um conjunto de valores que supomos válidos, necessários e dignos de serem perseguidos, tais como a alteridade, a justiça, a dignidade humana, o direito dos povos, a liberdade, as diferenças culturais. Uma universidade comprometida com esta visão é necessariamente de 'classe mundial', o que significa, ao mesmo tempo, duas coisas: situada entre as melhores do mundo e preparada para colocar o 'mundo' (como mundo das significações humanas, como os sentidos que os homens atribuem às suas experiências) como centro de suas preocupações.

## VALORES

A UFPE como instituição de referência baseia-se nos seguintes valores:

- **Cidadania** – assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias;
- **Cooperação** – interagir para o bem comum: local, regional, nacional e internacionalmente;

- **Criatividade** - inovar teórica e aplicativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental;
- **Sustentabilidade** - produzir conhecimento eticamente responsável, consciente de que desenvolvimento econômico e social é perfeitamente compatível com preservação ambiental;
- **Dignidade** - tratar e retratar com respeito toda pessoa e comunidade;
- **Diversidade** - respeitar as características distintivas de pessoas e comunidades, em seus modos de ser e agir;
- **Equidade** - promover o justo compartilhar das condições fundamentais ao desenvolvimento humano;
- **Ética** - avaliar sistematicamente os fins e as consequências sociais e humanas do conhecimento produzido, à luz das ideias de universalidade, respeito, integridade e dignidade de todos os homens;
- **Integridade** - promover a honestidade e a ética, nas relações interpessoais intra e extra-campus.

## O MAPA ESTRATÉGICO DA UFPE

O **alcance da visão de futuro** é o objetivo maior da Universidade dentro do cumprimento da sua missão institucional. No entanto, como parte de sua trajetória em prol da concretização da visão, a UFPE possui um rol de objetivos estratégicos, escalonados em perspectivas numa relação de causa e efeito, de forma que a consecução de um objetivo impacta outro.

Foram definidos 17 objetivos estratégicos para a Universidade Federal do Pernambuco, derivados de demandas dos seus stakeholders (partes interessadas) e desafios a serem enfrentados nos próximos anos, desafios estes perfeitamente alinhados de um lado com a declaração da última Conferência Mundial sobre Educação Superior, realizada pela UNESCO em julho de 2009, e de outro lado com o PNE aprovado pelo Senado Brasileiro em dezembro de 2013.

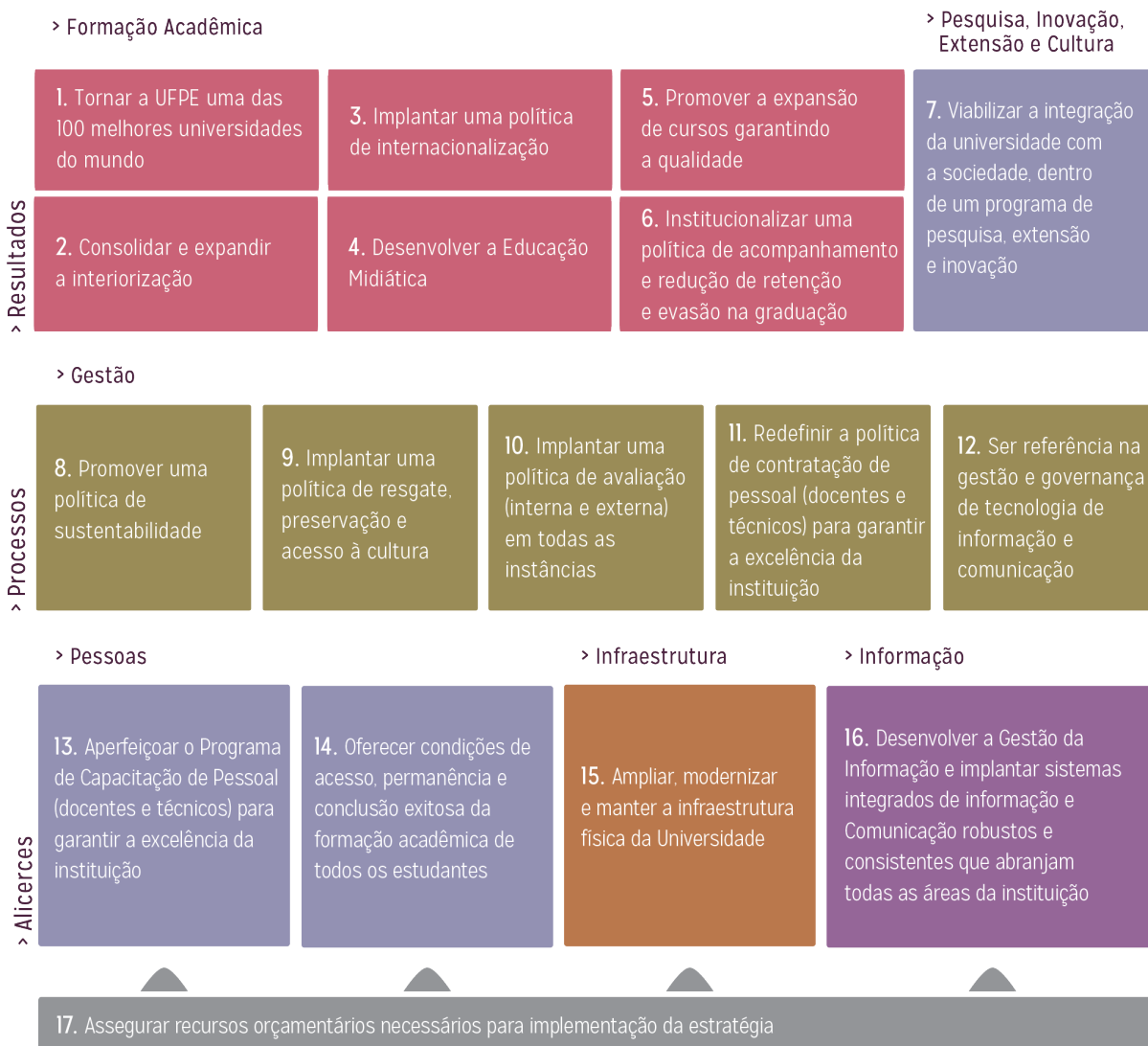
Os objetivos estratégicos estão distribuídos em três perspectivas ilustradas no mapa estratégico da **Figura 2**.

## MISSÃO

Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais

## VISÃO

Ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento humano





## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SUAS RESPECTIVAS AÇÕES

Com a construção do mapa estratégico fica então concretizada a primeira etapa da metodologia de implantação da Gestão Estratégica na instituição. O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, a qual traduz, de forma visual, os objetivos estratégicos da instituição. Materializa a visão e a estratégia que a instituição adotará para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos valores.

Por meio de uma figura que ocupa um único ambiente visual, o Mapa Estratégico é uma ferramenta de comunicação que apresenta de forma lógica e estruturada a estratégia da organização, criando um referencial comum e de fácil compreensão para todos. Com foco no alcance dos resultados desejados, o mapa está pautado em três perspectivas: Alicerces, Processos e Resultados. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos, os quais trazem em seu bojo uma gama de ações a serem traduzidas em projetos de nível operacional pelos gestores envolvidos.

O Quadro 3 traz a lista de objetivos estratégicos e suas respectivas ações.

**Quadro 3:** Objetivos Estratégicos e suas respectivas Ações Estratégicas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas
Resultados	1. Tornar a UFPE uma das 100 melhores universidades do mundo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expandir a oferta de cursos de línguas estrangeiras para professores, estudantes e técnicos administrativos.</li><li>• Ampliar a oferta de curso de língua portuguesa para estudantes estrangeiros.</li><li>• Ofertar sistematicamente disciplinas em inglês.</li><li>• Conceber indicadores que permitam a participação da Universidade em mais rankings internacionais.</li><li>• Aumentar a visibilidade da UFPE.</li><li>• Propor um modelo para gerenciar o desempenho de pesquisa na UFPE.</li></ul>
	2. Consolidar e expandir a interiorização	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construir mais campi no interior do estado de Pernambuco mediante estudos de viabilidade.</li></ul>

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas
Resultados	<b>2.</b> Consolidar e expandir a interiorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover de infraestrutura física, os campi de Caruaru e Vitória de Santo Antão, adequada à demanda crescente da região.</li> <li>• Ampliar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação nos campi do interior.</li> </ul>
	<b>3.</b> Implantar uma política de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar professores para lidar no contexto internacional.</li> <li>• Conceber e implantar um modelo para internacionalização, em todos os níveis.</li> <li>• Atualizar as grades curriculares visando a internacionalização de currículos.</li> <li>• Flexibilizar a aceitação dos créditos realizados no exterior.</li> <li>• Instalar a cultura de internacionalização, inserida nas estruturas de decisão e gestão das Universidades.</li> <li>• Integrar as várias unidades para implantação das estratégias de internacionalização.</li> </ul>
	<b>4.</b> Desenvolver a Educação Midiática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e Implantar uma política de uso/oferta de educação midiática</li> <li>• Aplicar novos métodos e metodologias de ensino/aprendizagem.</li> <li>• Compor equipe de estudos em Educação Midiática.</li> <li>• Reconhecer os créditos das disciplinas ofertadas à distância por outras instituições (nacionais e internacionais).</li> <li>• Ofertar disciplinas EAD a outros cursos/instituições do Brasil e do exterior.</li> <li>• Institucionalizar a Rede de Cooperação em EAD.</li> </ul>
	<b>5.</b> Promover a expansão de cursos garantindo a qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturar o ensino médico.</li> <li>• Implantar modelo para novo processo de aprendizagem.</li> </ul>

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas
Resultados	<b>6.</b> Institucionalizar uma política de acompanhamento e redução de retenção e evasão na graduação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar um sistema de acompanhamento de resultados acadêmicos por aluno.</li> </ul>
	<b>7.</b> Viabilizar a integração da universidade com a sociedade, dentro de um programa de pesquisa, extensão e inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceber um modelo de escritório de projetos.</li> <li>• Fortalecer e capacitar o comitê de processos ao trabalho por projetos.</li> <li>• Fortalecer a Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DINE).</li> <li>• Implementar e ampliar parcerias estratégicas.</li> <li>• Capacitar equipe para gerenciamento de projetos.</li> </ul>
Processos	<b>8.</b> Promover uma política de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconfigurar a rede elétrica dos Campi e implantar programa de conservação de energia.</li> <li>• Expandir, revitalizar e otimizar os espaços de convivência considerando a política de acessibilidade.</li> <li>• Proceder a coleta seletiva e fortalecer as iniciativas do Grupo de Resíduos Sólidos da UFPE.</li> <li>• Incorporar, sempre que possível, requisitos sócio ambientais na licitação de bens e serviços.</li> <li>• Estimular nos parceiros o comprometimento com a sustentabilidade, de forma que desenvolvam uma atitude cidadã no seu ambiente de trabalho e dia a dia.</li> </ul>
	<b>9.</b> Implantar uma política de resgate, preservação e acesso à cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar o Conselho de Cultura da UFPE</li> <li>• Articular as diversas ações e segmentos de cultura dentro de um projeto institucional</li> <li>• Desenvolver um processo de inclusão cultural em todos os níveis da UFPE</li> </ul>

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas
Processos	<b>10.</b> Implantar uma política de avaliação (interna e externa) em todas as instâncias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um programa de monitoramento e avaliação dos planos (PEI, PDI e PAI).</li> <li>• Fortalecer a Comissão Própria de Avaliação (CPA).</li> <li>• Implantar a avaliação docente em todos os níveis.</li> </ul>
	<b>11.</b> Redefinir a política de contratação de pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar modelo de gestão por competências.</li> <li>• Desenvolver políticas de retenção do quadro de servidores.</li> <li>• Eliminar as dicotomias e as superposições de funções existentes na atual estrutura.</li> <li>• Instituir políticas de meritocracia aos cargos de gestão.</li> </ul>
	<b>12.</b> Ser referência na gestão e governança de tecnologia de informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir e manter índice de maturidade aprimorado na governança de TI.</li> <li>• Atingir e manter elevada a satisfação com os serviços prestados.</li> <li>• Implantar programa de gestão e governança de TI.</li> <li>• Otimizar e implantar políticas de TIC na UFPE.</li> <li>• Aprimorar os processos e canais de comunicação.</li> </ul>
Alicerces	<b>13.</b> Aperfeiçoar o Programa de Capacitação de Pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzir como requisito no estágio probatório a participação dos novos professores em cursos e seminários sobre pedagogia de ensino, assim como na área de gestão para chefes de departamento.</li> <li>• Avaliar o desempenho com indicadores que possibilitam aferir a qualidade da contribuição dos seus servidores nos resultados institucionais.</li> </ul>

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas
Alicerces	<p><b>14.</b> Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica de todos os estudantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar o Programa de Moradia Universitária na UFPE.</li> <li>• Fortalecer a gestão das bolsas em busca de uma maior eficácia.</li> <li>• Atender toda a demanda de alunos em vulnerabilidade socioeconômica.</li> <li>• Aumentar o fomento a participação dos estudantes em eventos acadêmicos científicos e culturais.</li> <li>• Aprimorar os programas existentes para a permanência do estudante.</li> </ul>
	<p><b>15.</b> Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura física da Universidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurar, reformar, ampliar, atualizar e construir laboratórios, salas de aula - com estrutura para teleconferência - e administrativas, em todos os campi.</li> <li>• Equipar todas as salas de aula com ar condicionado, recursos audiovisuais e mobiliário adequado.</li> <li>• Criar estrutura de apoio à manutenção de equipamentos.</li> <li>• Reestruturar o Restaurante Universitário - RU do Recife e implantar nos campi do Interior.</li> <li>• Modernizar e restaurar as bibliotecas dos campi assim como seus acervos.</li> </ul>
	<p><b>16.</b> Desenvolver a Gestão da Informação e implantar sistemas integrados de Informação e Comunicação robustos e consistentes que abranjam todas as áreas da instituição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceber e implantar um sistema de monitoramento da gestão, que abranja todos os níveis, descentralizado, eficiente e eficaz, baseado em um planejamento orientado a resultados.</li> <li>• Promover a ampliação e a contínua modernização dos recursos tecnológicos.</li> <li>• Implantar programa de gerenciamento de serviços.</li> <li>• Padronizar e aprimorar os processos de trabalho.</li> </ul>



Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas
Alicerces	<b>16.</b> Desenvolver a Gestão da Informação e implantar sistemas integrados de Informação e Comunicação robustos e consistentes que abranjam todas as áreas da instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir critérios para aquisição, atualização e aproveitamento dos recursos de informática já disponíveis.</li> </ul>
	<b>17.</b> Assegurar recursos orçamentários necessários para implementação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a gestão orçamentária.</li> <li>• Instalar comitê para estudo sobre a convergência das normas contábeis.</li> <li>• Buscar novas fontes de recursos.</li> </ul>

# APÊNDICE

## GAPE

- Adiel Teixeira de Almeida - Dept. Engenharia de Produção - CTG
- Ana Cristina de Almeida Fernandes - Dept. Geografia - CFCH
- Fábio Queda Bueno da Silva - Dept. de Informação e Sistemas - CIN
- Fabíola Santos Albuquerque - Dept. Teoria Geral do Direito e Direito Privado - CCJ
- Flavio Henrique Albert Brayner - Dept. de Fundamentos Sócio-Filosóficos da Educação - CE
- Gisélia Alves Pontes da Silva - Dept. de Pediatria - CCS
- Hermano Perrelli de Moura - Pró-reitor da PROPLAN
- Hermino Ramos de Souza - Secretário da SEGE
- José Eduardo Garcia - Núcleo de Biologia - CAV
- José Luiz de Lima Filho - Dept. de Bioquímica - CCB
- Manoel José Machado Soares Lemos - CCEN
- Marcos André Mendes Primo - Dept. de Ciências Administrativas - CCSA
- Maria Cristina Falcão Raposo - Diretora de Avaliação Institucional e Planejamento da PROPLAN
- Maria Eduarda Lacerda de Larrazabal da Silva - Dept. Zoologia - CCB
- Osmar Veras Araújo - Núcleo de Tecnologia - CAA
- Walter Franklin Marques Correia - Dept. de Design - CAC
- Yony de Sá Barreto Sampaio - Dept. de Economia - CCSA

## Equipe Gestora

- Hermano Perrelli de Moura
- Hermino Ramos de Souza
- Maria Cristina Falcão Raposo
- Nathália Luiza Farias da Silva

## Facilitadores do Processo de Planejamento

Marcos Suassuna e Emerson Emerenciano

## Comissão Consultiva

### • Alexandre Rands Coelho Barros

Graduado em Ciências Econômicas pela UFPE, mestre e doutor em Economia pela Universidade de Illinois em Urbana-Champaign (EUA). Prestou serviços a algumas importantes instituições internacionais, foi presidente da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos nos anos de 2007 e 2008, e foi professor do Departamento de Economia da UFPE. Atualmente é Presidente da Datamétrica Consultoria, Pesquisa e Telemarketing.

### • Amaro Henrique Pessoa Lins

Engenheiro Civil pela UFPE, mestre em Engenharia Civil pela UFRJ, fez doutorado sanduiche em Engenharia Civil pela UFRJ/Universidade de Oxford-Inglaterra e pós-

doutorado na Universidade do Colorado-EUA. Foi Diretor do Centro de Tecnologia e Geociências e Reitor da Universidade Federal de Pernambuco, por dois mandatos, e atualmente é professor associado da UFPE do Departamento de Engenharia Civil.

- **Anísio Brasileiro de Freitas Dourado**

Engenheiro Civil pela UFPE, Mestrado em Engenharia Industrial pela PUC-RIO, Especialização e Doutorado em Transportes pela École Nationale des Ponts et Chaussées, com Pós-Doutorado no Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS), associado à École Nationale des Ponts et Chaussées, Université Marne La Vallée et Université Paris XI (2000). Atualmente é Professor Associado IV da Universidade Federal de Pernambuco, tendo exercido as funções de Pró-Reitor de Extensão da UFPE (2003-06), de Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPE(2007-2011) e, atualmente é Reitor da UFPE.

- **Antônio Carlos Maranhão de Aguiar**

Engenheiro mecânico, pós-graduado em Engenharia de Produção. Foi professor da UFPE durante 35 anos e diretor regional do SENAI-PE por 14 anos. Atualmente é Secretário de Trabalho, Qualificação e Empreendedorismo de Pernambuco.

- **Chris Lowe**

Professor de Biotecnologia na Universidade de Cambridge. Tem 345 publicações, 8 livros e monografias, mais de 100 patentes e muitas colaborações em todo o mundo, especialmente na Europa, no Oriente Médio e Extremo Oriente, Austrália, EUA e América do Sul. É membro do conselho editorial de várias revistas acadêmicas, membro de uma série de comissões de governo e membro do Conselho de Administração de empresas. Professor visitante nas Universidades de Bath (Reino Unido), Lund (Suécia) e Nacional Australiana (ANU). E também foi agraciado com vários prêmios nacionais e internacionais.

- **José Luis Simões**

Formado em Educação Física pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, mestre em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba e doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba. Atualmente é professor adjunto e docente no Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPE e presidente da Associação Docente da UFPE- ADUFEPE.

- **Marcelino Guedes Ferreira Mosqueira Gomes**

Engenheiro Mecânico pela PUC-RJ e mestre em Engenharia Civil pela COPPE-UFRJ. Atualmente é membro da Comissão de Transporte Duto viário do Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP); membro do Comitê Executivo da Pipeline System Division da American Society of Mechanical Engineering (ASME); sócio benemérito do Centro de Tecnologia em Dutos - CTDUT e principal Executivo da Refinaria Abreu e Lima, ora em implantação no complexo Portuário Industrial de SUAPE em Pernambuco.

- **Maria do Socorro Ferraz Barbosa**

Bacharel e licenciada em História pela UFPE, realizou estudos doutorais em História pela Universidade de Bielefeld e doutorado em História Econômica pela USP. Atual-

mente é professora da UFPE do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, consultora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e consultora da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

- **Mozart Neves Ramos**

Engenheiro Químico pela UFPE com doutorado em Química pela UNICAMP e Pós-Doutorado em Química pela Politécnica de Milão - Itália. Foi Reitor da Universidade Federal de Pernambuco, por dois mandatos, e presidiu a Andifes. Foi secretário de Educação no Estado de Pernambuco e presidiu o Consed. Atualmente é professor da UFPE, do Departamento de Química Fundamental, e membro do Conselho Nacional de Educação.

- **Renato Janine Ribeiro**

Graduação, mestrado e doutorado em Filosofia pela USP, Université Paris 1 Pantheon-Sorbonne - PARIS 1 (França) e USP, respectivamente. Possui pós doutorado pela British Library. Foi membro do Conselho Deliberativo do CNPq (1993-1997), do Conselho da SBPC (1997-1999), secretário da SBPC (1999-2001) e ainda Diretor de Avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes (2004-2008). Atualmente é membro do Conselho Superior de Estudos Avançados da FIESP e desde 1994 é professor titular da USP, título que manteve após sua aposentadoria, em agosto de 2011.

- **Ruy José Guerra Barretto de Queiroz**

Engenheiro Eletrônico pela UPE, mestre em Informática pela UFPE e PhD pelo Imperial Coll, University of London. Atualmente é Editor-in-Chief de revista científica - Logic Journal of the IGPL (Oxford Univ Press), membro do corpo editorial do "International Directory of Logicians" e professor associado da UFPE do Centro de Informática.

- **Sérgio Rezende**

Engenheiro Eletrônico pela PUC-RIO, mestre por Cambridge e doutor pelo MIT, ambos em Electrical Engineering-Materials Science. Foi secretário de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente do Estado de Pernambuco e ministro da Ciência e Tecnologia da União. Atualmente é professor do Departamento de Física da UFPE.

- **Silvio Romero de Lemos Meira**

Engenheiro Eletrônico pelo ITA, mestre em Ciências da Computação pela UFPE e doutor em Ciência da Computação pela University of Kent at Canterbury. Atualmente é professor titular da UFPE do Centro de Informática. No ano letivo 2012-2013, é Fellow do Berkman Center da Harvard University.

- **Tânia Bacelar de Araujo**

Economista pela UNICAP, Especialista em Planejamento Global, em Análise Regional e do Espaço pela Universidade de Paris I Pantheon Sorbonne, tem mestrado em Política e Programação do Desenvolvimento pela Universidade de Paris I Pantheon Sorbonne, Doutorado em Economia Pública, Planejamento e Organização do Espaço também pela Universidade de Paris I, Panthéon-Sorbonne, UPI, França. Ocupou cargos de gestão no primeiro escalão do governo do Estado de Pernambuco e da Prefeitura do Recife. Atualmente é professora do Departamento de Geografia sendo também sócia da CEPLAN Consultoria Econômica e Planejamento.

- **Vahan Agopyan**

Graduado em Engenharia Civil e mestre em Engenharia Urbana e de Construções Civis pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e PhD (Civil Engineering) pela University of London King's College. Foi Diretor da Escola Politécnica da USP, Diretor Presidente e conselheiro do IPT, Vice Presidente e conselheiro do CIB - International Council for Research and Innovation in Building and Construction, representante de área na CAPES, e como tal, membro do Conselho Superior da Agência, Coordenador de Ciência e Tecnologia da Secretaria do Desenvolvimento do Estado de São Paulo, Presidente do Conselho Superior do IPEN - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares e membro do Conselho Superior da FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Atualmente é Professor Titular da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Pró-Reitor de Pós-Graduação da USP e Conselheiro do IMT - Instituto Maua de Tecnologia, CBCS - Conselho Brasileiro de Construção Sustentável e de outras instituições.

- **Wanderley de Souza**

Graduado em Medicina pela Faculdade de Medicina da UFRJ, mestre em Ciências Biológicas (Biofísica) e doutor em Ciências Biológicas (Biofísica) ambos pela UFRJ. Atualmente é diretor de projetos do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia e Professor Titular do Instituto de Biofísica da UFRJ, onde chefia o Laboratório de Ultraestrutura Celular Hertha Meyer.

## **Participantes a pelo menos uma das duas Oficinas de Trabalho**

Adiel Teixeira de Almeida (CTG); Alexandre Marcos Lins de Vasconcelos (NTI); Alexandre Ricardo Pereira Schuler (CTG); Ana Catarina Peregrino Torres Ramos (CFCH); Ana Cristina Crispiniano Garcia (PROPLAN); Ana Cristina de Almeida Fernandes (CFCH); Ana Júlia de Souza Melo (CCSA); Ana Maria Santos Cabral (PROACAD); André Luís de Medeiros Santos (CIN); Anísio Brasileiro de Freitas Dourado (REITOR); Antônio Celso Dantas Antonino (CTG); Cláudio Heliomar Vicente da Silva (PROAES); Christina Nunes (PROEXT); Daniel Álvares Rodrigues (CE); Décio Fonseca (SEGIC); Denílson Bezerra Marques (CCSA); Djanise Mendonça Villanoel (PROEXT); Edilson Fernandes de Souza (PROEXT); Enivaldo Carvalho da Rocha (CFCH); Eugênio Geovani Caraciolo e Silva (PROGEPE); Emanuel Francisco dos Santos (CAA); Fábio Queda Bueno da Silva (CIN); Felipe Peixoto Pinheiro de Oliveira (PROAES); Flavio Henrique Albert Brayner (CE); Florisbela de Arruda Câmara e Siqueira Campos (CAV); Francisco de Sousa Ramos (PROPESQ); Francisco Tenório (CIN); Giselia Alves Pontes da Silva (CCS); Hermano Perrelli de Moura (PROPLAN); Hermino Ramos de Souza (SEGE); Ivson Carlos Araujo da Silva (REPRESENTAÇÃO ESTUDANTIL); Jeronymo José Libonati (CCSA); José Eduardo Garcia (CAV); Jose Luiz de Lima Filho (LIKA); Leandro Chaves Rêgo (CCEN); Lenita Almeida Amaral (PROGEPE); Luiz Manuel do Eirado Amorim (IF); Marcos André Mendes Primo (CCSA); Maria Cristina Falcão Raposo (PROPLAN); Maria Eduarda Lacerda de Larrazabal da Silva (CCB); Marie Monique Brùere Paiva (SPO); Nathália Luiza Farias da Silva (PROPLAN); Nélio Vieira de Melo (CAA); Nicodemos Teles Pontes Filho (CCS); Niedja Paula Silva Veras de Albuquerque (PROGEST); Osmar Veras Araujo (CAA); Shirley da Silva Jacinto de Oliveira Cruz (NTI); Silvio Romero de Barros Marques (VICE REITOR); Suellen Tarcyla da S. Lima (REPRESENTAÇÃO ESTUDANTIL); Suzana Queiroz Monteiro (DRI); Vânia Pinheiro Ramos (CCS); Vilma Maria Villarouco Santos (PCU); Vitória Régia Galvão (ASCOM); Walter Franklin Marques Correia (CAC); Wilza Estrella (PROACAD); Yeda Medeiros Bastos de Almeida (PROACAD).





