****

**Estudo de Viabilidade de uma Universidade Distrital**

Organização administrativa e de processos de gestão institucional

|  |
| --- |
| **Identificação do Projeto** |
|  |  |
| Nome do Projeto | Desenvolvimento de projeto de pesquisa de uma Universidade do Distrito Federal |
| Produto | Proposta de organização administrativa e de processos de gestão institucional |
| Diretoria | Executiva |
| Coordenação do projeto | Claudia Maffini Griboski |
| Consultor  | Maria Clara Schneider |
| Data | 03/12/2021 |

**SUMÁRIO**

|  |  |
| --- | --- |
| LISTA DE TABELAS | 4 |
|  |  |
| LISTA DE FIGURAS  | 5 |
|  |  |
| APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO | 6 |
|  |  |
| 1. GESTÃO UNIVERSITÁRIA INOVADORA | 8 |
|  |  |
| 1.1 GESTÃO NAS UNIVERSIDADES | 8 |
|  |  |
| 1.2 AS DIRETRIZES DE IMPLANTAÇÃO DA UNDF | 11 |
|  |  |
| 1.3 A GESTÃO INOVADORA COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO E INCLUSÃO | 13 |
|   |  |
| 2. A IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE DISTRITAL | 16 |
|  |  |
| 2.1 LEGISLAÇÃO | 16 |
|  |  |
| 2.2 ESTRUTURA CONFORME A LEI | 17 |
|  |  |
| 2.3 REFLEXÕES ACERCA DA ESTRUTURA APRESENTADA NA LEGISLAÇÃO | 21 |
|  |  |
| 3. PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA | 24 |
|  |  |
| 3.1 ESTRUTURA E CARGOS | 24 |
|  |  |
| 3.2 ORGANIZAÇÃO E NOMENCLATURA DOS CARGOS | 26 |
|  |  |
| 3.3 PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL | 30 |
|  |  |
| 3.4 ARTICULAÇÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA | 37 |
|  |  |
| 3.4.1 PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA INOVAR | 38 |
|  |  |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 43 |
|  |  |
| REFERÊNCIAS | 45 |

**LISTA DE TABELAS**

|  |  |
| --- | --- |
| TABELA 1 - CARGOS CONFORME A LEI N. 987/2021/DF | 22 |
|  |  |
| TABELA 2 - PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE CARGOS | 41 |

**LISTA DE FIGURAS**

|  |  |
| --- | --- |
| FIGURA 1 - ORGANOGRAMA CONFORME A LEI N. 987/2021/DF | 18 |
|  |  |
| FIGURA 2 - PROPOSTA DE ORGANOGRAMA | 27 |

**APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho intitulado "Proposta de Organização Administrativa e de Processos de Gestão Institucional" propõe refletir a gestão universitária em contextos de inovação e de transformação para apresentar uma proposta de organização administrativa e de processos de gestão institucional, inovadores, articulados aos princípios democráticos e participativos como os necessários a uma universidade tecnologicamente avançada para que atue como instituição transformadora e socialmente referenciada.

O trabalho, criado no âmbito do Projeto de Pesquisa: Universidade do Distrito Federal, foi desenvolvido pelo Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção de Promoção de Eventos (Cebraspe), Projeto Relacionado — Código n. 2021-15, e está inserido numa das quatro macro ações que irão possibilitar a implantação e o efetivo funcionamento da Universidade do Distrito Federal Professor Jorge Amaury Maia Nunes (UnDF), quais sejam: a) estudos de viabilidade de uma universidade distrital; b) pesquisa de modelos inovadores de gestão universitária, realização de *benchmarking* nacional e internacional; c) pesquisa de modelos inovadores de gestão universitária: proposta de modelagem para estruturação de uma universidade distrital; e d) pesquisa de metodologia e/ou tecnologias inovadoras de ensino superior. A proposta construída aqui faz parte da terceira macro ação.

O resultado dessa pesquisa visa a contribuir com a implantação de uma instituição forte e transformadora que será referência na educação superior do Distrito Federal, da região Centro-Oeste e do Brasil. Uma universidade aberta ao novo, ao coletivo, participativa, democrática, múltipla e diversa. Resgata reflexões importantes acerca dos modelos de gestão universitária e de que modo os processos institucionais de gestão impactam não só nas questões administrativas, mas, principalmente, nas questões acadêmicas que são a alma das instituições de ensino. A reflexão acerca da gestão universitária é fundamental para a construção de uma instituição que se propõe a atuar na criação, na transferência e na difusão de conhecimento científico e tecnológico. As universidades públicas brasileiras são responsáveis pelo desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão de modo indissociável e impactam positivamente o crescimento do país, apesar do contexto adverso de restrições em que nos encontramos.

A criação de uma universidade pública distrital é complexa e necessita congregar esforços políticos, institucionais, governamentais, de caráter coletivo, desde a concepção, até o seu efetivo funcionamento. Num país com tantas desigualdades regionais, sociais, culturais e econômicas, a universidade busca, por meio da disseminação do conhecimento, diminuir essas desigualdades para que possamos sonhar e construir um país melhor. Para chegar até aqui, inúmeras ações já tiveram êxito, culminando com a aprovação da **LEI COMPLEMENTAR N. 987, DE 26 DE JULHO DE 2021, ​​**que autoriza a criação e define as áreas de atuação da UnDF.

O primeiro capítulo resgata reflexões sobre modelos de gestão universitários, conforme documento de referência, para que a UnDF possa se colocar como fomentadora de ideias e de projetos inovadores, como catalisadora de transformações sociais, culturais e econômicas. O modelo de gestão adotado pela universidade deve ser referência em gestão democrática, acadêmica e administrativa, de modo que, a partir de suas diretrizes, se possa disseminar inovações não só nas atividades-fim da instituição, como também nas atividades de gestão.

O segundo capítulo apresenta a legislação e a estrutura aprovada pela Lei, quais são os impactos e as limitações dessa legislação, assim como as questões fundamentais que precisam ser repensadas na proposta de organização administrativa. Destaque para a importância das áreas de atuação da UnDF, nas áreas de tecnologias, de engenharias e de inovação, como as áreas referenciadas na Lei.

O terceiro capítulo apresenta a proposta de organização administrativa universitária, quais as fundamentais necessidades e importância dessa proposta de organização e as possibilidades de avanço, de inovação e de transformação, assim como as reflexões do impacto da organização na gestão dos processos de gestão e a necessidade de articulação e de flexibilização nas estruturas administrativas.

As Considerações Finais apresentam o processo de amadurecimento da construção do produto, os debates, as limitações e os desafios de implantar uma estrutura universitária que possa avançar e fazer a universidade crescer, articulada à comunidade e referenciada no Distrito Federal.

# GESTÃO UNIVERSITÁRIA INOVADORA

"Para isto existem as escolas: não para ensinar as respostas, mas para ensinar as perguntas. As respostas nos permitem andar sobre a terra firme. Mas somente as perguntas nos permitem entrar pelo mar desconhecido." Rubem Alves

A implantação da Universidade do Distrito Federal Professor Jorge Amaury Maia Nunes (UnDF) é a concretização de um sonho de uma coletividade e todo o esforço despendido reverberará não só na comunidade do Distrito Federal, mas em toda a educação brasileira, pois a educação superior pública necessita cada vez mais de atuação referenciada e includente. Os desafios da gestão universitária são muitos e instigam a comunidade acadêmica, pois a sua organização de modo democrático, com participação coletiva, pode impactar na inclusão e na formação de milhares de pessoas, provocando transformação, cultural e econômica, disseminando conhecimento e ciência para melhoria da vida da população brasileira.

## [1.1](#_3znysh7) GESTÃO NAS UNIVERSIDADES

 A gestão universitária de uma instituição pública é complexa, demanda muitos conhecimentos e articulação política interna e externa. A legislação relativa à gestão pública nas esferas federal, estadual e distrital é pouco flexível. Ao tempo que os processos administrativos foram fortemente impactados pela tecnologia, a legislação pouco — ou quase nada — avançou nesse quesito. Então, os gestores públicos têm pouco espaço para buscar formas diferentes de gestão, mais flexíveis, menos engessadas e com maior participação da comunidade.

A gestão universitária inovadora pressupõe pesquisa, participação coletiva, articulação com a comunidade, atuação múltipla e diversa e trabalho focado em modelos de administração inovadores que façam a universidade ser o diferencial na vida da sua comunidade. A universidade transformadora será sempre uma referência, não só para sua região geográfica mais próxima, pois ela se articula em vários contextos macro e micro referenciados. A articulação da universidade com vários contextos é que pode provocar a transformação social, cultural e econômica, por meio da criação e da disseminação do conhecimento.

No plano da gestão, a inovação emancipatória ou edificante pode ter como produto a reflexão da realidade interna da universidade, referenciada a um contexto social mais amplo. Disso decorre que, norteando suas políticas institucionais por esse tipo de inovação, a UnDF é criada frente à possibilidade de avançar na construção de uma proposta de engajamento coletivo orientada, dentre outras, para as seguintes direções:

– integração das ações, de maneira a evitar sua dispersão no ensino, na pesquisa e na extensão;

– instalação de um clima institucional propício à criação de soluções alternativas para os problemas que se manifestem em diferentes momentos de sua atuação pedagógica, administrativa, acadêmica, financeira, patrimonial etc.;

– desenvolvimento e fortalecimento do sentimento de pertença institucional por parte dos seus vários segmentos; e

– mobilização contínua de professores, de estudantes, de funcionários técnico-administrativos como protagonistas, visando à explicitação de objetivos comuns e definição do norte das ações a serem desencadeadas nas diferentes áreas de atuação da instituição. (SOUZA, 2021).

Inovar no contexto universitário exige ousadia e coragem, pois é necessário buscar formas inusitadas e diferenciadas de gestão acadêmica e administrativa. Inovar é arriscar, é criar, sair do tradicional e dos modelos consolidados, mas que acomodam as estruturas, as pessoas e a instituição numa zona de conforto da qual é difícil sair e que é difícil transformar. Arriscar também é lidar com o erro, pois os novos modelos exigem propor práticas ainda não consolidadas, ou muitas vezes nem testadas. Muitas estruturas acadêmicas e administrativas não ousam sair do lugar tradicional, pois exigem mobilização e debates constantes, análises e avaliações dos avanços e retrocessos e, principalmente, correções e ajustes nos rumos institucionais. Propor uma estrutura administrativa numa lógica inversa, da vinculação dos cursos e dos docentes que não estejam presos às caixinhas, de modo que se sintam pertencentes a toda instituição e, não somente a um centro, instituto, faculdade ou programa, é difícil, pois a formação acadêmica está alicerçada numa lógica ainda conservadora, como a vinculação em centros e verticalizada. As novas discussões propõem modelos menos verticais e mais horizontalizados, mais acessíveis e dinâmicos, flexíveis, que se articulam e convergem em muitos temas tanto acadêmicos quanto administrativos.

O conceito de gestão universitária requer a consideração, também, da dificuldade que é colocar em prática modelos de sucesso, ainda que isso seja uma necessidade premente na sociedade contemporânea. Quando se investiga esse conceito na produção acadêmica, constata-se escassez de estudos que revelem seu reconhecimento como marco teórico nas investigações realizadas na área da educação. Sem dúvidas, essa constatação empírica contribui para o reconhecimento de que a gestão universitária permanece como um campo cujo delineamento conceitual revela certo grau de dificuldade (SCHLICKMANN; MELO, 2011).

Os modelos de sucesso na gestão universitária são fruto de muito trabalho coletivo, estudos e reflexões e vão se aprimorando e melhorando ao longo do tempo e das experiências acumuladas, assumindo riscos, enfrentando resistências internas e externas, buscando mudanças sustentáveis, com a presença forte da pesquisa e da extensão. As resistências internas são próprias das instituições democráticas e participativas, visto que as mudanças sempre são momentos difíceis e complexos, por isso a oportunidade de implantar uma estrutura moderna é tão importante para a UnDF, pois pode fazer uma grande diferença na sua implantação. No entanto, como a UnDF já nasce com outras instituições incorporadas, é necessária atenção para não reproduzir ou para não transpor as estruturas já existentes. Então existem barreiras a serem superadas também na universidade que está começando. Na gestão universitária, enfrentamos várias barreiras, tais como:

As barreiras podem ser assim classificadas: (i) dificuldade de articulação intersetorial; (ii) restrições legais; (iii) estrutura organizacional verticalizada; (iv) resistência à inovação e aversão ao risco; (v) rotatividade de dirigentes; (vi) diversidade social, cultural e econômica do país; (vii) recursos orçamentários e financeiros limitados; e (viii) falta de incentivos à inovação. (BRANDÃO, 2012).

Para inovar na gestão universitária é necessário que se enfrente os desafios de atuar de modo coletivo e amplo com visão e estratégias diferenciadas das que são utilizadas mais tradicionalmente na gestão educacional; não é copiar ou transpor modelos empresariais que podem funcionar bem em empresas ou em organizações focadas em lucro ou em outras formas de atuação. A educação é um bem público e isso faz toda diferença na sua forma de atuar. As universidades, tradicionalmente, têm dificuldades para inovar na gestão, pois são instituições com uma máquina mais pesada hierarquicamente. Ter a oportunidade de implantar uma universidade e de propor modelos inovadores de gestão é desafiador e poder criar outra cultura de gestão administrativa pode servir de modelo para outras instituições também ousarem se renovarem.

É um grande desafio pensar e criar modelo diferenciado de gestão, com menos níveis hierárquicos e com mais articulação entre as estruturas, que funcionem com menos burocracia e que proporcionem mais acesso às escolhas e às decisões; modelos que priorizem atuação coletiva e democrática, que são o cerne da gestão universitária, mas que ainda funcionam de modo muito moroso e excludente. O Conselho Universitário deliberativo, participativo, democrático e com atuação forte coletiva, não pode ser palco de disputas políticas ou de corporativas. É necessário propor um Conselho forte e atuante, com representações internas e externas que possam funcionar de modo articulado aos demais Conselhos como também às estruturas administrativas da Universidade. Há a necessidade de um Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão que tenha condições de agilizar e de decidir assuntos técnicos com autonomia acompanhada e relativas aos assuntos de seu domínio, assim como o Conselho Fiscal atuando articuladamente à Pró-reitoria de Administração, acompanhando e ajudando nas decisões e escolhas relativas aos recursos financeiros e orçamentários.

As dificuldades de articulação intersetorial emperram a gestão e criam dificuldades para todos, pois cada estrutura administrativa fica centrada em si mesma, não interagindo e desfocando dos objetivos mais amplos da instituição universitária, que é a educação como instrumento de transformação social, o desenvolvimento da ciência, da pesquisa, a difusão do conhecimento, a inclusão, a diversidade. A estrutura universitária precisa ser coerente com os principais objetivos de sua atuação.

## 1.2 AS DIRETRIZES DE IMPLANTAÇÃO DA UNDF

A aprovação da Lei n. 987/2021 é uma grande conquista do Distrito Federal e da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal (RIDE), da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, reforçando que as diretrizes de sua atuação são as seguintes:

Conforme o Art. 2º da Lei n. 987/2021, a UnDF tem por finalidade ministrar educação superior pública distrital, inclusive na modalidade a distância, autorizada pelos órgãos competentes, desenvolver pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e promover atividades de extensão universitária, incentivando sua inserção regional mediante atuação multi*campus* e multiespacial, predominantemente nas localidades do Distrito Federal e entorno com menor acesso à educação superior pública.

O Art. 3º estabelece as diretrizes de atuação da UnDF, quais sejam:

I – priorização das necessidades e dos problemas do Distrito Federal e entorno na manutenção e programação de cursos e outras atividades orientadas;

II – atendimento prioritário a localidades do Distrito Federal e entorno com menor acesso à educação superior pública;

III – integração da educação superior pública com as políticas públicas, programas e ações institucionais desenvolvidos em âmbito locorregional;

IV – utilização de metodologias problematizadoras de ensino e aprendizagem, respeitadas:

a) as referências curriculares de cada área do saber;

b) a liberdade de cátedra;

c) a autonomia pedagógica e didático-científica no processo de construção do conhecimento;

V – formação profissional que considere o conhecimento baseado em evidências científicas e as práticas desenvolvidas no mundo do trabalho;

VI – organização administrativa descentralizada, flexível e horizontalizada, observados os referenciais da multiespacialidade, garantindo-se a cada *campus* da UnDF a infraestrutura que assegure os serviços administrativos essenciais de interesse comum das unidades acadêmicas que a compõem;

VII – oferta gratuita de cursos, observado o princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;

VIII – oferta de programa de permanência estudantil, bem como prestação de serviços e demais atividades afins, com ações especiais que objetivem a expansão do ensino, da pesquisa e da cultura, com vista ao processo de geração de empregos e inovação;

IX – promoção da educação, das ciências e das tecnologias, desenvolvendo o conhecimento científico, junto com os valores éticos capazes de integrar a pessoa humana à sociedade, formando profissionais competentes para atuação no mundo do trabalho e para melhoria das condições de vida em sociedade;

X – fomento ao desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas e formação de recursos humanos para a pesquisa, principalmente no Distrito Federal e no entorno;

XI – garantia de prioridade na utilização dos serviços públicos do Distrito Federal aos cursos da UnDF, considerando os respectivos cenários das atividades acadêmicas, de modo a fortalecer a integração entre o ensino, os serviços públicos e a comunidade;

XII – democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, por meio da implementação de cotas raciais e sociais para ingresso em cursos de graduação ofertados pela UnDF, conforme legislações específicas, a ser disciplinada no Estatuto;

XIII – fomento ao desenvolvimento, ao fortalecimento e à consolidação de incubadoras, cooperativas, aceleradoras e núcleos de inovação e empreendedorismo em conhecimento tecnológico com capacidade para desenvolver novos produtos, processos, serviços competitivos e outras iniciativas;

XIV – estímulo à associação entre pesquisadores, empreendedores e o setor produtivo local, assim como à interação entre empresas incubadas e instituições públicas e privadas que desenvolvam atividades inovadoras e empreendedoras, visando à transferência recíproca de conhecimento e modelos de gestão;

XV – fomento a projetos integrados de extensão e pesquisa em linhas de atuação nas áreas de educação profissional, trabalho, empreendedorismo, produção, desenvolvimento, tecnologias sociais e sustentabilidade, com enfoque em inovação e integração social;

XVI – garantia de pluralidade de ideias e gestão democrática do ensino;

XVII – fomento, no desenvolvimento de suas pesquisas, à geração de novas tecnologias e processos, visando à promoção do desenvolvimento econômico e técnico-científico do Distrito Federal.

As diretrizes reforçam a inclusão da população excluída do DF e do entorno, a participação democrática, a gratuidade, a autonomia, ao fortalecimento e a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, bem como o acesso e a permanência dos estudantes por meio de programas de assistência estudantil. Assim, a estrutura universitária administrativa da UnDF deve estar articulada aos seus objetivos primordiais, com foco na participação da comunidade, na inclusão, nos projetos, no empreendedorismo, na ciência, na pesquisa e na articulação com todos os entes da comunidade.

## 1.3 A GESTÃO INOVADORA COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO E DE INCLUSÃO

A organização administrativa de uma instituição que se propõe a ser inovadora deve ser capaz de impactar toda sua atuação, reforçando seu papel e marcando espaços e referências importantes na comunidade interna e externa.

A organização administrativa inovadora deve ser descentralizada, flexível e horizontalizada; pressupõe menos níveis hierárquicos e mais agilidade na atuação intersetorial, com menos burocracia e mais transparência em todos os processos de gestão institucionais, com fortalecimento das decisões colegiadas e a integração social e cultural com a comunidade externa. Necessário também que o processo de planejamento da instituição seja participativo e inclusivo.

Imprescindível também um sistema de liderança, composto por administradores qualificados, com níveis apropriados de autoridade, de responsabilidade e de responsabilização que são encarregados de planejar, de organizar e de administrar a instituição e de avaliar suas realizações e eficácia.

Descentralização do processo decisório com autonomia de gestão requer uma estrutura organizacional horizontal, descentralizada e autônoma, com mecanismos de controle institucional com modelo de governança baseado em instâncias colegiadas, com colegiados e transparentes, com funções normativas, deliberativas e reguladoras e instâncias executivas. Pressupõe principalmente a implantação de sistemas acadêmicos e administrativos modernos, interconectados que possam agilizar e dar transparência aos processos de gestão.

A governança da universidade demanda que, ao mesmo tempo em que as atividades dessa instituição sejam inovadoras, mostrem-se capazes de considerar o equilíbrio entre a estabilidade e segurança institucionais com a liberdade de criação, de forma a impulsionar o desenho de novas formas de desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão. Quando adjetivada de pública, a governança pode ser concebida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços do interesse da sociedade. (SOUZA, 2021).

Imprescindível para a governança da universidade é a escolha de um **sistema de gestão acadêmica e administrativa que seja transparente, flexível, articulado internamente para que os processos possam ser acessados e acompanhados de modo fácil e direto**. Os sistemas acadêmico e administrativo-financeiro universitário possuem diferenças a serem percebidas para que a escolha seja coerente e de fácil comunicação entre si, da mesma forma que a comunicação entre as áreas da instituição se dê de modo profissional e vinculado. Outra questão a ser cuidada é a **comunicação da universidade com a comunidade externa e outras instituições, inclusive internacionais**. Para Souza (2012), dentre as várias classificações de categorias indutoras da inovação na gestão pública, destaca-se a proposta por Brandão (2012), segundo a qual elas são as seguintes:

(i) apoio político; (ii) intercâmbio de conhecimentos e experiências; (iii) perfil diversificado da equipe; (iv) gestão estratégica de informações; (v) crises como oportunidades; (vi) características da liderança; (vii) comprometimento com o serviço público; (vii) rotatividade de dirigentes; (ix) capacitação da equipe e dos dirigentes; (x) requisitos legais e estratégia de inovação; e (xi) disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros. (BRANDÃO, 2012).

A Universidade pública pode ser o vetor da inovação e de transformação, necessitando do **apoio da comunidade para reforçar o apoio político, a estratégia e a inovação**. Apoio esse importante para a inserção efetiva da instituição nos ambientes acadêmicos, públicos, políticos e institucionais. A troca de conhecimentos entre a universidade e outras instituições promove crescimentos e avanços coletivos que diversificam e que fortalecem a atuação de todos. As lideranças com perfis diferentes se complementam e atuam de forma estratégica, enxergando, nos conflitos, oportunidades de crescimento. Ressalta-se o compromisso forte com o serviço público, dando conhecimento à comunidade de uma gestão séria e qualificada.

# A IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE DISTRITAL

A Lei Complementar n. 987, de 26 de julho de 2021, de Autoria do Projeto: Poder Executivo, que autoriza a criação e define as áreas de atuação da Universidade do Distrito Federal (UnDF) diz em seu Art. 1.o: Fica autorizada a criação da Universidade do Distrito Federal (UnDF), sob a forma de fundação pública e regime jurídico de direito público, integrante da administração indireta, vinculada diretamente à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, com sede e foro em Brasília e prazo de duração indeterminado.

## 2.1 LEGISLAÇÃO

 A criação de uma Universidade pública sempre se dá em um contexto político em que várias forças são articuladas para concretização do projeto. É necessário compreender o processo que resultou na aprovação da Lei de criação, para que se possa, a partir dele, avançar, debater e ir além do que está estabelecido na legislação. Esse processo de pesquisa e de discussão se concretiza em um produto construído a partir dos debates com os consultores sobre o que temos constituído, o que é possível mudar, as limitações legais e de organização.

 A extinção da Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal (Funab), está prevista na Lei, conforme Art. 15, o qual afirma: Fica extinta a Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal (Funab), cuja criação foi autorizada por meio da Lei n. 5.141, de 31 de julho de 2013.

§ 1.o São transferidos à UnDF as competências, direitos e obrigações estabelecidas em leis gerais ou específicas, atos administrativos, contratos, convênios, acordos de cooperação ou instrumentos congêneres relativos à Funab.

§ 2.o Os fundos, órgãos e entidades vinculados à Funab passam a ser vinculados à UnDF, procedendo-se, na forma da lei, às alterações que se tornem necessárias.

 Da mesma forma, a incorporação da Escola Superior de Ciências da Saúde (ESCS), conforme apresenta o § 3.o: A Escola Superior de Ciências da Saúde (ESCS) passa a integrar a UnDF a partir da criação desta, garantida a continuidade de todas as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão em curso no momento da sua integração.

 Ressalta-se que a UnDF foi criada para atuar em todas as áreas do conhecimento, portanto, a organização administrativa deve ser pensada e estruturada para avançar em todas as áreas que serão fundamentais para a transformação e para a inclusão. Mas o desenvolvimento do Distrito Federal e da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal (RIDE) são a prioridade, principalmente nas escolhas dos primeiros cursos a serem implantados.

 As áreas de atuação: Art. 7.o A UnDF pode atuar em todos os campos do conhecimento, cujas áreas de excelência interessem aos seus programas e projetos, enfatizando:

I – ciências humanas, cidadania e meio ambiente;

II – gestão governamental de políticas públicas e de serviços;

III – educação e magistério;

IV – letras, artes e línguas estrangeiras modernas;

V – ciências da natureza e matemática;

VI – educação física e esportes;

VII – segurança pública e defesa social;

VIII – engenharias e áreas tecnológicas de setores produtivos;

IX – arquitetura e urbanismo; e

X – ciências da saúde.

## 2.2 ESTRUTURA CONFORME A LEI

A Lei descreve os cargos criados, conforme lista a seguir. Além disso, foi criado, a partir da Lei, um possível organograma, conforme vê-se:

Figura 1. Organograma, conforme descrição dos cargos na Lei n. 987/2021/DF



Figura 1. Elaboração própria da Organização administrativa conforme a n. Lei 987/2021/DF

Lista de cargos, conforme a Lei n. 987/2021/DF:

Unidade, Cargo, Símbolo, Quantidade:

Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal;

* Assessor, Cc – 08, 01;
* Reitoria, Reitor, Cne – 01, 01;
* Assessor Especial, Cne – 05, 01;
* Assessor Especial, Cne – 07, 01;
* Vice-Reitoria, Vice-Reitor, Cne – 03, 01;
* Procuradoria Jurídica, Chefe, Cne – 03, 01;
* Assessor Especial, Cne – 07, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Unidade de Projetos Estratégicos, Chefe, Cne – 04, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Unidade de Controle Interno, Chefe, Cne – 06, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Ouvidoria, Chefe, Cne – 06, 01;
* Diretoria Executiva, Diretor Executivo, Cne – 02, 01;
* Assessor Especial, Cne – 05, 01; Assessor, Cc – 06, 01;
* Unidade de Planejamento e Programação Orçamentária, Chefe, Cne – 04, 01;
* Gerência de Planejamento, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Orçamento, Gerente, Cc – 08, 01;
* Assessoria de Comunicação, Chefe, Cne – 06, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Unidade de Cursos Superiores, Chefe, Cne – 04, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Coordenação de Cursos, Coordenador, Cne – 06, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Educação, Diretor, Cne – 07, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Secretaria de Assuntos Acadêmicos, Diretor, Cne – 07, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Desenvolvimento Docente e Discente, Diretor, Cne – 07, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Avaliação, Diretor, Cne-07, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Coordenação De Cursos de Pós-Graduação, Extensão e Formação Continuada, Coord. Cne – 06, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Cursos De Pós-Graduação, Extensão e Formação Continuada, Diretor, Cne – 07, 01;
* Diretoria de Cursos De Mestrado e Doutorado, Diretor, Cne – 07, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Coordenação de Pesquisa E Comunicação Científica, Coordenador, Cne – 06, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Pesquisa, Diretor, Cne – 07, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Biblioteca Central, Diretor, Cne – 07, 01;
* Gerência de Atendimento Ao Usuário, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Integ. de Bibliotecas Setoriais, Gerente, Cc – 08, 01;
* Coordenação de Tecnologia Da Informação, Coordenador, Cne – 06, 01;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas, Diretor, Cne – 07, 01;
* Gerência de Dados, Gerente, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Administração de Redes, Diretor, Cne – 07, 01;
* Unidade de Administração Geral, Chefe, Cne – 03, 01;
* Assessor Especial, Cne – 07, 01;
* Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretor, Cne – 07, 01;
* Gerência de Cadastro Funcional e Financeiro, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Protocolo E Documentos Administrativos, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Seleção De Pessoas, Gerente, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças, Diretor, Cne – 07, 01;
* Gerência de Execução Orçamentária, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Execução Financeira, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Contabilidade e Custos Governamentais, Gerente, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Contratos e Convênios, Diretor, Cne – 07, 01;
* Gerência de Contratos Administrativos, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Convênios e Acordos Administrativos, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Instrução Processual, Gerente, Cc – 08, 01;
* Diretoria de Recursos Materiais e Audiovisuais, Diretor, Cne – 07, 01;
* Gerência de Recursos Materiais, Gerente, Cc – 08, 01;
* Gerência de Patrimônio, Gerente, Cc – 08, 01; e
* Gerência de Manutenção e Acompanhamento De Serviços Gerais, Gerente, Cc – 08, 01.

 Os cargos descritos na Lei apresentam distorções e uma estrutura verticalizada tradicional, com pouca aderência entre as estruturas e distante do que é esperado e refletido em todos os documentos, assim como no Colóquio da UnDF realizado em 4 e 5 de outubro de 2021. A verticalização é bem visível, com 8 níveis hierárquicos que não possibilitam inter-relações e flexibilidade, demonstrando dificuldades de acesso dos níveis inferiores aos níveis superiores. A proposta de nomenclatura dos cargos também não está adequada a uma estrutura universitária moderna, densa e forte. Os cargos propostos, provavelmente por serem herdados de outras estruturas, apresentam os nomes e as descrições inadequadas a uma instituição universitária, como a inexistência de pró-reitorias, por exemplo. Análises são apresentadas a seguir.

## 2.3 REFLEXÕES ACERCA DA ESTRUTURA APRESENTADA NA LEGISLAÇÃO

 A estrutura disposta na Lei n. 987/2021 não representa uma lógica institucional universitária, visto que não propõe organização em pró-reitorias, estruturas acadêmica-administrativas que são responsáveis tanto pelas questões estratégicas como operacionais, que priorizam o foco universitário, vida acadêmica, a articulação com a administração e o atendimento aos alunos, que congregam as atividades de ensino, pesquisa, extensão, administração e desenvolvimento institucional.

 Estão dispostos os Cargos de Natureza Especial (CNE) e os Cargos em Comissão (CC), do Distrito Federal, conforme tabela apresentada adiante.

As distorções hierárquicas são acentuadas pela descrição dos cargos associados às gratificações indicadas. A estrutura proposta apresenta cargos, possivelmente, de outras estruturas administrativas como Diretoria Executiva. A distorção mais evidente é que esse cargo está indicado como CNE 02, abaixo hierarquicamente do Reitor e acima do Vice-reitor, proposto como CNE 03. A criação da Diretoria Executiva pode ser um resquício da antiga estrutura administrativa da Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal (FUNAB), conforme descrito no Decreto 42.333, DE 26 DE JULHO DE 2021, que afirma que: “Fica designado para o desempenho das funções de Reitor Pro Tempore, o ocupante do cargo de Diretor Executivo por ocasião da extinção da FUNAB, nos termos do art. 4.o, § 3.o e Art. 15, da Lei Complementar n. 987, de 2021.”.

 É importante destacar que a estrutura da UnDF não seja organizada por ajustes em cargos já existentes de outras organizações distritais. Claro que a criação de cargos demanda previsão e aprovação orçamentária, pela Câmara Legislativa Do Distrito Federal, mas a estrutura universitária deve ser diferente da estrutura da fundação extinta e condizente com as atribuições e com as atuações de uma universidade pública.

No presente documento, antes de propor uma organização institucional, é importante refletir, analisar, discutir e pensar uma organização administrativa coerente e possível para o contexto. É imprescindível, também, verificar o que a lei já trouxe na sua aprovação e o que é possível adaptar para uma estrutura mais densa, mais horizontalizada, que possibilita mais interação e articulação entre os setores . Numa primeira análise, não parece ser uma estrutura universitária, com foco nas questões acadêmicas e com a estrutura administrativa que refletisse essa força no acadêmico e na inovação, como os documentos da UnDF até agora construídos e disponibilizados.

 Uma outra situação que a Lei apresenta diz respeito aos Conselhos, descrita no Art. 4.o § 4.o que afirma que ao Reitor *pro tempore* compete conduzir o processo normativo referente à composição dos Conselhos Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão e à elaboração de Estatuto e Regimento da UnDF, a serem aprovados pelo Conselho Superior. Na descrição da estrutura administrativa, lê-se:

1. CONSELHO DELIBERATIVO; e

2. CONSELHO FISCAL, e não os citados no corpo da Lei.

 Estão dispostos os Cargos de Natureza Especial (CNE) e os Cargos em Comissão (CC), conforme tabela a seguir.

 Tabela 1. Quantitativo de cargos dispostos na Lei n. 987/2021/DF:

|  |  |
| --- | --- |
| Cargos de Natureza Especial | Quantidade |
| CNE – 01 | 1 |
| CNE – 02 | 1 |
| CNE – 03 | 3 |
| CNE – 04 | 3 |
| CNE – 05 | 2 |
| CNE – 06 | 7 |
| CNE – 07 | 17 |
| Cargos em Comissão  | 1 |
| CC – 06 | 1 |
| CC – 08  | 33 |
| Total  | 68 |

Tabela 1. Elaboração própria.

 O Art. 6.o diz que a UnDF deve ser composta por órgãos administrativos, por unidades acadêmicas e por outras unidades complementares, nos termos de seu Estatuto. Dessa forma, a proposta do Estatuto e do Regimento pode trazer a correção dessas distorções, com uma proposta mais aderente com uma Universidade inovadora e com a gestão moderna e articulada.

# PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A Universidade conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora. (MORIN, 2015).

 Ao pensar a complexidade da estrutura administrativa da universidade, é importante destacar seu importante papel na sociedade e de que modo essa organização se articula, dissemina e promove desenvolvimento acadêmico, tecnológico, econômico, cultural e social.

## 3.1 ESTRUTURA

 Como a Lei aprovada descreve os cargos, a proposta inicial é propor uma estrutura que seja viável com os cargos já existentes, mas aos quais são necessários ajustes e avanços na medida que a universidade comece a sua atuação.

 Com os cargos aprovados e descritos na Lei, a proposta é organizá-los de tal forma que, para a Vice-reitoria, seja o cargo CNE – 02 e que sejam criadas cinco pró-reitorias, utilizando os três cargos CNE – 03 e dois cargos CNE – 04. Essa proposta traz distorções, pois os cargos de pró-reitores devem ser hierarquicamente equivalentes ao cargo de Vice-Reitor, mas é necessário garantir a criação das cinco estruturas acadêmicas/administrativas de modo que UnDF, desde sua implantação, tenha uma estrutura universitária forte, articulada. As pró-reitorias propostas são:

1. Pró-Reitoria de Ensino;
2. Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação;
3. Pró-Reitoria de Administração e Planejamento;
4. Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade; e
5. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.

Indica-se fortemente a necessidade das pró-reitorias estarem equiparadas ao nível da Vice-Reitoria, CNE – 02, de modo que as articulações sejam horizontais e não verticalizadas como se apresentam os cargos na Lei.

É importante e necessário reorganizar as instâncias e setores propostos na lei, tendo em vista que estão descritas unidades, gerências, coordenações e diretorias, numa lógica vertical e sem aderência hierárquica, tendo em vista que as diretorias estão abaixo das coordenações, por exemplo. A questão das gerências também é de se repensar, tendo em vista que as estruturas de gestão da universidade devem ter um caráter mais acadêmico e menos empresarial.

Assim, a estrutura administrativa proposta é:

* + - Conselhos;
		- Reitoria;
		- Assessorias;
		- Pró-Reitorias;
		- Diretorias;
		- Departamentos;
		- Coordenações; e
		- Núcleos.

As assessorias e secretarias ficam vinculadas a essas estruturas, conforme as necessidades institucionais.

Proposta de organização administrativa:

* Conselho Universitário
* Conselho Fiscal
* Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
* Reitoria
1. Gabinete
2. Vice-Reitoria
3. Procuradoria Jurídica
4. Projetos Estratégicos
5. Unidade de Controle Interno
6. Ouvidoria
7. Assessoria de Comunicação
8. Pró-Reitorias:
9. Pró-Reitoria de Ensino
10. Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação
11. Pró-Reitoria de Administração
12. Pró-Reitoria Extensão, Cultura e Comunidade
13. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

5) Núcleos Geradores dos Cursos

1. Tecnologias e Engenharias
2. Saúde e Vida
3. Política, Economia e Sociedade
4. Educação, Artes e Letras

## 3.2 ORGANIZAÇÃO E NOMENCLATURA DOS CARGOS

Considerando os cargos disponibilizados pela Lei n. 987/2021/DF, se construiu uma proposta de organização administrativa para a UnDF, de forma que ela seja constituída e fortalecida principalmente pelas cinco pró-reitorias e pela articulação entre diretorias, departamentos e coordenações. A proposta é uma adaptação possível, considerando a realidade e a consequente demora da aprovação de uma Lei com criação de novos cargos. Mas é importante ressaltar que essa proposta apresenta distorções e que é necessário continuar no esforço da mudança da Lei para a melhoria da estrutura. Garantir a criação de cinco pró-reitorias no início do funcionamento da UnDF é estratégico nesse momento, pois a organização administrativa garante densidade acadêmica e de gestão. A seguir apresenta-se a proposta de organização.

Figura 2 - Proposta de Organização Administrativa



Figura 2. Elaboração própria da Organização Administrativa Proposta

Descrição dos cargos:

* Conselho Universitário;
* Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
* Conselho Fiscal;
* Assessor dos Colegiados, Cne – 07;
* Reitoria, Reitor, Cne – 01;
* Chefia de Gabinete, Cne – 07;
* Assessoria de Comunicação, Cne – 05;
* Assessor, Cc – 08, 01;
* Vice-Reitoria, Vice-Reitor, Cne – 02;
* Assessor, Cc – 08;
* Procuradoria Jurídica, Chefe, Cne – 04;
* Assessor, Cc – 08;
* Departamento de Projetos Estratégicos, Chefe, Cne – 07;
* Unidade de Controle Interno, Chefe, Cne – 07;
* Ouvidoria, Ouvidor, Cne – 07;
* Pró-Reitoria Acadêmica, Pró-Reitor, Cne – 03;
* Assessor, Cc – 06;
* Diretoria de Graduação, Diretor Cne – 06;
* Assessor, Cc – 08;
* Departamento de Desenvolvimento de Cursos Superiores, Chefe, Cne – 07;
* Departamento de Assuntos Estudantis, Cne – 07
* Diretoria de Pós-Graduação, Cne – 06;
* Coordenação de Mestrado e Doutorado, Coordenador, Cc – 08;
* Secretaria de Assuntos Acadêmicos, Cne – 07;
* Assessor, Cc – 08
* Departamento de Desenvolvimento Docente, Chefe Cne – 07;
* Coordenação de Tecnologias Educacionais, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Ingresso, Cc – 08;
* Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, Pró-Reitor, Cne – 03;
* Assessor, Cc – 08;
* Diretoria de Pesquisa, Diretor, Cne – 06;
* Coordenação de Pesquisa e Comunicação Científica, Coordenador, Cc – 08;
* Assessor, Cc – 08;
* Núcleo de Inovação Tecnológica – Nit, Diretor, Cne – 06;
* Departamento de Propriedade Intelectual, Coordenador, Cne – 07;
* Biblioteca Central, Chefe, Cne – 07;
* Coordenação de Atendimento ao Usuário, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Integração de Bibliotecas Setoriais, Coordenador, Cc – 08;
* Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade, Pró-Reitor, Cne – 04;
* Assessor, Cc – 08;
* Diretoria de Extensão, Diretor, Cne – 06;
* Coordenação de Cursos, Coordenador, Cc – 08;
* Departamento de Assuntos Internacionais, Diretor, Cne – 07;
* Departamento de Arte e Cultura, Coordenador, Cne – 07
* Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, Pró-Reitor, Cne – 03;
* Assessor, Cc – 08;
* Diretoria de Administração Geral, Cne – 06;
* Departamento de Planejamento e Programação Orçamentária, Cne – 07;
* Coordenação de Planejamento, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Orçamento, Coordenador, Cc – 08;
* Departamento de Contabilidade, Orçamento E Finanças, Chefe, Cne – 07;
* Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Contabilidade e Custos Governamentais, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Contratos e Convênios, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Convênios e Acordos Administrativos, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Instrução Processual, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Recursos Materiais e Audiovisuais, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Patrimônio, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Manutenção e Serviços Gerais, Coordenador, Cc – 08
* Pró-Reitoria De Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitor, Cne – 04;
* Assessor, Cc – 08;
* Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretor, Cne – 05;
* Assessor, Cc – 08
* Departamento de Seleção e Provimento, Chefe de Departamento, Cne – 07
* Coordenação de Carreira e Registros, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Capacitacao e Formação Continuada, Coordenador, Cc – 08;
* Diretoria Tecnologia da Informação, Diretor, Cne – 06;
* Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Administração de Redes, Coordenador, Cc – 08;
* Departamento de Avaliação, Diretor, Cne – 07; e
* Coordenação de Processos de Avaliação Institucional, Coordenador, Cc – 08

Núcleos Acadêmicos:

1. Tecnologias e Engenharias;
2. Vida e Saúde;
3. Política, Economia e Sociedade; e
4. Educação, Letras e Artes.

Os Núcleos Acadêmicos são estruturas que congregam as áreas, indicando-se que os *campi* sejam focados em uma grande área, que se articulam por meio das pró-reitorias. Organizar os *campi* por área fortalece e possibilita estar conectado com a comunidade de modo mais efetivo, buscando desenvolver uma área específica em articulação com a região. Algumas instituições brasileiras e estrangeiras adotam esse modelo, que pode ser uma referência para a UnDF.

## 3.3 PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL

 A Lei de criação, em seu Art. 5.o, estabelece que a administração superior da UnDF é exercida pelo reitor, autoridade executiva da UnDF, e pelo Conselho Universitário, no âmbito de suas respectivas competências, a serem definidas no Estatuto e no Regimento Geral.

 Em seu Parágrafo único, apresenta: “Os Conselhos da UnDF, presididos pelo reitor, devem ser constituídos por representações de docentes, discentes, técnicos-administrativos, sociedade civil e representantes do poder público, na forma que disponha o Estatuto e o Regimento Geral”.

A seguir, as competências dos órgãos e estruturas principais propostas:

**Conselho Universitário**

 O Conselho Universitário, de caráter consultivo e deliberativo, é o órgão máximo da Universidade do Distrito Federal, UnDF.

São competências do Conselho Universitário, CONSUNI:

I – aprovar a proposta do Estatuto da UnDF a ser homologada pelo governador;

 II – aprovar, o Regimento Geral da UnDF, e propor sua reformulação por 2/3 (dois terços) do total de seus membros, observados os parâmetros definidos pelos órgãos pertinentes e legislação específica;

III – Convocar eleição para Reitor, homologar o resultado e dar posse ao eleito;

IV – elaborar o Regimento Interno do Conselho Universitário;

 V – homologar as diretrizes da política institucional nos planos administrativo, econômico-financeiro, de ensino, pesquisa e extensão;

 VI – aprovar a proposta orçamentária anual e acompanhar, por meio do Conselho Fiscal, a sua execução;

 VII – deliberar sobre criação, alteração e extinção dos cursos, observada a legislação vigente, após apreciação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Vii – aprovar o planejamento anual e o Plano de Desenvolvimento Institucional;

 VIII – apreciar as contas da UnDF, emitindo parecer conclusivo sobre a propriedade e regularidade de registros contábeis, dos fatos econômico-financeiros e da execução orçamentária das receitas e das despesas, após análises apresentadas pelo Conselho Fiscal;

IX – aprovar a concessão de graus, títulos e outras dignidades;

X – zelar pela observância dos objetivos e das finalidades da UnDF;

 XI – delegar competências deliberativas aos Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho Fiscal, nas suas áreas de atuações;

 XII – autorizar a contratação, concessão onerosa ou parcerias em eventuais áreas rurais e infraestruturas, mantida a finalidade institucional e em estrita consonância com a legislação ambiental, sanitária, trabalhista e das licitações após análise do Conselho Fiscal;

 XIII – analisar e aprovar propostas de anteprojetos de leis, decretos e outras medidas legais que digam respeito à Universidade;

XIV – exercer as demais competências previstas neste Estatuto e no Regimento Geral;

XV – resolver as questões de interpretação deste Estatuto e do Regimento Geral e deliberar;

 XVI – propor a reformulação do Estatuto, após consulta à comunidade por meio de audiência pública;

 Destaque para a importância da participação da comunidade externa na composição do Conselho, com representatividade significativa, que tenham voz e voto para trazer os anseios da comunidade externa com representação comunitária forte, sindicatos, federações, egressos etc.

**Conselho Fiscal**

 O Conselho Fiscal é órgão consultivo, normativo e deliberativo nas questões delegadas pelo Conselho Universitário, CONSUNI. Compete ao Conselho Fiscal:

I – exercer a fiscalização econômico-financeira;

 II – apreciar as contas da Universidade e submetê-las para homologação pelo Conselho Universitário;

III – zelar pelas finalidades da UnDF;

 IV – promover o exame dos documentos de natureza orçamentária, contábil, financeira e patrimonial;

V – aprovar propostas de operações de crédito e concessão de garantias;

VI – manifestar-se sobre a alienação de bens imóveis e sobre aceitação de doações com encargos;

 VII – fazer representação aos órgãos competentes sobre processos, erros, fraudes, ações e omissões ou atos considerados ilícitos, ilegais ou criminosos, que constatar; e

 VIII – elaborar seu próprio regimento interno e suas alterações e submetê-lo ao Conselho Universitário.

**Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**  O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CEPE, é um órgão consultivo, normativo e deliberativo nas questões delegadas pelo Conselho Universitário, CONSUNI. Compete ao CEPE:

I – assessorar a Reitoria no que tange às políticas de ensino, pesquisa e extensão da UnDF;

 II – analisar os projetos pedagógicos dos cursos da UnDF e submetê-los ao Conselho Universitário, CONSUNI;

 III – regulamentar e emitir parecer sobre os processos autorizativos de cursos e demais ofertas educativas da Universidade;

IV – estabelecer diretrizes curriculares para oferta educativa da UnDF;

 V – emitir parecer sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional da UnDF;

 VI – definir diretrizes para a elaboração e para aprovação do calendário acadêmico da Universidade;

VII – emitir parecer sobre recursos de processos de natureza didático-pedagógica;

 VIII – elaborar propostas de alteração do seu próprio regulamento, a ser apreciado e aprovado pelo CONSUNI;

X – regulamentar os projetos e as atividades de ensino, pesquisa e extensão;

 XI – estabelecer diretrizes e procedimentos de acompanhamento e avaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão;

XII – expedir orientações para a elaboração da Organização Didático-Pedagógica da UnDF;

XIII – julgar os recursos sobre matérias de sua competência;

 XIV – estabelecer diretrizes e emitir parecer sobre as políticas e programas de pesquisa e extensão;

XV – coordenar a elaboração e aprovação do Regimento Didático Pedagógico (RDP) da UnDF; e

 XVI – elaborar seu próprio regimento interno e suas alterações e submetê-lo ao Conselho Universitário.

**Reitoria**

 Conforme Art. 4.o, da Lei n. 987/2021, o governador do Distrito Federal nomeia o Reitor e o Vice-Reitor da UnDF, por meio de decreto, sendo a Reitoria o órgão responsável pela administração da UnDF.

Compete à Reitoria:

 I – a administração geral da UnDF bem como a supervisão da execução das políticas de gestão educacional, de pessoal, orçamentária, financeira e patrimonial, visando ao aperfeiçoamento, ao desenvolvimento e à excelência das atividades de ensino, pesquisa e extensão;

 II – formular as propostas orçamentárias, encaminhando-as para aprovação dos órgãos competentes;

III – planejar as estratégias de desenvolvimento da Instituição;

 IV – coordenar e supervisionar a execução dos planos aprovados, adotando medidas para seu cumprimento e avaliação dos resultados;

V – promover o relacionamento e o permanente intercâmbio com as instituições congêneres;

 VI – promover o planejamento, a integração e a cooperação mútua entre as unidades organizacionais que compõem a UnDF.

**Reitor**

Ao Reitor compete:

I – representar a UnDF;

 II – implementar e desenvolver a política educacional e administrativa da UnDF de acordo com as diretrizes homologadas pelo CONSUNI;

III – nomear e dar posse aos Pró-Reitores e aos titulares dos Conselhos;

IV – cumprir e fazer cumprir as decisões dos Conselhos e a legislação em vigor;

V – firmar acordos, convênios, contratos e ajustes;

VI – expedir editais, resoluções, portarias e instruções normativas;

 VII – admitir, empossar, exonerar, conceder aposentadoria e praticar demais atos relacionados com a vida funcional dos servidores;

VIII – criar condições para o aprimoramento do processo educativo;

IX – apresentar anualmente à apreciação do CONSUNI o planejamento e a proposta orçamentária;

 X – apresentar anualmente, ao CONSUNI, o relatório de gestão e prestação de contas antes de encaminhá-los aos órgãos competentes;

XI – zelar pela manutenção dos bens patrimoniais;

XII – promover o desenvolvimento dos servidores;

XIII – constituir comissões de assessoramento para auxiliá-lo no desempenho de suas atribuições;

XIV – aprovar, *ad referendum* ao CONSUNI os casos excepcionais;

 XVI – nomear e empossar todos os ocupantes de cargos de direção e funções do pessoal da universidade;

 XVII – delegar a seu substituto legal, ao Vice-Reitor e aos Pró-Reitores, competência para realização de atos inerentes à administração; e

XVIII – conferir e assinar graus.

**Vice-Reitor**

A Vice-Reitoria assume competências importantes na gestão, além da substituição do Reitor, como também os acompanhamentos dos processos jurídicos e do Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI e a coordenação de Projetos Estratégicos.

São atribuições e responsabilidades do Vice-Reitor:

I – substituir o Reitor, nas suas faltas ou em impedimentos e suceder-lhe, no caso de vaga;

II – exercer as atribuições delegadas pelo Reitor;

III – acompanhar a execução do Plano de Desenvolvimento da UnDF, voltado à eficiência acadêmica e administrativa e ao desenvolvimento institucional;

IV – organizar, articular e acompanhar as atividades da Procuradoria Jurídica, da Unidade de Controle Interno e da Ouvidoria; e

V – acompanhar as atividades da coordenação de Projetos Estratégicos.

**Gabinete**

 O Gabinete contará com uma Chefia, que será responsável pela organização administrativa das atividades da Reitoria e do Reitor.

**Assessoria de Comunicação**

 A Assessoria de Comunicação tem como atribuição difundir as atividades da universidade, de modo que a comunidade tenha conhecimento e acesso às informações relevantes da atuação da UnDF.

**Pró-Reitoria Acadêmica**

A Pró-Reitoria Acadêmica é o órgão executivo que, superintende, orienta, coordena, fiscaliza e avalia todas as atividades de ensino no âmbito de sua competência. À Pró-Reitoria Acadêmica compete planejar, desenvolver, controlar e avaliar a execução das políticas de ensino homologadas pelo Conselho Universitário e pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e, em consonância com a legislação, promover ações que garantam a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão. Propõe e executa as políticas de assistência estudantil, de acesso e permanência. Articula e congrega ações de desenvolvimento docente, em consonância com as diretrizes institucionais, atuando junto à gestão de pessoas para a capacitação docente.

**Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação**

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação é o órgão executivo que superintende, coordena, orienta, fiscaliza e avalia todas as atividades de pesquisa e inovação. À Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação compete propor, desenvolver, articular, controlar e avaliar a execução das políticas de pesquisa e inovação, homologadas pelo Conselho Universitário, em consonância com a legislação e diretrizes da Lei da Inovação. Compete também supervisionar e acompanhar as atividades da Biblioteca Central, os processos de edição de publicações técnico-científicas. Promover ações que garantam a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

**Pró-Reitoria de Extensão de Extensão, Cultura e Comunidade**

A Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade é o órgão executivo que superintende, orienta, coordena e fiscaliza todas as atividades comunitárias, de extensão, de assuntos internacionais, culturais, desportivos, sociais e de lazer. À Pro-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade compete planejar, desenvolver, controlar e avaliar as políticas de extensão, das parcerias internacionais, de integração, da Instituição com o setor produtivo e com a sociedade em geral, homologadas pelo Conselho Universitário, e promover ações que garantam a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

**Pró-reitoria de Administração e Planejamento**

A Pró-Reitoria de Administração é o órgão executivo que superintende, coordena, orienta e fiscaliza todas as atividades administrativas e de planejamento. À Pró-reitoria de Administração compete planejar, executar, controlar e avaliar a administração orçamentária, financeira da UnDF, em consonância com as demais Pró-reitorias. Compete executar o planejamento nos níveis tático e operacional, elaborar os projetos de infraestrutura, executar as licitações, executar os contratos e a realização de outras atividades administrativas de sua competência.

**Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional**

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional é órgão executivo que orienta, coordena, supervisiona e avalia as atividades relativas à gestão de pessoas, a avaliação institucional e à tecnologia da informação. A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional é responsável pelos processos de gestão e desenvolvimento de pessoas e promove, coordena e supervisiona os processos de avaliação voltados à eficiência e ao desenvolvimento institucional. Compete também promover e coordenar a sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais; planeja e coordena as atividades relacionadas à Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico bem como outras atividades pertinentes a suas competências.

## 3.4 ARTICULAÇÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA

A estrutura administrativa deve ser flexível e articulada entre o desenvolvimento das várias atividades, com foco no desenvolvimento institucional e no aluno, pois muitos processos na universidade são interdependentes e se sobrepõem. Assim é necessário que as estruturas não estejam fechadas em si mesmas. Importante ainda que as Pró-Reitorias tenham autonomia nas suas atividades e em suas atuações, com agilidade e transparência, e que estejam abertas ao diálogo e às sugestões da comunidade. Essa abertura é fundamental para a gestão moderna e inovadora, que se possa estar aberto a pensar e a fazer de maneiras diferentes. Na medida que a universidade cresce e avança serão necessários debates e reflexões para que a organização administrativa possa avançar e possibilitar que a instituição cresça e se consolide em todas as áreas.

Os processos de gestão que buscam a inovação são coletivos com escolhas participativas sob lideranças fortes e afinadas com objetivos maiores e fundamentais. As diferenças e crises que podem acontecer em qualquer instituição democrática e participativa fazem parte do crescimento e serão necessárias para o amadurecimento institucional.

Ao descrever uma estrutura possível, com os cargos aprovados na Lei, as limitações são percebidas tanto nas diferenças dos níveis hierárquicos que se mostram acentuadas, como na discrepância vertical. Abaixo, segue proposta que pode corrigir essas discrepâncias, apresentando coerência hierárquica entre os cargos e funções.

### 3.4.1 Proposta de estrutura para inovar

A proposta a seguir apresenta todas as Pró-Reitorias com CNE – 02, as Diretorias com CNE – 03, os Departamentos com CNE – 04, melhora a condição das assessorias e coordenações. Assim, tem-se:

* Conselho Universitário;
* Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
* Conselho Fiscal;
* Assessor dos Colegiados, Cne – 06;
* Reitoria, Reitor, Cne – 01;
* Chefia de Gabinete, Cne – 05;
* Assessoria De Comunicação, Cne – 04;
* Assessor, Cne – 07, 01;
* Vice-Reitoria, Vice-Reitor, Cne – 02;
* Assessor, Cne – 07;
* Procuradoria Jurídica, Chefe, Cne – 03;
* Assessor, Cne – 07;
* Departamento de Projetos Estratégicos, Chefe, Cne – 04;
* Unidade de Controle Interno, Chefe, Cne – 04;
* Ouvidoria, Ouvidor, Cne – 05;
* Pró-Reitoria Acadêmica, Pró-Reitor, Cne – 02;
* Assessor, Cne – 07;
* Diretoria de Graduação, Diretor Cne – 03;
* Assessor, Cne – 07;
* Departamento de Desenvolvimento de Cursos Superiores, Chefe, Cne – 04;
* Diretoria de Pós-Graduação, Cne – 03;
* Assessor, Cne – 07;
* Departamento de Mestrado e Doutorado, Chefe, Cne – 04;
* Secretaria de Assuntos Acadêmicos, Cne – 05;
* Assessor, Cne – 07;
* Departamento de Desenvolvimento Docente, Chefe Cne – 04;
* Departamento de Tecnologias Educacionais, Coordenador, Cne – 04;
* Coordenação de Ead, Cne – 07;
* Coordenação de Acesso e Permanência , Cne – 07;
* Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, Pró-Reitor, Cne – 02;
* Assessor, Cne – 07;
* Diretoria de Pesquisa, Diretor, Cne – 03;
* Assessor, Cc – 08;
* Coordenação de Pesquisa e Comunicação Científica, Coordenador, Cc – 08;
* Núcleo de Inovação Tecnológica – Nit, Diretor, Cne – 03;
* Departamento de Propriedade Intelectual, Chefe, Cne – 04;
* Biblioteca Central, Chefe, Cne – 06;
* Coordenação de Atendimento ao Usuário, Coordenador, Cne – 07;
* Coordenação de Integração de Bibliotecas Setoriais, Coordenador, Cc – 08;
* Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade, Pró-Reitor, Cne – 02;
* Assessor, Cne – 07;
* Diretoria de Extensão, Diretor, Cne – 03;
* Coordenação de Cursos, Coordenador, Cne – 07;
* Departamento de Assuntos Internacionais, Diretor, Cne – 04;
* Departamento de Arte e Cultura, Chefe, Cne – 04;
* Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, Pró-Reitor, Cne – 02;
* Assessor, Cne – 07;
* Diretoria de Administração Geral, Cne – 03;
* Assessor, Cc – 08
* Departamento de Planejamento e Programação Orçamentária, Cne – 04;
* Coordenação de Planejamento, Coordenador, Cne – 07;
* Coordenação de Orçamento, Coordenador, Cc – 08;
* Departamento de Contabilidade, Orçamento e Finanças, Chefe, Cne – 04;
* Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Contabilidade e Custos Governamentais, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Contratos e Convênios, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Convênios e Acordos Administrativos, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Instrução Processual, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Recursos Materiais e Audiovisuais, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Patrimônio, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Manutencao e Servicos Gerais, Coordenador, Cc – 08;
* Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitor, Cne – 02;
* Assessor, Cne – 07;
* Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretor, Cne – 03;
* Assessor, Cc – 08
* Departamento de Seleção E Provimento, Chefe de Departamento, Cne – 04;
* Coordenação de Carreira E Registros, Coordenador, Cne – 05;
* Coordenação de Capacitacao e Formação Continuada, Coordenador, Cne – 07;
* Diretoria Tecnologia da Informação, Diretor, Cne – 03;
* Assessor, Cc – 08
* Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas, Coordenador, Cc – 08;
* Coordenação de Administração de Redes, Coordenador, Cc – 08;
* Departamento de Avaliação, Diretor, Cne – 04; E
* Coordenação de Processos de Avaliação Institucional, Coordenador, Cne – 07.

Núcleos Acadêmicos

1) Engenharia e Tecnologias, Cne – 06;

2) Vida e Saúde, Cne – 06;

3) Política, Economia e Artes, Cne – 06; e

4) Educação, Política e Sociedade, Cne – 06.

Os Núcleos Acadêmicos contarão com coordenadores de cursos e com os Núcleos Docentes Estruturantes (NDE), conforme previsto na Lei n. 10.861/2004 que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, cujo principal objetivo é melhorar a qualidade da Educação Superior Brasileira. O SINAES possui uma série de instrumentos e de mecanismos de avaliação que analisam as condições das instituições, dos cursos e dos estudantes. Aqui destaca-se que o Núcleo Docente Estruturante (NDE) de um curso de graduação formado por um grupo de docentes do curso, atuando desde o processo de sua concepção, com responsabilidades acadêmicas de acompanhamento, consolidação e atualização contínua do projeto pedagógico do curso, prevendo, assim, estruturas acadêmicas colegiadas para a organização e para o acompanhamento dos cursos de graduação. Ressalta-se, ainda, que por ser uma Universidade Distrital, a UnDF não está incluída legalmente no sistema federal de ensino, o que pode ser feito por escolha e adesão, porém, como o Sinaes é hoje uma referência importante na organização do ensino superior, cabe pensar nessa estrutura acadêmica de modo que os cursos possam ter uma forma colegiada e coletiva de organização, tão importante numa instituição democrática e participativa.

Uma outra possibilidade na estrutura é ter todas as coordenações com CNE – 07, liberando as CC – 08, que são 33, para as coordenações de cursos superiores, mestrados e doutorados. Importante destacar que as coordenações de cursos e os NDEs são fundamentais para o desenvolvimento acadêmico e para a articulação com os estudantes.

Tabela 2. Proposta de novos cargos para aprovação em Lei.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Cargos | Lei  | Proposta |
| CNE – 01 | 1 | 1 |
| CNE – 02 | 1 | 6 |
| CNE – 03 | 3 | 9 |
| CNE – 04 | 3 | 14 |
| CNE – 05 | 2 | 2 |
| CNE – 06 | 7 | 7 |
| CNE – 07 | 17 | 17 |
| CC – 06 | 1 | 1 |
| CC – 08 | 33 | 33 |
| Total | 68 | 90 |

Figura 4 - Estrutura de Cargos proposta

A proposta de aumento do número de cargos se concentra nos níveis mais altos, pois são estratégicos para o funcionamento da estrutura universitária e é exatamente nesses níveis que existem as lacunas das Pró-Reitorias. Desse modo teremos as Pró-Reitorias equiparadas a Vice-Reitora no nível CNE – 02. As Diretorias no nível CNE – 03 e os Departamentos com CNE – 04.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente produto de Organização Administrativa e Processos de Gestão foi desenvolvido a partir de experiências, de estudos, de reflexões e de análises das possibilidades de estruturar a UnDF, de modo que a instituição tenha, desde sua implantação, possibilidade de trabalhar acadêmica e administrativamente com inovação e com transformação. Mesmo conhecendo as limitações que são inerentes ao processo, é necessário ir além do que está colocado como possível para o contexto e ampliar os horizontes para que a UnDF nasça forte e avance rapidamente, para cumprir seu papel social de transformação no DF e na RIDE. Foi consultado o material já desenvolvido que serviu de inspiração para que se pudesse debater e refletir sobre as melhores escolhas administrativas para o funcionamento pleno da instituição, Muitas são as possibilidades e formas de organização administrativa e pensar nisso é instigante e desafiador. Assim, deseja-se que as propostas possam provocar mais debates, dissensos e consensos, acerca da melhor estrutura para essa universidade tão esperada e que será fundamental para o Distrito Federal possa cumprir mais ainda seu papel na capital federal.

Cabe refletir que são muitas as dificuldades para implantar uma estrutura densa e robusta para a UnDF. Assim apresento algumas possibilidades de implantação de modo gradativo, assim como a diversidade de nomenclaturas. Durante as reuniões com os demais consultores foi colocada a possibilidade de denominar as Pró-Reitorias como Vice-Reitorias e que não existisse a figura de um único Vice-Reitor. É uma possibilidade, mas há de se analisar algumas experiências com essa condição. Ao dividir a responsabilidade entre cinco Vice-Reitores que serão responsáveis por temáticas densas e complexas, corre-se o risco de as atividades relevantes não serem contempladas, como estão aqui na proposta. Teria, portanto, que se pensar em uma outra forma de organização, pois a proposta considera o Vice-Reitor não só como substituto do Reitor, mas como aquele que acompanha projetos e programas estratégicos da Universidade.

Uma outra situação a ser pensada é a condição de não ser possível a implantação das cinco Pró-Reitorias num primeiro momento do funcionamento. Se forem viabilizadas quatro Pró-Reitorias, é possível unir a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação com a Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade, formando a Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Extensão, passando as atividades de Internacionalização para a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. A estrutura ficaria, então, como se apresenta a seguir :

1. Pró-Reitoria Acadêmica;
2. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Extensão;
3. Pró-Reitoria de Administração e Planejamento; e
4. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.

 Na possibilidade de começar com três Pró-Reitorias, pode-se ter duas possibilidades, sendo a primeira:

1. Pró-Reitoria Acadêmica;
2. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Extensão; e
3. Pró-Reitoria de Administração e Desenvolvimento Institucional.

 Outra possibilidade seria a Pró-reitoria Acadêmica englobar as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, apresentando, portanto, a seguinte estrutura:

1. Pró-Reitoria Acadêmica;
2. Pró-Reitoria de Administração e Planejamento; e
3. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.

É uma escolha que cabe à Universidade, dependendo da forma que se pretende colocar na implantação, bem como de seus objetivos primordiais. Se se pretende iniciar com Pesquisa e Extensão fortes, é necessário ter uma estrutura densa para tanto, mas se a pretensão é iniciar, primeiramente, fortalecendo os cursos e a própria estruturação da universidade, pode haver uma única Pró-reitoria Acadêmica englobando o tripé. Há que se considerar a importância da pesquisa e da extensão para a UnDF ser considerada uma universidade efetivamente.

A organização administrativa da Universidade deve refletir sua forma de atuar e de se articular com a comunidade, por isso é tão importante que a implantação de sua estrutura seja fruto de estudos, de debates, de análises e de articulação política, pois também depende da aprovação de decretos e de leis distritais. Destaque para que a organização e seus processos de gestão representem e reflitam autonomia acadêmica, administrativa e financeira, que reforcem a participação democrática, e que a coletividade seja verdadeiramente representada nos processos institucionais. Essa forma de se situar na comunidade não pode depender de vontade e de promessas políticas e devem estar garantidas em toda sua regulamentação interna e externa, não ficando à mercê processos puramente políticos.

Assim, o produto aqui apresentado espera contribuir com a implantação de uma universidade forte, transformadora, instigante e referência na educação superior brasileira.

# REFERÊNCIAS

ALVES, Rubem. A alegria de ensinar. São Paulo: Ars Poetica Editora Ltda, 1994.

BRANDÃO, Soraya Monteiro. Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. 2012. 201 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponivel em: <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/11614>

BRASIL. Constituição da República Federativa. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>

BRASIL. Lei n. 10.861 de 10 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>

BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 26 de junho de 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>

DISTRITO FEDERAL, Lei n. 987, de 26 de julho de 2021. Autoriza a criação e define as áreas de atuação da Universidade do Distrito Federal — UnDF. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/d63441567ac346e3bb12c2ac68f43b7b/LC_987_2021.html>

DISTRITO FEDERAL, Decreto 42333, de 26 de julho de 2021. Institui a Universidade do Distrito Federal — UnDF. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/dc1b76852bb043b59abb774a0ffac9d4/Decreto_42333_26_07_2021.html>

IFSC. Resolução n. 28/2009/CS. Aprova o Estatuto do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Florianópolis, 31 de agosto de 2009. Disponível em: ​​[https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resolucao+n+28+-+ESTATUTOalterado.pdf/5c82fac4-fb4b-a6b4-3510-bf7d1ef0be86](https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resolucao%2Bn%2B28%2B-%2BESTATUTOalterado.pdf/5c82fac4-fb4b-a6b4-3510-bf7d1ef0be86)

MORIN, Edgar. A Cabeça Bem-Feita. 22. ed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2015.

​​SCHLICKMANN, Raphael e MELO, Pedro Antônio de. Administração Universitária: em busca de uma epistemologia. Campinas, SP: Revista da Avaliação da Educação Superior, 2012, vol. 17, n.1, p.155-178. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2191/219122238009.pdf>

SOUZA, J. V. Documento de referência para orientar e subsidiar as discussões do Colóquio: UnDF Jorge Amaury: entre o projeto e a criação — Diálogos sobre a Universidade que queremos, 2021.

UDESC, Decreto 4.184, de 6 de abril de 2006, publicado no DOE n. 17.859 de 06.04.2006, alterado pelo Decreto 1.793, de 08.11.2018, publicado no DOE n. 20.893 de 09.11.2018. Aprova o Estatuto da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://secon.udesc.br/leis/Decreto_4184_2006_Estatuto_UDESC_compilado.pdf>

UEMA. Estatuto da Universidade Estadual do Maranhão, 2015. Disponível em: <https://www.uema.br/wp-content/uploads/2015/01/estatuto.pdf>

UEMA. Regimento da Reitoria, 2021. Disponível em: ​​<https://www.uemasul.edu.br/portal/wp-content/uploads/2021/09/regimento_reitoria_uema.pdf>

© Cebraspe, 2021. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte dessa publicação pode ser copiada, reproduzida ou distribuída em qualquer meio conhecido ou que venha a ser criado.

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, qualificado por meio do Decreto n.º 8.078/2013 como Organização Social (OS), tendo como finalidade precípua fomentar e promover o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento institucional e a difusão de informações, experiências e projetos de interesse social e utilidade pública nas áreas de avaliação, certificação e seleção.