

Relatório da atividade

Atividade: II Encontro Institucional de Gestão Multicampi - UFSCar: Planejamento e avanços - 23112.039252/2025-23

Atividade realizada: Sim

Alterações em relação à proposta original e dificuldades encontradas: Nada a declarar.
Objetivos atingidos, resultados e conclusões: Foi anexado o relatório completo da atividade desenvolvida. O arquivo encontra-se em baixa qualidade devido à limitação do tamanho permitido para anexos. A versão em alta qualidade pode ser acessada em: https://drive.google.com/drive/folders/1022W1qs5npvRP29vcFw6r9HgyjSjXXUV?usp=drive_link
Público atendido: 106
Número de exames, perícias e laudos realizados em laboratórios / depto: 0
Saldo Residual Previsto: 0.00
Destino do Saldo Residual:
Anotações ProEx:

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar: Planejamento e avanços

Araras/SP, dezembro de 2025





Relatório elaborado sob demanda do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar.

Coordenação:

- Kelly Monaco Coletti

Equipe de facilitação:

- Kelly Monaco Coletti
- Valéria Freixedas
- Laís Ferraz de Camargo
- Felipe de Almeida
- Livia Gomes Borges

Relatoria:

- Kelly Monaco Coletti
- Valéria Freixedas
- Livia Gomes Borges

Revisão da relatoria:

- Ricardo Toshio Fujihara - Diretor do Centro de Ciências Agrárias da UFSCar



SUMÁRIO

Resumo executivo	3
1. Apresentação	6
2. Objetivos do encontro	6
3. Participantes presentes	6
4. Abertura e boas-vindas	7
5. Apresentação do Campus Araras e do CCA	8
6. Apresentação sobre Plano Diretor na perspectiva multicampi	11
7. Resgate do I Encontro de Gestão Multicampi	14
8. Reflexões sobre a implementação da gestão multicampi	16
9. Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi	19
9.1. Recursos Humanos	20
9.2. Normas e procedimentos padrão	23
9.3 Estrutura organizacional	25
10. Plenária	28
11. Próximos passos	29
12. Avaliação	30
13. Palavras finais	31
14. Registros fotográficos	32
15. Relação de anexos	37

Resumo executivo

O II Encontro Institucional de Gestão Multicampi - UFSCar: Planejamento e Avanços foi realizado no dia 26 de novembro de 2025, no Centro de Ciências Agrárias (CCA) da UFSCar, Campus Araras/SP. O evento, promovido pela Diretoria do CCA, teve como objetivo geral promover o diálogo sobre propostas de planejamento para avançar na implementação da gestão multicampi da UFSCar.

O encontro contou com 112 inscritos e reuniu 104 participantes, incluindo representantes dos quatro Campi da UFSCar (Araras, Lagoa do Sino, São Carlos e Sorocaba) e de 22 setores da Universidade. O encontro contemplou a apresentação do Campus Araras e do CCA e uma abordagem a respeito dos Planos Diretores na perspectiva multicampi, além de um resgate dos resultados do I Encontro de Gestão Multicampi (realizado em julho de 2023), que direcionou a construção da programação do segundo evento.

A partir de um questionário aplicado após o I Encontro, foram identificados temas correspondentes aos maiores desafios para a implementação da gestão multicampi, que se tornaram os temas centrais do II Encontro: Déficit de recursos humanos, Falta de procedimentos padrão, e Estrutura organizacional. Para promover o diálogo sobre estes desafios, a metodologia utilizada foi a análise FOFA (Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) ou SWOT (em inglês), uma importante ferramenta de análise para a etapa inicial de um planejamento estratégico, fornecendo subsídios para a definição da direção de longo prazo, de modo realista, alinhando questões do ambiente interno e externo da instituição. Os participantes foram divididos em grupos de trabalho, compostos por representantes de diferentes Campi e setores, buscando maior integração e compartilhamento de experiências. Este processo provocou a identificação de um "Tempo zero" (um retrato do ponto de partida) que possibilitará o acompanhamento de mudanças necessárias na implantação da gestão multicampi.

As reflexões dos participantes sobre a implementação da gestão multicampi enfatizaram a busca por maior integração e sinergia entre Campi e setores, acompanhada de padronização eficiente de processos, visando a otimização de recursos e a eficácia na execução de tarefas. Para suprir as lacunas, a prioridade identificada foi o aumento do quadro de servidores e a implementação de um sistema integrador, além da padronização de procedimentos.

Os resultados dos trabalhos em grupos, baseados na análise FOFA, forneceram apontamentos sobre os três temas críticos para a implementação da gestão multicampi:

Recursos Humanos (RH)

- **Fortalezas:** O sistema de carreira única (homogeneidade de salários), a proatividade e a bagagem acumulada (potência humana) dos servidores, o comprometimento e o pertencimento à instituição, e a existência do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

- **Fraquezas:** O número reduzido de servidores (resultando em sobrecarga de trabalho) é o principal problema, agravado pela gestão de talentos deficitária, a falta de integração entre as equipes, e a invisibilidade do trabalho terceirizado. A falta de acompanhamento adequado dos planos de trabalho pelos gestores no âmbito do PGD também foi apontada como uma fraqueza, assim como a falta de comunicação entre os atores.

- **Oportunidades:** Parcerias com órgãos públicos e privados, cooperação entre diferentes áreas, a possibilidade de implantação de uma plataforma integrada de processos, e a implantação do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC).

- **Ameaças:** Políticas de estado versus de governo que conflitam com as ações da Universidade. O mercado de trabalho competitivo é uma ameaça, dificultando a retenção de talentos em algumas áreas devido a melhores salários na iniciativa privada.

Destaque da Plenária para RH: Foi apontada a necessidade de formação para gestores com uma perspectiva de integração humanizada e a realização de um processo de mapeamento de habilidades para a alocação eficiente de servidores.

Normas e Procedimentos Padrão (NPP)

- **Fortalezas:** A autonomia universitária, a força de trabalho qualificada e experiente (incluindo o conhecimento tácito dos servidores), a possibilidade de fomentar espaços de debate de boas práticas (como o próprio evento), e a experiência multicampi já existente em algumas redes operantes (patrimônio, compras, orçamento).

- **Fraquezas:** O conhecimento e os fluxos não estarem totalmente normatizados (levando à concentração de conhecimento em pessoas específicas), a ausência de uniformidade de procedimentos entre os Campi, o retrabalho decorrente do não cumprimento das normas, e a má comunicação. Foi também mencionada a resistência cultural a mudanças.

- **Oportunidades:** Aproveitamento de modelos de sucesso de outras Instituições de Ensino Superior, a criação de uma base centralizada de conhecimento (Boas Práticas e Procedimentos Operacionais Padrão - POPs), o uso de Inteligência Artificial (IA) para sanar dúvidas internas e externas, e o uso do RSC como ferramenta para estimular a sistematização de saberes acumulados em POPs.

- **Ameaças:** Mudanças constantes de políticas e normas externas, sanções impostas por órgãos de controle externo, e as alterações frequentes no arcabouço jurídico, que impactam no trabalho empregado na criação de normas internas.

Destaque da Plenária para NPP: A principal necessidade é a criação de um repositório de normas, procedimentos e boas práticas de cada setor, que utilize IA para buscas eficientes e fomenta uma rede colaborativa, com um fórum interativo interno para troca de experiências e comentários.

Estrutura Organizacional (EO)

- **Fortalezas:** A qualificação e diversidade das equipes, a atuação em estrutura colegiada, a estabilidade dos cargos, a reputação institucional (melhores posicionamentos em rankings), e a sinergia coletiva potencializada pela horizontalidade hierárquica.
- **Fraquezas:** Disfunções burocráticas, a falta de integração de sistemas e bancos de dados, o desbalanceamento de pessoal (falta de servidores), a replicação desnecessária de funções em diferentes setores, a descontinuidade de projetos devido a alternâncias de gestão, e a capacitação deficitária dos servidores para gestão com viés multicampi. A ausência de consultoria jurídica para todas as unidades também foi um ponto crítico.
- **Oportunidades:** Atratividade para convênios e parcerias, vantagens competitivas em editais, participação em redes de Instituições Federais de Ensino Superior, captação de recursos via emendas e Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Ufscar (FAI-UFSCar), e a operacionalização de projetos utilizando o plano federal de implantação de transformação digital e IA na gestão administrativa.
- **Ameaças:** Baixa atratividade de carreiras e salários defasados, cortes orçamentários (levando à descontinuidade de projetos), extinção de cargos, e o discurso de deslegitimação da ciência e do serviço público. O déficit de Funções Gratificadas (FGs) e Cargos de Direção (CDs) para a reestruturação multicampi, sem a clara definição de atribuições e responsabilidades, também é uma ameaça.

Destaque da Plenária para EO: Foi ressaltada a importância das secretarias de apoio acadêmico estarem mais integradas, e a necessidade de garantir formas de atendimento mais estáveis e contínuas no PGD, cobrindo todos os turnos.

Os resultados do II Encontro dão origem a um documento base que pode subsidiar a construção de um planejamento estratégico para a implementação da gestão multicampi. Pretende-se que o III Encontro Institucional de Gestão Multicampi, a ser realizado, a princípio, no Campus Lagoa do Sino, busque dar continuidade ao processo iniciado. Foi sugerido que pequenos encontros setoriais ocorram ao longo do próximo ano, preparando ideias e ações para o evento a seguir.



1. Apresentação

O II Encontro Institucional de Gestão Multicampi - UFSCar: Planejamento e Avanços foi realizado no dia 26 de novembro de 2025, das 09h às 17h, no Centro de Ciências Agrárias (CCA) da UFSCar, Campus Araras/SP.

O evento, que contou com 112 inscritos e 104 participantes, representantes dos quatro Campi da UFSCar e de 22 setores da Universidade, foi promovido pela Diretoria do Centro de Ciências Agrárias da UFSCar.

A Coordenação Geral do evento foi realizada por Ricardo Toshio Fujihara, Diretor do CCA, com o apoio de Kayna Agostini, Vice-Diretora do CCA, Maiara Fernanda Peres, Prefeita do Campus, junto com sua equipe de colaboradores. Também contou com o apoio de Luiz Manoel de Moraes Camargo Almeida e Edna Hercules Augusto, Pró-reitores de Administração, e de Luciana Márcia Gonçalves, Secretária-Geral de Gestão do Espaço Físico.

Este relatório tem como objetivo documentar os principais pontos dialogados para subsidiar a continuidade dos trabalhos.

2. Objetivos do encontro

Objetivo Geral

Promover o diálogo sobre propostas de planejamento para avançar na implementação da gestão multicampi da UFSCar.

Objetivos Específicos

- Identificar propostas para o avanço da implementação da gestão multicampi, a partir dos resultados do I Encontro, para subsidiar planejamentos e ações futuras;
- Proporcionar momentos de interação e integração entre pessoas que atuam em diferentes Campi e setores da UFSCar;

3. Participantes presentes

O Encontro contou com 112 inscritos e reuniu um total de 104 participantes, com representação dos quatro Campi da UFSCar (Araras, Lagoa do Sino, São Carlos e Sorocaba) e de 22 setores da Universidade (Diretoria do Campus Lagoa do Sino, Diretoria do Campus Sorocaba, Prefeitura do Campus Araras, Prefeitura do Campus Lagoa do Sino, Prefeitura do Campus São Carlos, Prefeitura do Campus Sorocaba, Pró-Reitoria de Administração - ProAd, Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis - ProACE, Pró-Reitoria de Extensão - ProEx, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - ProGP, Pró-Reitoria de Graduação - ProGrad, Pró-Reitoria de Pesquisa - ProPq, Pró-Reitoria de



Pós-Graduação - ProPG, Secretaria Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade - SAADE, Secretaria Geral de Educação a Distância - SEaD, Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - SGAS, Secretaria Geral de Gestão do Espaço Físico - SeGEF, Secretaria Geral de Informática - SIn, Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais - SPDI, Secretaria Geral de Relações Internacionais - SRInter, Sistema Integrado de Bibliotecas da UFSCar - SIBi). Para promover a interação dos participantes, todos compartilharam seu nome, cargo e Campus de atuação, além da cidade onde mora e o estado onde nasceu.

4. Abertura e boas-vindas

O Encontro teve início com as boas-vindas e apresentação da programação do dia. A seguir, pode-se consultar as falas das pessoas que compuseram a mesa de abertura.

Ana Beatriz de Oliveira - Reitora da UFSCar, deu boas-vindas a todos os presentes e destacou a importância deste evento, que conta com a participação de representantes dos quatro Campi da UFSCar e de diferentes setores. Destacou o compromisso da Universidade com a implementação da gestão multicampi e compartilhou que o desafio desta implementação também é vivenciado por outras Instituições de Ensino Superior, fazendo referência a uma rede de cerca de 69 Universidades que também se vêem diante deste desafio, algumas com Campi que ficam a mil quilômetros de distância, outras com Campi mais próximos, mas que só podem ser acessados de barco ou avião, por exemplo. Assim, destacou que apesar dos desafios, há muitas possibilidades no âmbito da implementação da gestão multicampi da UFSCar, cujos Campi estão todos localizados no Estado de São Paulo. Agradeceu ao Centro de Ciências Agrárias (CCA), por acolher este evento e cuidar de tantos detalhes para a sua realização. Ainda, agradeceu a todos os servidores presentes pelo compromisso e pela disposição para o diálogo em relação ao tema, que tem muito a contribuir para a melhoria do trabalho de todos e da Instituição, de modo geral.

Ricardo Toshio Fujihara - Diretor do Centro Ciências Agrárias, registrou a alegria e a satisfação de realizar este evento no Campus Araras, acolhendo mais de 100 pessoas, das quais muitas o estão conhecendo nesta oportunidade. Agradeceu a presença de todas as pessoas e destacou que os debates a serem realizados ao longo do dia, em relação a implementação da gestão multicampi, são fundamentais, mas que este momento também é valioso para a integração das pessoas e o compartilhamento de experiências, pois muitos servidores só se conhecem por e-mail. Indicou que as discussões sobre o modelo multicampi têm avançado e que alguns setores já o estão aplicando, de modo muito funcional. Agradeceu a presença da Reitora e de todos que contribuíram para a realização do evento, destacando as contribuições da equipe da Diretoria do CCA e da Prefeitura do Campus, que têm se preocupado em construir um Campus cada dia melhor, não apenas para a comunidade acadêmica, mas também para a comunidade do município de Araras. Registrou que atualmente a UFSCar conta com quatro Campi, mas que logo serão cinco, cada um com as suas particularidades, mas

com anseios, necessidades, discussões e reflexões semelhantes. Portanto, este momento busca contribuir para construção coletiva de soluções e ideias que possam melhorar a produtividade e o trabalho, mas também o relacionamento entre as pessoas, os setores e os Campi. Compartilhou que este trabalho exige um processo gradativo de construção e que serão realizadas outras etapas em Lagoa do Sino e em São Carlos. Desejou um ótimo evento e destacou a importância da participação de todos para realização de um bom trabalho.

Maiara Fernanda Peres – Prefeita Universitária do Campus Araras da UFSCar, deu boas-vindas a todos e desejou que todos aproveitassem o evento, que foi construído com muito carinho e dedicação pela Diretoria do CCA, com apoio da Prefeitura. Destacou que este evento é uma grande oportunidade de aprendizado para todos e de construção coletiva para o avanço na implementação da gestão multicampi.

A programação do dia contou com os seguintes momentos:

- Recepção, credenciamento e café
- Abertura e boas-vindas
- Apresentação da programação do encontro e das pessoas presentes
- Apresentação do Campus Araras e do CCA
- Apresentação sobre o Plano Diretor na perspectiva multicampi
- Resgate do I Encontro de Gestão Multicampi da UFSCar
- Reflexões sobre a implementação da gestão multicampi
- Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi a partir de grupos de trabalho
- Compartilhamento dos trabalhos realizados pelos grupos
- Plenária
- Próximos passos
- Avaliação
- Palavras finais e encerramento

A apresentação utilizada para a condução do encontro pode ser consultada no anexo 1.

5. Apresentação do Campus Araras e do CCA

Ricardo Toshio Fujihara - Diretor do Centro Ciências Agrárias, iniciou a apresentação do Campus Araras destacando a importância histórica do local.

De 1848 a 1925, a propriedade, de 900ha, era chamada Fazenda Santa Escholástica, e teve relevância para o início do município de Araras. A propriedade era produtora de café e cana-de-açúcar e contou com o trabalho de cerca de 70 pessoas escravizadas, o que remete a um passado que precisa ser relatado para melhor compreensão a respeito das relações com as questões raciais. Em 1888, pouco antes da abolição da escravatura no Brasil, a abolição aconteceu no município de Araras. Em 1925, a propriedade foi vendida para um investidor Italiano, chamado Luiz Del Nero, que a adquiriu e depois passou a fragmentá-la. Ricardo compartilhou fotos de edificações que perduram desde aquela época, destacando o casarão (onde foi servido o almoço), que tem cerca de 180 anos, o qual foi construído próximo a um Jequitibá Rosa de cerca de 300 a 400 anos, e fica localizado próximo às represas existentes. Em relação ao casarão, registrou que as cores de hoje não são originais, pois foram alteradas na época do Instituto do Açúcar e Alcool (IAA), mas que está sendo realizado um trabalho, junto à Secretaria Geral de Gestão do Espaço Físico - SeGEF, para restauração do casarão nas cores de uma casa colonial da época. Destacou, ainda, que há um trabalho sendo realizado, junto à Prefeitura, para transformar este espaço em um patrimônio histórico municipal. Outros espaços apresentados e que foram preservados na época do IAA, funcionaram como uma escola rural e uma carpintaria. Ricardo compartilhou que, segundo relatos e levantamentos históricos, a área da carpintaria fazia parte, anteriormente, da senzala da propriedade.

Em 1933, na época do presidente Getúlio Vargas, foi criado o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), com a intenção de promover o desenvolvimento do setor sucroalcooleiro. Em 1950, o então prefeito de Araras, Hermínio Ometto, que também era vice-presidente de uma associação nacional de cana-de-açúcar, teve a intenção de criar uma escola agroindustrial (o projeto envolvia três unidades, uma delas em Araras), que funcionaria em formato de internato. Em 1953, a área foi adquirida pela prefeitura municipal e depois transferida para o IAA. Porém, com o falecimento de Getúlio Vargas, esse projeto foi suspenso.

Como propriedade do IAA, a área se tornou uma estação para produção de mudas de cana-de-açúcar e, em 1969 foi oficializada a Estação Experimental de Cana-de-Açúcar do IAA. A partir disso, em 1971 foi implementado o Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-açúcar (Planalsucar) e, em 1976 o Programa Nacional do Alcool (Proálcool), um programa que foi muito importante na época da crise do petróleo e culminou no início do desenvolvimento do etanol como biocombustível.

Em 1990, o então presidente Fernando Collor extinguiu todas as unidades do IAA, distribuídas pelo país, e os servidores foram colocados à disposição. Houve, então, uma mobilização de instituições federais de pesquisa e ensino para que pudessem assumir a estrutura e o patrimônio dessas unidades, o que deu início à Rede Interuniversitária para o Desenvolvimento do Setor Sucroenergético - RIDESA, hoje constituída por 10 universidades federais, como a Universidade Federal de Alagoas, a Universidade Federal de Viçosa, entre outras unidades.

Em 1991, houve um parecer do Conselho Universitário da UFSCar (nº 146/91), a partir do qual ficou decidido que a UFSCar absorveria a estrutura do IAA de Araras, o que resultou na criação do segundo Campus da UFSCar, dando início à perspectiva multicampi. Neste período, o Campus era constituído por 40 docentes e 70 técnicos. Estes docentes, na realidade, eram pesquisadores da área e não tinham prática de ensino, mas foram convidados para o cargo. Alguns profissionais dessa época trabalham no Campus até os dias de hoje. O professor Dr. Silvio P. Botomé foi responsável por conduzir essa implantação. Foram criados três departamentos no Campus: Biotecnologia Vegetal (DBV), Recursos Naturais e Proteção Ambiental (DRN), Tecnologia Agroindustrial e Socioeconomia Rural (DTAI).

A implantação do primeiro curso do Campus, de Engenharia Agrônômica (integral), se deu em 1993, com o oferecimento de 40 vagas. Até 2006 este era o único curso oferecido no Campus, que funcionava apenas no período diurno, com 300 alunos. Por volta de 2008, iniciou-se a construção da biblioteca, que ficava no prédio central.

Ricardo compartilhou, de forma breve, as chefias e equipes que compõem diretamente o CCA e a Prefeitura do Campus, destacando o trabalho conjunto com outros Departamentos, como os de Informática, de Ações Comunitárias Estudantis, de Gestão de Pessoas, de Graduação, de Administração, de Bibliotecas e outros. Registrou que a Diretoria do CCA está relacionada diretamente com os Departamentos Acadêmicos e as Coordenações de Graduação e Pós-graduação, destacando-os:

- **Departamentos Acadêmicos (5):** DRNPA - Recursos Naturais e Proteção Ambiental; DBPVA - Biotecnologia e Produção Vegetal e Animal; DTAiSeR: Tecnologia Agroindustrial e Socioeconomia Rural; DDR - Desenvolvimento Rural; DCNME - Ciências da Natureza, Matemática e Educação.

- **Graduação (6):** Engenharia Agrônômica (1993); Bacharelado em Biotecnologia (2006); Bacharelado em Agroecologia (2008); Licenciatura em Física (2008); Licenciatura em Ciências Biológicas (2008); Licenciatura em Química (2008).

- **Pós-graduação (4):** PPGADR - Agroecologia e Desenvolvimento Rural (2006); PPGAA - Agricultura e Ambiente (2008); PPGPVBA - Produção Vegetal e Bioprocessos Associados (2013); PPGEdCM - Educação em Ciências e Matemática (2017).

Compartilhou, ainda, que o processo de fortalecimento do Campus foi gradativo e que recentemente houve aprovação do primeiro doutorado de Araras, cuja primeira turma iniciará em 2026.

Foram compartilhadas algumas fotos do Campus e Ricardo destacou um aspecto importante que vem sendo trabalhado, especialmente próximo às represas existentes, relacionado à restauração florestal, o que tem contribuído para o aumento das áreas de reserva e da ocupação destas áreas por animais silvestres, o que remete ao cuidado com a sustentabilidade no local. Há áreas experimentais de estudos, mas a área de reserva é preservada e diversas espécies de mamíferos, répteis e aves, por exemplo,

estão ocupando o Campus. Houve destaque para o projeto de canoagem realizado no local, o qual conta com grande adesão dos alunos. Destacou, ainda, a proximidade do Campus com a cidade de Araras, que foi se expandindo e ocupando esta área que antes era, sobretudo, rural.

Ricardo compartilhou que toda a história do CCA está disponível em um livro, lançado em 2023, em comemoração aos 30 anos do Campus. O livro foi inscrito por Kayna Agostini, vice-diretora do CCA, para o prêmio Jabuti Acadêmico, sendo um dos semifinalistas. É possível acessá-lo gratuitamente no seguinte link: <https://doi.editoracubo.com.br/10.4322/978-65-86819-35-9>.

Foram compartilhados, ainda, dados relacionados ao desenvolvimento de pesquisas a partir de ações de estímulo e investimento, o que tem resultado no aumento significativo de aprovação de bolsas de auxílio, principalmente nos últimos quatro anos. Esse avanço também é identificado em termos de produção (de 2015 a 2019, foram publicados 913 artigos, 136 capítulos e 31 livros, enquanto que de 2020 a 2024 foram publicados 1.158 artigos, 284 capítulos e 45 livros), tendo contribuído, ainda, com o aumento da produtividade e da qualidade das produções do CCA e do Campus, de modo geral.

Ricardo ressaltou que, em termos de constituição, a comunidade acadêmica do Campus é formada por 174 servidores, 89 docentes, 85 técnicos-administrativos, 1.100 estudantes e 56 terceirizados.

Para acompanhar as iniciativas realizadas pelo CCA, Ricardo compartilhou as redes sociais que podem ser acessadas (site: cca.ufscar.br/pt-br; Facebook: facebook.com/diretoriado.cca; Instagram: instagram.com/diretoriadoccaufscar; Youtube: www.youtube.com/@centrodecienciasagrarias-c2494). Destacou, também, que foi realizado um evento em comemoração aos 30 anos do CCA que culminou na gravação de um documentário, de 100 minutos, com 10 episódios que contam a história do Centro a partir da contribuição de ex-servidores, técnicos, docentes, alunos e ex-alunos, entre outros colaboradores, para que fosse possível fazer um trabalho de preservação da memória. Os vídeos estão disponíveis no canal do Youtube e todos foram convidados a conhecer.

Para finalizar, Ricardo destacou que no dia anterior (25 de novembro de 2025), o CCA recebeu o último evento em celebração aos 55 anos da UFSCar, com a temática sustentabilidade, e que no próximo ano, em 2026, o Campus Araras e o CCA comemorarão 35 anos de história, cuja celebração contará com uma série de ações que estão sendo preparadas.

6. Apresentação sobre o Plano Diretor na perspectiva multicampi

Luciana Márcia Gonçalves - Secretária-Geral de Gestão do Espaço Físico - SeGEF, iniciou sua fala fazendo referência à apresentação do Campus Araras, realizada

por Ricardo Fujihara, destacando a importância dos Campi enquanto espaço de vivência para toda a comunidade acadêmica e para os territórios nos quais estão inseridos.

Compartilhou que um Plano Diretor é um acordo coletivo em relação à ocupação do espaço físico, buscando evitar e dirimir conflitos que possam emergir, como acontece nas cidades, tendo em vista que os espaços estão em constante transformação. Ressaltou que o Campus não é apenas um espaço funcional e não vive apenas de seus ambientes acadêmicos e de pesquisa. Resgatando a fala de Ricardo, destacou o trabalho realizado no Campus Araras em relação à preservação da memória, à conservação ambiental, à manutenção dos espaços de lazer e esporte que abrigam, por exemplo, o projeto de canoagem, entre outros. Todos estes detalhes são objeto de trabalho de planejamento do território e, na perspectiva multicampi, é importante que todos os Campi tenham essas e outras preocupações, pensando e planejando os espaços para além do conjunto de edifícios, compreendendo o Campus como um espaço de convivência e interação.

Ressaltou que, após a pandemia causada pela Covid-19, pôde-se perceber um distanciamento físico que pode ser superado não apenas com novas construções, mas também com um olhar apurado para viabilizar a melhoria da qualidade dos espaços que já existem, a partir de um redirecionamento. Assim, indicou que a importância do Plano Diretor vai além das preocupações relacionadas ao crescimento do espaço físico, pois é necessário aliar a gestão ao projeto pedagógico e ao planejamento estratégico da Universidade. Há desafios relacionados às demandas e oportunidades que aparecem e que não estavam previstas no planejamento, envolvendo a identificação de espaços adequados e, às vezes, de recursos para viabilizar o que é necessário. Portanto, o Plano Diretor precisa ser dinâmico.

Destacou que os Planos Diretores de todos os Campi existentes possuem mais de 10 anos de elaboração. Para exemplificar, mostrou alguns mapas de zoneamento dos Campi, destacando suas peculiaridades. Indicou as questões relacionadas à preservação ambiental e à acessibilidade como temas importantes, mencionando que os prédios mais antigos não possuem acessibilidade adequada, o que exige tomadas de decisão em relação a construir novos espaços e/ ou adequar os existentes. Destacou, ainda, as novas dinâmicas de ensino, com metodologias ativas, para as quais as salas de aula não estão preparadas, demandando mobiliário e ambientação adequadas. Estes e outros desafios, como questões de infraestrutura, água, esgoto, energia e calçamento, são transversais e existentes em todos os Campi.

Assim, compartilhou que os Planos Diretores precisam ser alinhados com a comunidade, envolver a realização de reuniões participativas para que seja possível compreender a comunidade naquele determinado momento. Considerando que os planos existentes possuem mais de dez anos de elaboração, muitas pessoas que participaram da sua construção não estão mais na Universidade, enquanto novas pessoas chegaram com novos olhares e contribuições, sendo importante a rediscussão dos ambientes.

Um exemplo compartilhado se relaciona a questão das ciclovias. Considerando os Campi como espaços capazes de abarcar o novo e os bons exemplos, acredita-se que a criação de ciclovias é fundamental, porém, apenas o Campus Sorocaba possui ciclovias até o momento, apesar de esta ser segmentada. Destacou que há um projeto para implantação de ciclovias no Campus São Carlos, que já envolveu a realização de uma licitação que não deu certo até então e em relação ao qual há um movimento constante e insistente para sua implementação. Ressaltou que um projeto como este não pode ser apenas uma vontade da gestão atual, sendo necessário que se torne um compromisso da Universidade, uma prioridade a ser implementada a partir dos próximos investimentos. Há necessidade de sensibilização e tomadas de decisão em relação à acessibilidade dos caminhos, aos jardins e áreas verdes, às áreas de convivência, entre outras, que precisam estar definidas nos Planos Diretores. Para exemplificar, compartilhou que o Campus São Carlos está passando por um processo de renaturalização a partir de soluções baseadas na natureza.

Em relação aos zoneamentos, apresentou uma legenda, a título de exemplificação, para que fosse possível perceber as zonas funcionais de departamentos, áreas de mobilidade, zonas ambientais a serem preservadas, projetos estratégicos de cada Campus, enfim, as organizações necessárias para o planejamento dos Campi.

Compartilhou que o processo de revisão e atualização dos Planos Diretores visa atender as especificidades de cada Campus, a partir de um roteiro único, envolvendo as seguintes etapas: 1. Diagnóstico e participação; 2. Uso e ocupação do solo/Zoneamento; 3. Infraestrutura e Serviços; 4. Novas edificações (sustentabilidade); 5. Mobilidade (pessoas e ciclovias); 6. Acessibilidade (caminhos e edificações); 7. Meio ambiente e preservação ambiental; 8. Relação Campus e cidade; 9. Planejamento estratégico (ações e integração PDI).

Assim, destacou que, a partir de 2026, a proposta é iniciar o processo de revisão dos Planos Diretores dos Campi, iniciando pelo Campus Araras, tendo em vista a questão da identidade e do caráter histórico e ambiental do espaço, e considerando o crescimento acelerado do Campus, que não comporta mais o zoneamento realizado anteriormente. Há intenção de se trabalhar paralelamente com o Campus Sorocaba e com a implantação do Campus São José do Rio Preto (quinto Campus). Para 2027, a intenção é trabalhar com os Campi São Carlos e Lagoa do Sino, cujos planejamentos são mais recentes. Ressaltou que esse processo depende da capacidade de desenvolver os processos no âmbito da SeGEF envolvendo, eventualmente, alguma contratação. Destacou que todo esse processo exige mecanismos de acompanhamento do Plano Diretor com cronogramas, grupos de trabalho e audiências nos Campi, envolvendo as comunidades, além de dotação orçamentária.

Luciana concluiu sua fala indicando que a intenção foi compartilhar esta boa notícia, para que todos possam ser replicadores deste movimento, reforçando a importância deste planejamento dos espaços físicos que refletem, também, no que vem sendo desenvolvido academicamente pela Universidade.

7. Resgate do I Encontro de Gestão Multicampi

O I Encontro de Gestão Multicampi da UFSCar, realizado no dia 05 de julho de 2023, no Campus Sorocaba, teve como objetivo discutir percepções, entraves, avanços e perspectivas das experiências multicampi na gestão atual da UFSCar. O evento contou com a presença de 84 pessoas, que representaram os quatro Campi da Universidade.

A programação do evento envolveu, no período da manhã, café e colocação de pôsteres, boas-vindas com apresentação da estrutura do encontro e apresentação sobre o Campus Sorocaba, abertura com reflexões sobre as percepções dos dois primeiros anos de gestão e levantamento expectativa para o evento, além de uma palestra, intitulada "O Desafio de uma Gestão Multicampi", proferida pelo Prof. Mauro Rocha Côrtes (Caju), do Departamento de Engenharia de Produção (DEP/UFSCar). No período da tarde, houve um momento de apresentação de experiências, desafios e perspectivas das unidades, intervalo para café e apreciação dos pôsteres, breve discussão a partir das experiências em gestão multicampi apresentadas, encaminhamentos e encerramento.

A partir do registro do I Encontro, foram resgatadas e compartilhadas informações pertinentes a sua realização, a fim de compartilhar o que foi vivenciado com as pessoas que não participaram do evento, bem como para instigar a continuidade do processo e o avanço no âmbito das discussões sobre a implementação da gestão multicampi.

Foram compartilhados alguns destaques da palestra realizada no I Encontro, os quais podem ser consultados a seguir:

- Para a atuação multicampi não basta a implementação de técnicas e procedimentos. Há necessidade de uma mudança cultural na organização;
- A UFSCar, ao longo de grande parte de sua história, se constituiu como uma organização de um único Campus, até a criação do Campus Araras;
- O crescimento da Universidade demanda maior especialização e subdivisões diante das complexidades, o que resulta em menor interação e integração entre setores;
- A UFSCar atua em quatro áreas, que demandam diferentes experiências multicampi: pesquisa, ensino, extensão e gestão. A gestão viabiliza as demais áreas.

Após a palestra, foram feitas contribuições pelos participantes, das quais destacam-se:

- A necessidade de normas claras para responder aos órgãos de controle (desafio de interpretação e importância do olhar crítico em relação a sua aplicação);
- A importância de mapear fragilidades, definir processos de modo coletivo e democrático, situar cada pessoa no seu papel;
- A importância das relações interpessoais e da comunicação. A pandemia e o



isolamento afetaram essas relações, que precisam ser reconstruídas. É necessário um esforço coletivo para recuperar a convivência física nos Campi. A convivência interpessoal é enriquecedora.

Ao final do evento, após a apresentação das experiências e a apreciação dos pôsteres, alguns participantes compartilharam suas observações, das quais destacam-se:

- Para correr riscos e sair da zona de conforto é preciso construir relações de confiança, o que demanda comunicação clara e transparente.
- A base - em termos de cultura organizacional - são os processos. Precisamos produzir/mudar processos. É importante o mapeamento para identificar forças e fraquezas.
- Celebrou-se a quantidade de pessoas de diferentes Campi e setores que participaram do evento e que estão dispostos a discutir e trabalhar para a melhoria da UFSCar.

Como encaminhamento do I Encontro, foi acordada a elaboração e aplicação de questionário para avaliação do evento e identificação de desdobramentos possíveis. O questionário, que foi respondido por 39 pessoas, das quais 70% participaram do encontro, foi composto por perguntas que buscaram identificar:

- maiores desafios para implementar a gestão multicampi;
- atividade(s) ou processo(s) nas unidades ou setores que pode(m) ser implementado(s) multicampi;
- outras unidades que poderiam participar do próximo evento;
- sugestões de formato para o próximo evento;
- considerações sobre gestão multicampi na UFSCar;
- o que foi mais importante no encontro;
- observações sobre o formato do encontro;
- outros comentários e considerações sobre o encontro.

Foram compartilhadas algumas perguntas e respostas do questionário que contribuíram com a organização do II Encontro a partir da devolutiva dos participantes do I Encontro. Abaixo, destacam-se:

A) **Pergunta:** Na sua opinião, quais são os maiores desafios para implementar a gestão multicampi?

Respostas: - Déficit de recursos humanos (34 respostas, 87%); - Falta de procedimentos padrão (31 respostas, 79%); - Cultura da instituição (28 respostas, 72%); - Estrutura organizacional (25 respostas, 64%).

B) **Pergunta:** Quais são as suas sugestões de formato para o próximo evento?

Respostas: Diversos respondentes sugeriram discussões em grupos de trabalho temáticos. Alguns exemplos: - Seria interessante alguma dinâmica de grupo,

para aumentar a interação entre os participantes; - Talvez uma dinâmica com trabalho em pequenos grupos para desenvolvimento de temas gerais fosse interessante, pois permitiria que as pessoas trocassem ideias de forma mais próxima; - A formação de grupos de trabalho com atores de diferentes setores para maior interação e integração; - Formação de grupos com membros de diversas pró-reitorias para incentivar a troca de experiências, ao término cada grupo apresenta uma síntese do que foi debatido.

A partir deste resgate, foi compartilhado que a proposta de programação do II Encontro buscou atender às sugestões dos participantes do I Encontro, abarcando a realização de diálogos e trabalhos em grupos a partir dos temas indicados como maiores desafios para a implementação da gestão multicampi da UFSCar, buscando promover a interação e a integração de pessoas que atuam em diferentes Campi e setores da Universidade.

8. Reflexões sobre a implementação da gestão multicampi

A partir do resgate do I Encontro e da contextualização a respeito da proposta do II Encontro, os participantes foram convidados a compartilhar reflexões sobre a implementação da gestão multicampi na UFSCar. Esta atividade buscou identificar percepções individuais e coletivas, contemplando o diálogo em trios formados por pessoas de diferentes Campi e setores da Universidade, a fim de provocar a interação entre os participantes e mobilizá-los para a atividade seguinte, referente aos grupos de trabalho sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi. Os registros das reflexões foram feitos a partir de plataforma virtual (mentimeter), o que possibilitou a projeção e a visualização das contribuições dos participantes. Os questionamentos realizados estão indicados abaixo.

A) Reflexão individual:

1. Quais são as suas principais expectativas em relação à implementação da gestão multicampi?

B) Interações em trios:

2. Para a implementação da gestão multicampi, quais são as necessidades que você identifica para suprir lacunas, construir pontes e fortalecer iniciativas promissoras?
3. Anote uma manchete de notícia de mídias sociais, de 2030, sobre os avanços da implementação da gestão multicampi da UFSCar.

As respostas da primeira questão, sobre as **expectativas** da comunidade universitária em relação à implementação da gestão multicampi, tiveram como um dos temas centrais a busca por uma **maior integração e sinergia** entre os diferentes Campi e setores, o que deve ser acompanhado pela **padronização eficiente** de processos. As

respostas enfatizam a necessidade de **otimização dos recursos** e da **eficácia na execução das tarefas**, além do **compartilhamento contínuo de conhecimento e experiências** para evitar a duplicação de trabalho. Os participantes também trouxeram a preocupação de que essa padronização não comprometa a **identidade e as particularidades de cada unidade**, garantindo uma distribuição equitativa de oportunidades e recursos. Há um forte desejo por **melhoria na comunicação e fluxos de trabalho**, bem como pela implementação de sistemas unificados que tornem a **gestão mais ágil, eficiente e colaborativa**, visando o êxito no planejamento coletivo. Alguns exemplos de respostas dos participantes podem ser consultados a seguir:

- *"Uma maior sinergia e integração entre os Campi e maior democratização dos recursos e oportunidades da universidade entre a sua comunidade acadêmica";*
- *"Maior integração com todos os Campi, a fim de desenvolver atividades conjuntas, evitar duplicação de trabalho e fazer uso eficiente de recursos";*
- *"Conhecer e interagir com os servidores dos demais Campi. Discutir e identificar soluções para problemas comuns";*
- *"Avançar na proposição de processos transversais, com atuação multicampi e intersetorial";*
- *"A execução efetiva e eficiente dos processos, colaborando para o cumprimento da missão da instituição e gerando o melhor impacto social, ambiental e econômico";*
- *"Maior eficiência nos processos. Agilidade na comunicação. Maior colaboração e trocas entre as equipes";*
- *"Implementação de ações e fluxos para possibilitar um melhor entendimento dos processos";*
- *"Uma gestão mais cooperativa, normatização de fluxos e decisões e uma visão global para o planejamento institucional";*
- *"Avançar na transformação institucional e implementar sistemas que auxiliem na gestão integrada dos processos";*
- *"Melhoria nos processos, eficiência e efetividade na resolução das demandas, na gestão da mão de obra e na comunicação entre os diversos setores";*

As respostas da segunda questão, sobre as **necessidades** para suprir lacunas, construir pontes e fortalecer iniciativas promissoras na direção da implementação da gestão multicampi, demonstram que, na perspectiva dos participantes, uma prioridade é o **aumento do quadro de servidores** e a **capacitação profissional**, visto que a escassez de recursos humanos impacta diretamente a saúde mental e o desempenho das equipes. A maioria dos participantes enfatizou a urgência de implementar um **sistema integrador único** e a **padronização de procedimentos e fluxos de trabalho** para eliminar redundâncias e garantir a uniformidade das ações setoriais. Ao mesmo tempo, os comentários também apontam para a necessidade de uma **mudança na cultura institucional**, estimulando maior **transparência, integração e interação entre os diversos Campi e departamentos**. De acordo com as respostas, para sustentar a

colaboração é fundamental reforçar os canais de **comunicação** e alocar **recursos financeiros e tecnológicos específicos**. Em síntese, as respostas indicam que o fortalecimento da gestão multicampi depende de uma abordagem holística que combine melhorias nos processos e nos recursos humanos. A seguir, destacam-se alguns exemplos de respostas dos participantes:

- *"Fluxos estabelecidos, conhecimento dos processos pela comunidade e sistema digital de governança. Encontros presenciais e híbridos de debates, trocas de experiências e geração de propostas integradora";*
- *"Falta sistema integrado para que os diversos setores possam compartilhar dados e relatórios gerenciais e reconhecimento das tarefas entre setores";*
- *"Voltar a ter reuniões entre os pares; os departamentos, e entre os Campi. Somos poucos servidores e depois da pandemia ficamos mais isolados";*
- *"Melhor comunicação e integração entre as unidades. Redesenhar processos dentro da perspectiva multicampi";*
- *"Primeiramente criar a estrutura organizacional multicampi com servidores suficientes com as atribuições mínimas definidas";*
- *"Ampliar os recursos humanos; eventos de integração e fortalecimento das relações; clareza nas atribuições; mudança cultural para gestão multicampi; aprimorar a comunicação entre a comunidade";*
- *"Faltam recursos humanos para a gestão eficiente e que respeite a saúde mental das pessoas";*
- *"Recompor e aumentar quadro de servidores incluindo novas especialidades";*
- *"Melhorar comunicação, sistemas informatizados mais eficientes, canais de ouvidoria interna para ideias e iniciativas";*

Já a terceira questão, que provocou os participantes a criarem uma **manchete**, do ano de 2030, sobre os avanços da implementação da gestão multicampi da UFSCar, teve como foco das respostas a **consolidação bem sucedida da gestão multicampi** da UFSCar, destacando a universidade como uma **referência nacional e internacional** nesse campo. Alguns exemplos de manchetes podem ser consultadas a seguir:

- *"UFSCar, um exemplo de bem estar comunitário e gestão eficiente";*
- *"Modelo internacional de gestão multicampi, UFSCar caminha para a excelência, equilíbrio e eficiência do trabalho institucional";*
- *"UFSCar consolida gestão multicampi integrada e digital: Campi operam em rede com orçamento unificado, decisões participativas e serviços 100% conectados";*
- *"UFSCar se torna exemplo de justiça social, inclusão e sustentabilidade para o Brasil";*
- *"Gestão Multicampi atinge excelentes resultados em ESG junto a comunidade interna e externa e atrai investimentos";*

- *"A UFSCar é eleita a primeira universidade brasileira a implantar todos os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável!!! A mais eficiente no modelo multicampi";*
- *"Ao completar 60 anos a UFSCar se torna referência nacional na Gestão integrada eficiente e participativa";*
- *"UFSCar 2030: Integração Total e Transparência. Cinco anos após a transição, a gestão multicampi consolida a Universidade como modelo nacional de eficiência e excelência acadêmica. #GestaoMulticampi";*
- *"Com mais de 60 anos de história, a UFSCar implementa gestão multicampi que une inovação e tradição em 5 territórios, gerando impactos sociais, ambientais e econômicos com reconhecimento internacional";*
- *"Com o aumento de recursos e pessoas, a UFSCar se torna a melhor para estudar e trabalhar, um ambiente de saúde mental";*
- *"UFSCar é referência em integração regional e avanços na pesquisa e desenvolvimento. As cidades onde a universidade está presente têm os menores índices de vulnerabilidade social no estado";*
- *"Reitoria itinerante é implantada na gestão multicampi compondo modelo de gestão ativa e estratégica";*
- *"UFSCar se torna referência em Gestão Multicampi, implantando um modelo que preza pela integração e compartilhamento, com destaque para o respeito às particularidades de cada Campi".*

As contribuições dos participantes, referentes aos três questionamentos realizados, podem ser consultadas na íntegra no anexo 2 deste relatório.

9. Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi

Para promover o diálogo em relação aos desafios para a implementação da gestão multicampi da UFSCar, que foram identificados a partir do questionário aplicado após o I Encontro Institucional, os participantes do evento foram divididos em grupos, cujas composições contemplaram pessoas de diferentes Campi e setores, a fim de proporcionar maior integração e interação entre os participantes com diferentes experiências. Foram formados seis grupos, sendo dois grupos para cada um dos três temas indicados a seguir:

1. Recursos humanos

2. Normas e procedimentos padrão

3. Estrutura organizacional

Visando a colheita de subsídios para a etapa inicial de um planejamento estratégico eficaz, capaz de considerar especificidades dos ambientes interno e externo

da instituição, a metodologia do trabalho em grupos consistiu em uma análise FOFA (Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), também conhecida como análise SWOT (em inglês), a respeito dos temas indicados anteriormente, a partir da seguinte pergunta geradora: **"Para a implementação da gestão multicampi, quais são as fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades em relação ao tema do grupo?"**. Todos foram orientados a começar os diálogos e registros em relação aos fatores internos (o que está dentro das possibilidades de atuação e governança da instituição), passando, posteriormente, aos fatores externos, que extrapolam a esfera de governança da instituição (ex: normativas do governo federal). Cada grupo também elegeu: 1 relator(a), 1 guardião do tempo, 1 representante para apresentar o resultado do trabalho do grupo a partir da leitura do que foi registrado. Após os trabalhos em grupos, cada representante compartilhou os respectivos resultados com todos os participantes do evento.

Os registros dos diálogos realizados pelos grupos, sobre cada um dos temas, podem ser acessados no anexo 3 e são apresentados abaixo, de acordo com a sistematização proposta.

9.1. Recursos Humanos

Fatores internos

Fortalezas:

- Homogeneidade de salários - existência de uma carreira única, ou seja, os servidores têm o mesmo salário na instituição de acordo com as suas competências e seu cargo;
- Proatividade - empenho dos funcionários em assumir diversas atividades, muitas vezes além daquelas que são sua atribuição inclusive;
- Bagagem acumulada - potência humana;
- Comprometimento e pertencimento;
- Diversidade acadêmica e profissional;
- Incentivo a qualificação;
- Progressão salarial;
- Gestão de talentos;
- Superação de desafios;
- Resiliência;
- Comunicação;
- Formação;

- Programa de Gestão e Desempenho (PGD) - facilitando fluxos e rotinas e, portanto, favorecendo programas voltados para a saúde mental dos servidores;
- Liberdade para propor ações, projetos de extensão, etc., contribuindo na agregação de valor à instituição.

Fraquezas:

- Gestão de talentos deficitária - falta de bancos e alocação de talentos e necessidade de melhor capacitação dos recursos humanos;
- Cultura organizacional;
- Falta de integração;
- Número reduzido de servidores, que por haver uma demanda muito alta de volume de trabalho acaba causando a sobrecarga dos poucos funcionários presentes;
- Invisibilidade do trabalho terceirizado;
- Falta de gestão das competências - muitas competências subutilizadas, que não são reconhecidas;
- Transição entre cargos - necessidade de organizar esses processos de permuta e transição de pessoas com formação em uma área trabalhando em outra sem comprometer as vagas de cada setor;
- Indisponibilidade de servidores para o atendimento - houve a criação do trabalho remoto por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) mas nem sempre os servidores que estão em trabalho remoto estão disponíveis para atendimento, seja por telefone, WhatsApp, email, etc.
- Falta de padronização dos regulamentos e fluxos - cada campi faz do jeito que considera melhor;
- Falta de acompanhamento dos planos de trabalho pelo gestor - todo o plano de trabalho do PGD é construído com base nos interesses do servidor e também nos interesses da instituição, por meio da participação dos seus gestores. Assim, falhas no PGD podem gerar falhas no que diz respeito ao atendimento à comunidade, o que denota falhas na forma como os gestores estão acompanhando essas críticas e não estão agindo no sentido de rever planos, e fazer as melhorias necessárias para que o PGD atenda não só o servidor, mas também a comunidade que depende do trabalho dele.
- Equipamentos obsoletos - muitas vezes são usados equipamentos antigos, que não atendem adequadamente às necessidades dos servidores;
- Falta de transparência dos meios e formas de comunicação - necessidade de implementar uma forma de comunicação mais clara e rápida entre servidores em PGD, docentes, gestores, e demais atores da universidade;
- Resiliência;



- Tecnologias e sistemas insuficientes para o trabalho dos servidores.

Fatores externos

Oportunidades:

- Parcerias com órgãos públicos e privados para a melhoria das condições de trabalho;
- Cooperação entre diferentes áreas;
- Mercado de trabalho;
- Tendências sociais, econômicas e tecnológicas;
- Implantação de plataforma integrada de processos;
- Melhorar a proporção de docentes/Técnicos Administrativos (TAs) a partir da implantação do novo Campus;
- Implantação do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), que está no aguardo da assinatura do governo federal.

Ameaças:

- Políticas governamentais X de estado, que destoam bastante uma da outra e acabam conflitando com as nossas ações dentro da esfera federal;
- Orçamento e financiamento;
- Reforma administrativa;
- Preconceito territorial - desvalorização do serviço da Universidade Federal dentro do município. Há um senso comum que essas universidades são "bagunça" e cria-se uma competição entre essas instituições e as Universidades Estaduais, que muitas vezes também oferecem um serviço de qualidade e com bom nível;
- Mercado de trabalho competitivo - iniciativa privada com melhores salários, o que resulta na dificuldade em reter talentos em algumas áreas e portanto há saída de servidores;
- Perda de benefícios ao longo do tempo;
- Ausência de uma plataforma integrada de processos;
- Mudança legislativa sem tempo de planejamento para a implantação - necessidade de melhorar o diálogo com órgãos como o Ministério da Educação (MEC) e o governo federal para garantir que haja recursos e tempo hábil para a implantação das mudanças legislativas.

9.2. Normas e procedimentos padrão

Fatores internos

Fortalezas:

- Autonomia universitária;
- Força de trabalho muito qualificada e experiente - incluindo o conhecimento tácito dos servidores;
- Possibilidade de fomentar espaços para discutir boas práticas (tendo este evento como exemplo, mas também abarcando espaços mais direcionados a discussão sobre boas práticas especificamente);
- Experiência em atuação multicampi em alguns setores, com redes já operantes entre os diferentes Campi (rede patrimônio, rede de compras, rede de orçamento, rede financeira);
- Sistemas integralizadores - que auxiliam que cada Campus tenha mais independência na utilização dos sistemas.

Fraquezas:

- Não ter a totalidade do conhecimento normatizado, o que contribui para perpetuar o excesso de concentração de conhecimentos em uma única pessoa;
- Não ter a totalidade dos fluxos normatizados;
- Falta de clareza de funções e atividades - surgem muitas dúvidas sobre qual unidade é responsável por cada serviço e como solicitar os mesmos;
- Ausência de uniformidade de procedimentos entre os Campi - pois embora muitas vezes haja procedimentos sistematizados, cada Campi realiza os processos da maneira que achar mais adequada, e não de acordo com a norma geral estabelecida;
- Retrabalho - em caso de não cumprimento das normas estabelecidas muitas vezes o trabalho precisa ser refeito para estar dentro dos critérios necessários;
- Comunicação corporativa ruim;
- Cultura organizacional de não fazer gestões baseadas em dados;
- Dificuldade em encontrar informações;
- Normas em excesso e que precisam ser revistas;
- As mesmas pessoas participam de tudo (grupos de trabalho, conselhos, etc.) - e a baixa participação nesses espaços, especialmente nos conselhos, colabora na má disseminação de informações sobre fluxos e procedimentos entre as unidades;

- Resistência cultural à mudanças.

Fatores externos

Oportunidades:

- Aproveitamento de modelos de outras instituições e replicação de boas experiências observadas em demais universidades;
- Representatividade em órgãos superiores - aproveitar esses espaços para a troca de experiências e ampliação do repertório de possibilidades;
- Uma base centralizada de conhecimento (Boas práticas, normas, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)) para que este possa ser melhor gerido;
- Plataforma interativa para boas práticas internas, onde os servidores poderiam divulgar procedimentos e as pessoas conseguiriam curtir e escrever feedbacks/comentários;
- Uso de Inteligência Artificial (IA) como tem sido feito em outras universidades (UFSC, UFMA), para sanar dúvidas tanto do público externo (estudantes com dúvida sobre matrícula, etc.) quanto do público interno (servidores com dúvida sobre algum procedimento, etc.);
- Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) como ferramenta para estimular que saberes acumulados sejam sistematizados em POPs e demais documentos, assim será mais vantajoso para as pessoas se dedicarem na organização desses conhecimentos.

Ameaças:

- Mudanças de políticas e normas externas;
- Sanções de órgãos de controle externo - imposição de normas de "cima para baixo" e em caso de não obedecer essas normas pode haver aplicação de sanções;
- Normativas e legislações desatualizadas;
- Falta de servidores - mesmo tendo todos os procedimentos normatizados, com o quadro reduzido de funcionários uma única pessoa tem que assumir diversas funções, ocasionando sobrecarga de trabalho;
- Um mesmo procedimento passar por muitas instâncias;
- Alterações, por vezes frequentes, no arcabouço jurídico nos âmbitos do Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público (MP), Controladoria Geral da União (CGU), Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Procuradoria Federal (PF) e Ministério da Saúde (MS) - a universidade cria normas fazendo uso da sua autonomia para isso e órgãos de instâncias superiores alteram significativamente essas normas, não havendo aproveitamento do trabalho empregado na sua criação;

- Conselhos esvaziados e pouco engajados - participação vazia ao invés de aproveitar esses espaços para discussões proveitosas, que trazem embasamento para a aprovação de normas.

9.3 Estrutura organizacional

Fatores internos

Fortalezas:

- Qualificação do pessoal - estrutura permite que pessoas sejam qualificadas e adquiram conhecimento para melhorar os fluxos e os processos;
- Diversidade das equipes, possibilitando maior aprendizado através da troca desses diferentes repertórios;
- Atuação em estrutura colegiada - liberdade para cada conselho deliberar sobre seus assuntos, o que traz autonomia;
- Estabilidade dos cargos;
- Diversidade cultural - várias áreas do conhecimento são trabalhadas dentro da universidade, fortalecendo seu todo;
- Visão por processos e não por funções/integração de áreas;
- Reputação institucional - melhores posicionamentos em rankings e vantagens competitivas em editais;
- Formalização do organograma com viés multicampi - os organogramas tem suas características próprias, unificá-los pode ser uma oportunidade de organização e otimização dessa estrutura;
- Diversidades de modelos organizacionais nos 4 Campi;
- Sinergia coletiva potencializada pela horizontalidade hierárquica - estrutura flexível que possibilita abertura para conversar com os gestores da universidade de forma acessível, sem precisar passar por muitas instâncias antes;
- Repositório de dados em nuvem - estrutura mais resiliente que oferece proteção contra ataques.

Fraquezas:

- Disfunções burocráticas - flexibilização das regras com o objetivo de otimizar os processos para trabalhar dentro do princípio da celeridade, sem perder a legalidade;
- Falta de integração de sistemas/bancos de dados;

- Desbalanceamento de pessoal - prevalece falta de servidores;
- Funções replicadas - mais de um setor executa a mesma atividade, gerando repetição desnecessária de funções;
- Processos não formalizados e/ou padronizados (operações não se mantêm estáveis) - falta de uma base de conhecimento em todos os processos;
- Ausência de calendário de eventos unificado e antecipado - dificultando a participação das pessoas nas atividades propostas;
- Sobrecarga de trabalho;
- Descontinuidade de projetos e ações por alternâncias de gestão - dificuldades de adaptação à novas gestões, que muitas vezes são muito diferentes das anteriores;
- Capacitação deficitária dos servidores para gestão e operação com viés multicampi, tanto quantitativamente (que atinja maior número de servidores) quanto qualitativamente (que haja melhor preparo);
- Ausência de unidade/profissional de referência em todos os Campi;
- Falta de sistemas de integração digital entre servidores e unidades - importante para evitar a concentração de dados no desktop das pessoas, pois numa perda de equipe perde-se toda a resiliência da infraestrutura;
- Ausência de consultoria jurídica para todas as unidades - Procuradoria Jurídica Federal, que é uma unidade da Advocacia Geral da União (AGU) dentro da universidade. Não tem capacidade de atendimento; dificuldade com prazos por conta dos processos burocráticos; importância de haver esse suporte para garantir segurança jurídica da universidade, da instituição, e também para quem está fazendo parecer, porque às vezes uma boa intenção pode causar um efeito negativo e se faz necessário responder por isso;
- Ausência de secretarias acadêmicas unificadas;
- Falta de definição de atribuições e responsabilidades, o que gera sobreposição de funções e enfraquece organizacional e funcionalmente a universidade;
- Falta de orçamento para unidades executivas.

Fatores externos

Oportunidades:

- Atratividade para convênios e parcerias públicas e/ou privadas;
- Vantagens competitivas em editais;
- Participação em redes de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), fortalecendo uma cultura colaborativa;
- Captação de recursos via emendas;



- Acesso a FAPESP - promover uma comunicação mais próxima para facilitar questões orçamentárias;
- Operacionalização de projetos e captação de recursos via Fundação de Apoio Institucional (FAI);
- Replicação dos modelos do Centro de Ciências da Natureza (CCN) e São José do Rio Preto (RP) de secretarias acadêmicas unificadas como estratégia para criar uma estrutura mais resiliente que garanta melhor apoio administrativo aos departamentos acadêmicos;
- Plano federal de implantação de transformação digital e IA na gestão administrativa.

Ameaças:

- Baixa atratividade de carreiras/salários defasados;
- Descontinuidade de projetos e ações por falta de financiamento - como por exemplo a interrupção de uma obra pela metade devido a mudanças governamentais, o que gera risco e portanto exige uma estratégia organizacional;
- Cortes orçamentários;
- Evasão e retenção de estudantes;
- Extinção de cargos;
- Discrepância de investimento (privilegiando "áreas prioritárias") - muitos editais priorizam áreas que já são mais consolidadas. É necessário que todas as áreas sejam contempladas para melhor estruturação da universidade;
- Funções gratificadas não são atrativas;
- Estrutura de acolhimento da diversidade ainda insuficiente - falta de recurso para garantir a manutenção das estruturas de acordo com as normas, por exemplo (manutenção de elevadores, etc.);
- Discurso de deslegitimação da ciência, universidades e serviço público inclusive vindo de figuras públicas, o que contribui na evasão de estudantes;
- Dependência de terceirização;
- Déficit de recursos humanos;
- Déficit de Funções Gratificadas (FGs) e Cargos de Direção (CDs) para reestruturação multicampi - sem definição clara de atribuições e grau de responsabilidade necessário para assumi-las, gerando desequilíbrio; dificuldade de responder a pressões externas de órgãos de controle.

10. Plenária

A partir do compartilhamento dos resultados dos trabalhos realizados pelos grupos, deu-se início a um momento de plenária, no qual os participantes puderam indicar destaques identificados em relação aos temas trabalhados, os quais podem ser consultados a seguir:

Temas	Destaques
Recursos humanos	- Necessidade de formação para gestores com uma perspectiva de integração humanizada, considerando o processo de transição dos profissionais para os cargos de gestão. - Considerar as peculiaridades do teletrabalho diante do desafio relacionado à baixa quantidade de Técnicos Administrativos. - Necessidade de realização de um processo de mapeamento de habilidades para alocação dos servidores, tanto em casos de contratações quanto em concursos.
Normas e procedimentos padrão	- Necessidade da criação de um repositório de normas, procedimentos e boas práticas de cada setor, que fomente uma rede colaborativa e contemple um fórum interativo interno, no qual os servidores possam comentar e trocar experiências. Sugeriu-se que este repositório contemple o uso de Inteligência Artificial (IA) para que seja possível fazer buscas e recuperar informações com mais eficiência. Ainda, sugeriu-se a criação de comitês de usuários para validar as dificuldades relacionadas aos diferentes procedimentos. - Importância de fortalecimento de políticas universais mais perenes, validadas de forma participativa, considerando a necessidade de aprimorar a comunicação e interação entre os servidores e os setores de atuação.
Estrutura organizacional	- Importância das secretarias de apoio acadêmico estarem mais integradas e não ficarem limitadas às suas particularidades. - Em relação ao Programa de Gestão de Desempenho (PGD), é necessário garantir formas de atendimento mais estáveis e contínuas, considerando todos os turnos. - Necessidade da escuta da comunidade para identificação de melhores métricas para o acolhimento da diversidade, para além da acessibilidade.

Ainda, foram feitas as seguintes contribuições pelos participantes:

- A questão da quantidade de servidores foi apontada, pelos 6 grupos, como um grande desafio;
- Possibilidade de criação de um canal para sugestões para gestão multicampi

como forma de contribuir com um desafio existente de comunicação;

- Necessidade de letramento social e racial para servidores;
- Importância de se considerar a diversidade organizacional dos Centros (representação, sistema, e normativa)

Kayna Agostini - Vice-Diretora do Centro de Ciências Agrárias, agradeceu a todas as pessoas pelas valiosas contribuições, especialmente no âmbito das reflexões individuais e em trios, dos trabalhos realizados pelos grupos e do momento da plenária. Ressaltou que a intenção do evento foi promover metodologias que oportunizassem a participação e a interação das pessoas. Destacou que a partir da sistematização dos resultados alcançados, pode-se fazer um planejamento estratégico que compreenda a diversidade de olhares sobre temas fundamentais para o avanço em relação a implementação da gestão multicampi da UFSCar. Fez referência aos aprendizados obtidos enquanto coordenadora de pós-graduação junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), considerando que todos os programas de pós-graduação precisam compartilhar seus planejamentos estratégicos.

Assim, compartilhou que para a realização de planejamentos estratégicos, é fundamental a utilização de ferramentas que contribuam para o apontamento do que está fluindo bem, o que não está e o que é necessário mudar. A partir dos trabalhos realizados no II Encontro, é possível estabelecer um "Tempo zero", um retrato do ponto de partida que possibilita os próximos passos em direção ao avanço necessário. Destacou que as reflexões individuais e em trios corroboraram o que foi levantado nos grupos de trabalho, indicando bons caminhos ao planejamento futuro. Reforçou que a relatoria do evento registrará estas informações e que a continuidade do processo será importante para que seja possível pontuar a celeridade necessária para cada mudança, além de possibilitar novos retratos de acordo com o passar do tempo que apontam como as mudanças estão ocorrendo na instituição.

11. Próximos passos

Ricardo Toshio Fujihara - Diretor do Centro Ciências Agrárias, registrou que os próximos passos se relacionam a realização do III Encontro Institucional de Gestão Multicampi, a princípio no Campus Lagoa do Sino, visando a continuidade do processo a partir dos resultados dos trabalhos do II Encontro, que serão sistematizados na respectiva relatoria, a ser compartilhada com todos os participantes.

Destacou que ao longo do evento e dos diálogos realizados foi possível identificar coletivamente forças e fraquezas que precisam ser consideradas na construção de soluções e caminhos práticos para a implementação da gestão multicampi. Os resultados desse encontro darão origem a um documento base que instigue um processo mais prático de implementação.

12. Avaliação

A avaliação do evento foi realizada a partir de três questionamentos: 1) O que foi bom?; 2) O que pode melhorar; 3) Sugestões para a continuidade do processo. As respostas dos participantes podem ser consultadas na íntegra no anexo 4 deste relatório.

De modo geral, os participantes compartilharam reações positivas em relação ao evento, com destaque para a dinâmica das atividades, a interação entre as pessoas e os grupos e a conveniência da alimentação estar disponível no local. O Campus Araras foi elogiado por sua atmosfera agradável.

Uma crítica construtiva se relacionou à necessidade de comunicação sobre o oferecimento de transporte para os servidores dos demais Campi participarem do evento, informando os detalhes com maior antecedência para facilitar a organização das equipes e a confirmação de presença.

O evento foi considerado um momento importante para a aproximação de servidores de diferentes Campi e setores da Universidade, a troca de experiências e a formação de uma identidade coletiva. A realização de atividades multissetoriais e interunidades foi apontada como essencial, especialmente considerando a aposentadoria de muitos servidores e a chegada de novas pessoas à instituição. A oportunidade de conhecer diferentes Campi da Universidade foi valorizada como uma forma de reafirmar valores e orgulho do local de trabalho.

Alguns exemplos de sugestões para continuidade do processo foram:

- *"Criar um grupo permanente de ações e trabalhos com um cronograma bem definido";*
- *"Convidar mais pessoas, que estão também como substitutos nas chefias ou que mesmo não sendo chefias, contribuam com o evento";*
- *"Organização de uma agenda para os próximos eventos";*
- *"Encontros de GT menores para preparação para o próximo encontro";*
- *"Poderia gerar uma memória dos encontros (página web), com destaques dos ocorridos e preparação dos seguintes (com opção de sugestões e possíveis colaborações)";*
- *"Aprofundar as discussões sobre os apontamentos levantados (na análise SWOT/FOFA) propondo transformações no que for possível ser realizado pela Gestão superior";*
- *"Tendo ações já implementadas, fazer uma análise do que mudou e se a mudança foi benéfica. Assim, poderão ser trabalhadas sugestões de melhoria";*
- *"Encontros periódicos com foco em atingir objetivos centrais da gestão multicampi";*
- *"Manter uma frequência semestral ou anual dos encontros. Pode ser feita uma rodada de revisão de ações em desenvolvimento de forma remota entre a ocorrência dos encontros".*

13. Palavras finais

Ricardo Toshio Fujihara - Diretor do Centro Ciências Agrárias, agradeceu a todos pela presença e pelas contribuições e destacou que o evento abarcou bons momentos de interação e compartilhamento. Reforçou que o objetivo geral do evento se relacionou à questão da gestão multicampi, mas que, além disso, a oportunidade do encontro é válida e de grande importância. Mencionou que os servidores da instituição têm uma grande demanda de trabalho executivo, o que por vezes não oportuniza momentos de pausa, reflexão e diálogo que fortaleçam as relações humanas. Ressaltou sua felicidade em receber tantas pessoas no CCA, campus Araras, que se mostraram comprometidas com a instituição e com os trabalhos realizados. Destacou sua expectativa em relação a participação de tantas pessoas também no próximo encontro para que seja possível dar continuidade ao que foi iniciado e sugeriu que possam ser realizados pequenos encontros ao longo do próximo ano, entre os diferentes setores, para que sejam compartilhadas ideias e ações durante o III Encontro. Compartilhou, ainda, que todos os participantes receberiam, ao final do evento, uma caneca do CCA como lembrança do dia vivenciado no Campus. Desejou bom retorno a todos os participantes.

14. Registros fotográficos



Figura 1: Credenciamento



Figura 2: Recepção e café



Figura 3: Mesa de abertura



Figura 4: Apresentação dos participantes



Figura 5: Apresentação do Campus Araras



Figura 6: Apresentação do Plano Diretor na perspectiva multicampi



Figura 7: Resgate do I Encontro de Gestão Multicampi - UFSCar



Figura 8: Reflexões coletivas sobre a implementação da gestão multicampi



Figura 9: Almoço realizado na sede do CCA



Figura 10: Foto coletiva dos GTs durante o almoço realizado na sede do CCA (1)



Figura 11: Foto coletiva dos GTs durante o almoço realizado na sede do CCA (2)



Figura 12: Foto coletiva dos GTs durante o almoço realizado na sede do CCA (3)



Figura 13: Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi - GT verde - Tema: Normas e procedimentos padrão

Tema: NORMAS E PROCEDIMENTOS PADRÃO	
Integrantes do grupo	Resumo
Problemas: - Diferença de entendimento entre as unidades sobre a importância da implementação da gestão multicampi. - Falta de comunicação entre as unidades. - Falta de recursos humanos e materiais.	Soluções: - Realização de reuniões regulares para discutir os problemas e buscar soluções. - Elaboração de um plano de trabalho para a implementação da gestão multicampi. - Divulgação da importância da gestão multicampi para todos os envolvidos.
Conclusões: - A implementação da gestão multicampi é um desafio que requer a participação de todos os envolvidos. - É necessário estabelecer normas e procedimentos padrão para facilitar a implementação. - É importante manter a comunicação aberta e transparente entre as unidades.	Recomendações: - Realizar reuniões regulares para discutir os problemas e buscar soluções. - Elaborar um plano de trabalho para a implementação da gestão multicampi. - Divulgar a importância da gestão multicampi para todos os envolvidos.

Figura 14: Resultado do trabalho do GT verde - Tema: Normas e procedimentos padrão



Figura 15: Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi - GT amarelo - Tema: Normas e procedimentos padrão

Tema: NORMAS E PROCEDIMENTOS PADRÃO	
Integrantes do grupo	Resumo
Problemas: - Falta de comunicação entre as unidades. - Falta de recursos humanos e materiais. - Falta de entendimento sobre a importância da gestão multicampi.	Soluções: - Realização de reuniões regulares para discutir os problemas e buscar soluções. - Elaboração de um plano de trabalho para a implementação da gestão multicampi. - Divulgação da importância da gestão multicampi para todos os envolvidos.
Conclusões: - A implementação da gestão multicampi é um desafio que requer a participação de todos os envolvidos. - É necessário estabelecer normas e procedimentos padrão para facilitar a implementação. - É importante manter a comunicação aberta e transparente entre as unidades.	Recomendações: - Realizar reuniões regulares para discutir os problemas e buscar soluções. - Elaborar um plano de trabalho para a implementação da gestão multicampi. - Divulgar a importância da gestão multicampi para todos os envolvidos.

Figura 16: Resultado do trabalho do GT amarelo - Tema: Normas e procedimentos padrão



Figura 17: Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi - GT vermelho - Tema: Estrutura organizacional

Tema: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Integrantes do grupo	Resumo
Problemas: - Falta de comunicação entre as unidades. - Falta de recursos humanos e materiais. - Falta de entendimento sobre a importância da gestão multicampi.	Soluções: - Realização de reuniões regulares para discutir os problemas e buscar soluções. - Elaboração de um plano de trabalho para a implementação da gestão multicampi. - Divulgação da importância da gestão multicampi para todos os envolvidos.
Conclusões: - A implementação da gestão multicampi é um desafio que requer a participação de todos os envolvidos. - É necessário estabelecer normas e procedimentos padrão para facilitar a implementação. - É importante manter a comunicação aberta e transparente entre as unidades.	Recomendações: - Realizar reuniões regulares para discutir os problemas e buscar soluções. - Elaborar um plano de trabalho para a implementação da gestão multicampi. - Divulgar a importância da gestão multicampi para todos os envolvidos.

Figura 18: Resultado do trabalho do GT vermelho - Tema: Estrutura organizacional



Figura 19: Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi - GT preto - Tema: Estrutura organizacional

Nome: [illegible]	Assunto: [illegible]	Assunto: [illegible]
Objetivos: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.	Resultados: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.	Conclusões: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.

Figura 20: Resultado do trabalho do GT preto - Tema: Estrutura organizacional



Figura 21: Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi - GT azul - Tema: Recursos humanos

Nome: [illegible]	Assunto: [illegible]	Assunto: [illegible]
Objetivos: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.	Resultados: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.	Conclusões: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.

Figura 22: Resultado do trabalho do GT azul - Tema: Recursos humanos



Figura 23: Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi - GT branco - Tema: Recursos humanos

Nome: [illegible]	Assunto: [illegible]	Assunto: [illegible]
Objetivos: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.	Resultados: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.	Conclusões: - Identificar os desafios para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi. - Identificar os pontos de partida para a implementação da gestão multicampi.

Figura 24: Resultado do trabalho do GT branco - Tema: Recursos humanos



Figura 25: Compartilhamento dos trabalhos realizados pelos grupos



Figura 26: Plenária



Figura 27: Próximos passos



Figura 28: Palavras finais e encerramento



Figura 25: Foto coletiva do encontro



15. Relação de anexos

- **Anexo 1** - Apresentação utilizada para a condução do encontro
- **Anexo 2** - Reflexões sobre a implementação da gestão multicampi - Resultados
- **Anexo 3** - Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi - Resultados dos trabalhos dos grupos
- **Anexo 4** - Avaliação dos participantes do evento

ANEXO 1

Apresentação utilizada para a condução do encontro

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi - UFSCar: Planejamento e avanços

Boas-vindas

Ana Beatriz de Oliveira - Reitora da UFSCar

Ricardo Toshio Fujihara - Diretor do Centro Ciências Agrárias

Maiara Fernanda Peres - Prefeita Universitária - UFSCar Campus de Araras

Araras/SP, 26 de novembro de 2025, das 09h às 17h

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

Objetivos do encontro

Objetivo Geral

- Promover o diálogo sobre propostas de planejamento para avançar na implementação da gestão multicampi da UFSCar

Objetivos Específicos

- Identificar propostas para o avanço da implementação da gestão multicampi, a partir dos resultados do I Encontro, para subsidiar planejamentos e ações futuras;
- Proporcionar momentos de interação e integração entre pessoas que atuam em diferentes campi e setores da UFSCar

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

Programação	
Manhã (09h30 às 11h50)	Recepção, credenciamento e café
	Mesa de boas-vindas
	Apresentação do Campus de Araras
	Plano diretor na perspectiva multicampi
	Resgate do I Encontro de Gestão Multicampi - UFSCar
	Reflexões sobre a implementação da gestão multicampi
Almoço (11h50 às 13h20)	
Tarde (13h20 às 17h)	Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi (grupos de trabalho)
	Compartilhamento dos trabalhos realizados pelos grupos
	Plenária
	Próximos passos
	Avaliação
	Palavras finais

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

Acordos para boa convivência

- Corresponsabilidade com o tempo e com os resultados
- Falas sucintas e escuta ativa
- Guardiães do tempo
- Presença de qualidade e celular no silencioso
- Acolher as diferenças e particularidades
- Grupo focado nas soluções
- Sinal para o silêncio
- Almoço: organização do grupo; corresponsabilidade pelo tempo coletivo (deslocamento)

Quem veio para o encontro?

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

Apresentação do Campus de Araras

Prof. Dr. **Ricardo Toshio Fujihara**
Diretor do Centro Ciências Agrárias

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi - UFSCar: Planejamento e avanços

Araras/SP, 26 de novembro de 2025, das 09h às 17h



Campus Araras, Centro de Ciências Agrárias

FAZENDA SANTA ESCHOLÁSTICA ARARAS (1848-1925)

- 900 hectares
- Café e cana-de-açúcar: mais de 70 pessoas escravizadas
- 1888: Abolição no município de Araras
- 1925: venda para Luiz Del Nero



Campus Araras, Centro de Ciências Agrárias

INSTITUTO DO AÇÚCAR E DO ÁLCOOL (IAA) (1933-1990)

- Promover o setor sucroalcooleiro: Getúlio Vargas
- 1950: Prefeito de Araras, Hermínio Ometto, criação de uma escola agroindustrial
- 1953: propriedade adquirida pela Prefeitura Municipal e logo em seguida transferida ao IAA
- 1954: falecimento de Getúlio Vargas



Projeto da Escola Agroindustrial de Araras.
Fonte: ALMEIDA (1954).

- 1969: “Estação Experimental de Cana-de-Açúcar do IAA”
- 1971: Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-Açúcar (Planalsucar)
- 1976: Programa Nacional do Alcool (Proálcool)
- 1990: extinção do IAA
- Mobilização de instituições federais para assumir a estrutura e o patrimônio - RIDESA



- 1991: parecer do Conselho Universitário da UFSCar n. 146/91
- 40 docentes e 70 técnico-administrativos
- Três departamentos:
 - Biotecnologia Vegetal (DBV)
 - Recursos Naturais e Proteção Ambiental (DRN)
 - Tecnologia Agroindustrial e Socioeconomia Rural (DTAI)
- 1993: Engenharia Agrônômica, integral, 40 vagas



Bloco A - Prédio Central "Edifício Gilberto Miller Azzi"



FIGURA 26 - Edifício do Programa de Pós-Graduação - Centro de Ciências da Saúde (CCS) - UFSC.
Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina (2018).



FIGURA 27 - Departamento de Engenharia de Alimentos - UFSC.



Bloco B



FIGURA 28 - Bloco C - Campus Araruama, UFSC.
Fonte: Arquivo do CCA/UFSCat. Biblioteca do campus Araruama (B-Ar). Fonte: Arquivo do CCA/UFSCat.



Departamento de Desenvolvimento Rural (DDR)



Pós-Graduação



FIGURA 29 - Projeto de conservação no campus Araruama.
Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina (2018).



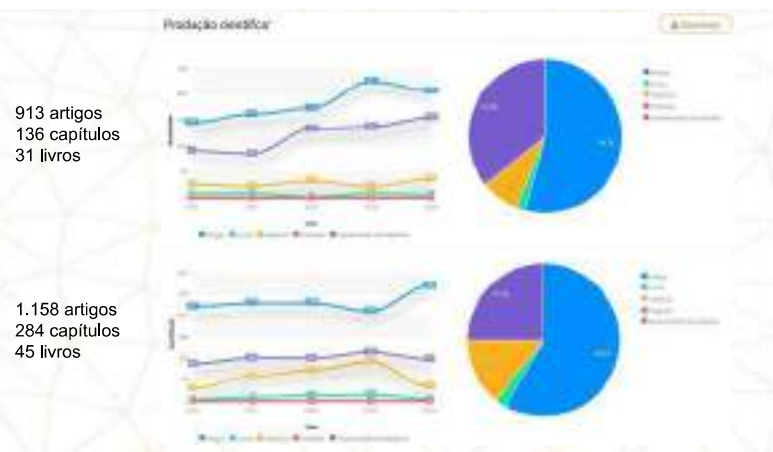
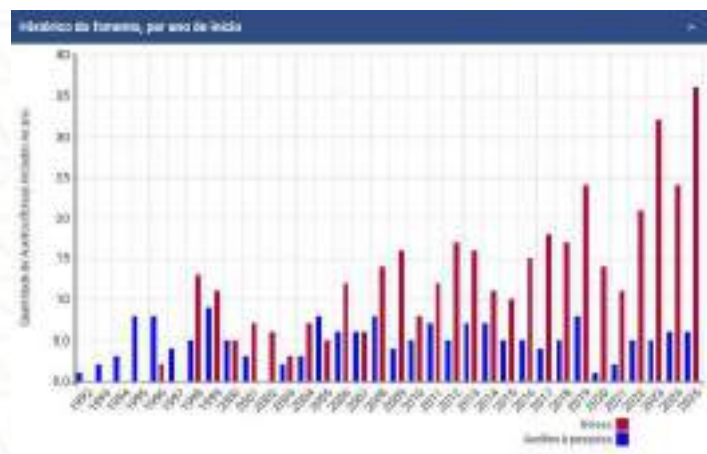
Editoria e docentes da UFSCar são semifinalistas do Jabuti Acadêmico.

Em homenagem à UFSCar, o Jabuti Acadêmico criou o prêmio Jabuti Acadêmico de Literatura e de Ciências Exatas e Engenharias.

Jabuti Acadêmico

Prêmio Jabuti Acadêmico de Literatura e de Ciências Exatas e Engenharias

SCAN ME



- Servidores: 174
- Docentes: 89
- Técnicos-administrativos: 85
- Estudantes: 1.100
- Terceirizados: 56



UFSCar

YouTube

Diretoria de Extensão

Diretoria de CCA



Plano diretor na perspectiva multicampi

Profa. Dra. **Luciana Márcia Gonçalves**
Secretária-Geral de Gestão do Espaço Físico
SeGEF

Plano diretor na perspectiva multicampi

- Abordaremos o campus como um **"espaço em permanente transformação"** e um **"projeto inacabado"**, que exige uma gestão territorial complexa e estratégica, muito além de um simples plano físico-espacial.
- O campus universitário não é apenas um conjunto de edifícios; é um **território complexo**, um "espaço em permanente transformação" que reflete as dinâmicas acadêmicas, sociais e urbanas.
- A importância do PD vai além do crescimento físico: trata-se de alinhar a **gestão do espaço** com o **projeto pedagógico** e o **planejamento estratégico (PDI)** da instituição.
- A referência destaca a necessidade de um **olhar sistêmico para a gestão territorial**.

Referência: arq. Elaine Saraiva UFU

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

Plano diretor na perspectiva multicampi

INTRODUÇÃO E CONTEXTO

- IMPORTÂNCIA DO PLANO DIRETOR PARA O DESENVOLVIMENTO FÍSICO-AMBIENTAL E ACADÊMICO DA UFSCAR
- RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO (PDI)
- ATUALIZAÇÃO E REVISÃO COM PRAZO DE QUASE 12 ANOS
- ELABORAÇÃO MEDIANTE NOVAS NECESSIDADES (ACESSIBILIDADE E PRESERVAÇÃO AMBIENTAL)

Plano diretor na perspectiva multicampi

Diagnóstico atual dos campi UFSCar:
Parte integrante e fundamental para a distribuição física das áreas a serem edificadas e preservadas é o ZONEAMENTO AMBIENTAL URBANO (ZAU)

ZAU UFSCAR campus **São Carlos: 2013** (55 anos de campus)
ZAU UFSCAR campus **Sorocaba: 2013** (20 anos de campus em 2026)
ZAU UFSCAR campus **Araras: 2013** (35 anos de campus em 2026)
ZAU UFSCAR campus **Lagoa do Sino: 2015** (12 anos de campus em 2026)

Todos com mais de 10 anos de realização (dinamismo e avaliação pós REUNI e novas implantações)

2026 (novo campus UFSCar em em São José do Rio Preto)

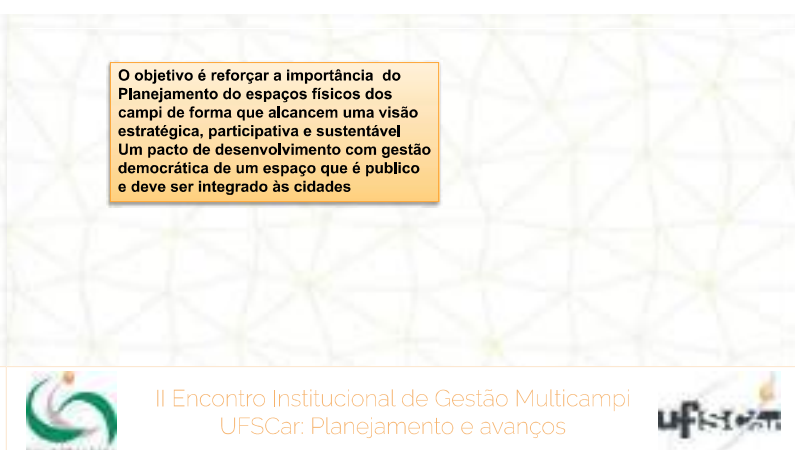
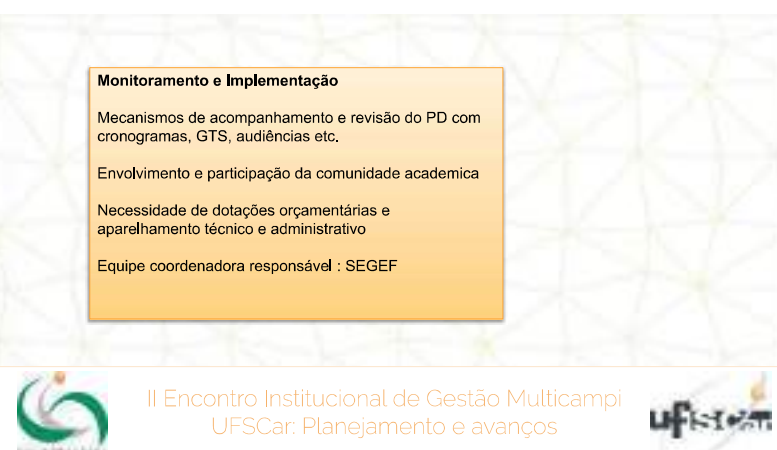
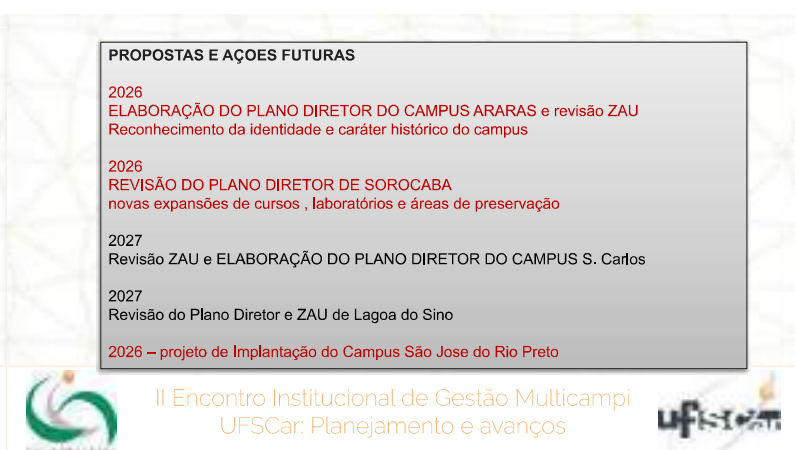
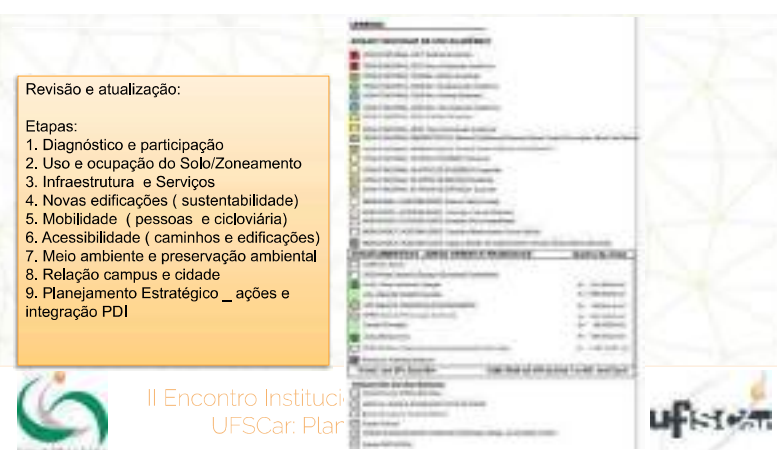
II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços

II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Contextualização - Resgate do I Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar



Data: 05 de julho de 2023 | Participaram do encontro cerca de 84 pessoas dos 4 campi da UFSCar.



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



I Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar

Objetivo:

Discutir percepções, entraves, avanços e perspectivas das experiências multicampi na gestão atual da UFSCar.

Programação:

- Café e colocação dos pôsteres
- Boas-vindas: apresentação da estrutura do encontro e apresentação sobre o campus Sorocaba
- Abertura: Percepções dos dois primeiros anos de gestão/expectativa para o evento
- Palestra: O Desafio de uma Gestão Multicampi - Prof. Caju, DEP/UFSCar
- Apresentação de experiências, desafios e perspectivas das unidades - Período para questões e debates
- intervalo para café e apreciação dos pôsteres
- Discutir experiências em gestão multicampi com base nos pôsteres
- Encaminhamentos e Encerramento



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



I Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar

Destaques da Palestra "O Desafio de uma Gestão Multicampi" - Prof. Caju, DEP/UFSCar

- Para a atuação multicampi não basta a implementação de técnicas e procedimentos. Há necessidade de mudança cultural na organização.
- A ufscar, ao longo de grande parte de sua história, se constituiu como uma organização de um único campus, até a criação do campus de Araras.
- O crescimento demanda maior especialização e subdivisões diante das complexidades, o que resulta em menor interação e integração entre setores.
- A UFSCar atua em quatro áreas, que demandam diferentes experiências multicampi: Pesquisa, Ensino, Extensão e Gestão. A Gestão viabiliza as demais áreas.



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



I Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar

Destaques das contribuições após Palestra "O Desafio de uma Gestão Multicampi"

- Necessidade de normas claras para responder aos órgãos de controle (desafio de interpretação e importância do olhar crítico);
- É preciso mapear fragilidades, definir processos de modo coletivo e democrático, situar cada pessoa no seu papel;
- Importância das relações interpessoais e da comunicação. A pandemia e o isolamento afetaram essas relações, que precisam ser reconstruídas. É necessário um esforço coletivo para recuperar a convivência física nos campi. A convivência interpessoal é enriquecedora.



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



I Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar

Destaques do debate após a apresentação de experiências e apreciação dos banners:

- Para correr riscos e sair da zona de conforto é preciso construir relações de confiança, o que demanda comunicação clara e transparente.
- A base - em termos de cultura organizacional - são os processos. Precisamos produzir/ mudar processos. É importante o mapeamento para identificar forças e fraquezas.
- Perspectiva afetiva. Celebrou-se a quantidade de pessoas de diferentes unidades e campi que participaram do evento e que estão dispostos a discutir e trabalhar para a UFSCar.



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



I Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar

Encaminhamento: Após o encontro, foi realizada a **aplicação de questionário para avaliação do evento e identificação de desdobramentos possíveis** (39 respostas/ 70% participaram do encontro).

As questões do formulário buscaram identificar:

- maiores desafios para implementar a gestão multicampi
- atividade(s) ou processo(s) nas unidades ou setores que pode(m) ser implementado(s) multicampi
- outras unidades que poderiam participar do próximo evento
- sugestões de formato para o próximo evento
- considerações sobre gestão multicampi na UFSCar
- o que foi mais importante no encontro
- observações sobre o formato do encontro
- outros comentários e considerações sobre o encontro



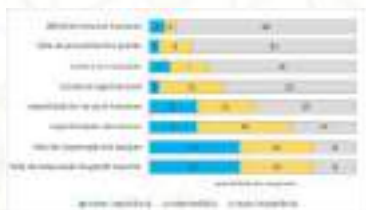
II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



I Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar

Na sua opinião, quais são os maiores desafios para implementar a gestão multicampi?

- Déficit de recursos humanos
(34 respostas, 87%)
- Falta de procedimentos padrão
(31 respostas, 79%)
- Cultura da instituição
(28 respostas, 72%)
- Estrutura organizacional
(25 respostas, 64%)



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



I Encontro Institucional de Gestão Multicampi UFSCar

Sugestões de formato para o próximo evento.

Diversos respondentes sugeriram **discussões em grupos de trabalho** temáticos. Algumas respostas:

- Seria interessante alguma dinâmica de grupo, para aumentar a interação entre os participantes;
- Talvez uma dinâmica com trabalho em pequenos grupos para desenvolvimento de temas gerais fosse interessante, pois permitiria que as pessoas trocassem ideias de forma mais próxima;
- A formação de grupos de trabalho com atores de diferentes setores para maior interação e integração;
- Formação de grupos com membros de diversas pró-reitorias para incentivar a troca de experiências, ao término cada grupo apresenta uma síntese do que foi debatido



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Reflexões sobre a implementação da gestão multicampi



<https://www.menti.com/alzpmawu78ff>

Reflexões sobre a implementação da gestão multicampi

Reflexão individual:

Quais são as suas principais expectativas em relação à implementação da gestão multicampi?

Interações em trios:

1. Para a implementação da gestão multicampi, quais são as necessidades que você identifica para suprir lacunas, construir pontes e fortalecer iniciativas promissoras?
2. Anote uma manchete de notícia de mídias sociais, de 2030, sobre os avanços da implementação da gestão multicampi da UFSCar.



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Metodologia dos trabalhos em grupos

Serão formados **6 grupos, dois** para **cada um dos temas** abaixo:

1. **Recursos humanos** (branco e azul)
2. **Procedimentos padrões** (verde e amarelo)
3. **Estrutura organizacional** (vermelho e preto)

Pergunta geradora:

Para a implementação da gestão multicampi, **quais são as fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades** em relação ao tema do grupo?



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Metodologia dos trabalhos em grupos

Cada sala terá **uma facilitadora** e **dois GTs**, que devem eleger:

- **1 relator(a)**
- **1 guardião do tempo**
- **1 representante** para **apresentar o resultado** do trabalho do grupo a partir da **leitura** do que foi registrado

Observação:

- **Começar pelos fatores internos** (o que está dentro das possibilidades de atuação e governança da instituição)
- Os fatores externos extrapolam a esfera de governança da instituição (ex: normativas do governo federal)



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Metodologia dos trabalhos em grupos

IMPORTANTE!

- Corresponsabilidade com o tempo e com os resultados
- Grupo focado nas soluções
- Falas sucintas e escuta ativa



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Apresentação dos trabalhos realizados pelos grupos



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Plenária

Do que foi abordado pelos grupos, quais são os **grandes destaques** de cada tema?

1. Recursos humanos	2. Normas e procedimentos	3. Estrutura organizacional
- Necessidade de formação para gestores com uma perspectiva de integração humanizada, considerando o processo de transição dos profissionais para os cargos de gestão - Considerar as peculiaridades do teletrabalho diante do desafio relacionado à baixa quantidade de Técnicos Administrativos - Necessidade de realização de um processo de mapeamento de habilidades para alocação dos servidores (contratações/ concursos)	- Criação de um repositório de normas, procedimentos e boas práticas de cada setor, que fomente uma rede colaborativa e contemple um fórum interativo interno, no qual os servidores possam comentar e trocar experiências. Sugeriu-se que este repositório contemple o uso de Inteligência Artificial (IA) para que seja possível fazer buscas e recuperar informações com mais eficiência. Ainda, sugeriu-se a criação de comitês de usuários para validar as dificuldades relacionadas aos diferentes procedimentos. - Fortalecimento de políticas universais mais perenes, validadas de forma participativa, considerando a necessidade de aprimorar a comunicação e interação entre os servidores e os setores de atuação	- Importância das secretarias de apoio acadêmico estarem mais integradas e não ficarem limitadas às suas particularidades - Em relação ao Programa de Gestão de Desempenho (PGD), é necessário garantir formas de atendimento mais estáveis e contínuas, considerando todos os turnos. - Importância da escuta da comunidade para identificação de melhores métricas para o acolhimento da diversidade, para além da acessibilidade



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Plenária

Há algo que **não apareceu e precisa constar?**

- A questão da quantidade de servidores foi apontada, pelos 6 grupos, como grande desafio!
- Problema de comunicação (possibilidade de criação de um canal para sugestões para gestão multicampi)
- Necessidade de letramento social e racial para servidores
- Pensar a diversidade organizacional dos Centros (representação, sistema, e normativa)

Síntese - Profa. Dra. **Kayna Agostini** - Vice Diretora do CCA



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



Próximos passos e Palavras finais

Prof. Dr. **Ricardo Toshio Fujihara**
Diretor do Centro Ciências Agrárias

Avaliação

O que foi bom?

O que pode melhorar?

Compartilhe suas sugestões para a continuidade do processo.



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



II Encontro Institucional de Gestão Multicampi
UFSCar: Planejamento e avanços



ANEXO 2

Reflexões sobre a implementação da gestão multicampi - Resultados

Quais são as suas principais expectativas em relação à implementação da gestão multicampi?
Integração entre vários setores e servidores
Identificação das principais necessidades
Padronizar sem perder a identidade.
Evolução e conhecimento.
Integração
Que o trabalho seja padronizado, mas com atenção e cuidado com as particularidades de cada campus.
Otimização dos processos e aumento da eficácia!
Esperança pela construção de um efetivo ambiente de troca com escuta ativa
Identificação das principais necessidades
Compartilhamento de conhecimento, alinhamentos e metas plausíveis.
Fluidez nas execuções das atividades, clareza dos procedimentos e padronização.
Conhecer as soluções que a UFSCar tem feito nos trabalhos Multicampi
Ter êxito no que foi planejado
Compartilhamento de conhecimento, alinhamentos e metas plausíveis.
Buscar diminuir as distâncias e encontrar meios, métodos e padrões para o trabalho coletivo e colaborativo.
Organização, distribuição e distribuição do trabalho.
Acredito que precisamos de sistemas e de processos adequadamente estabelecidos. Na medida do possível, precisamos de um SAGUI fortalecido e de fluxos de processos definidos e de amplo conhecimento.
Troca de ideias, aprendizado, abranger mais conhecimentos e conhecer pessoas e vivências diferentes
Que tenhamos maior integração entre os campi, considerando as particularidades de cada um.
Uma maior sinergia e integração entre os campi e maior democratização dos recursos e oportunidades da universidade entre a sua comunidade acadêmica.
Espero conseguir ter clareza nos processos de gestão
Conseguir que no futuro a unidade a qual estou vinculada tenha "braços" em todos os campi
Otimização de recursos humanos e melhor padronização e distribuição de tarefas
Integração
Uma gestão mais dinâmica, ágil, eficiente e igualitária.
Maior integração com todos os campi, a fim de desenvolver atividades conjuntas, evitar duplicação de trabalho e fazer uso eficiente de recursos.
Tornar a gestão ágil, eficiente e que consiga atender as necessidades da comunidade
Conhecer e interagir com os servidores dos demais campi. Discutir e identificar soluções para problemas comuns.
Facilitar processos de trabalho. Compartilhar experiências. Conhecer o todo
Equilíbrio na distribuição da carga de trabalho entre os campi; integração e colaboração efetivas
Agilidade nos processos em função da integração dos processos
Que possa ter maior integração
Valorizar a identidade de cada campus sem descaracterizar a instituição.
Que a gestão multicampi possa integrar de forma efetiva os campi, fazendo com que os campus funcionem como um organismo vivo.
Avançar na proposição de processos transversais, com atuação multicampi e intersetorial

Quais são as suas principais expectativas em relação à implementação da gestão multicampi?
Facilitar as comunicações bem como compartilhar as experiências de trabalho.
Expectativa de buscar interagir e conhecer os colegas de outros campi, para entender a vivência deles
Criação de procedimentos padronizados em os campi; Compartilhamento de ações buscando reduzir trabalhos replicados e maior agilidade nos procedimentos (principalmente considerando baixo quantitativo
A descentralização
Um trabalho eficiente, mais organizado e rápido
Integração.!!
Que todos os campi tenham o mesmo acesso à informação. Que possam de alguma maneira integrar com a sede mas serem capazes de executarem suas funções sem a total dependência dela
Integração contínua entre os setores afins.
Integração entre grupos, melhores instrumentos de comunicação. Parcerias
Integração, troca de experiências e criação de novos caminhos na administração.
A execução efetiva é eficiente dos processos, colaborando para o cumprimento da missão da instituição e gerando o melhor impacto social, ambiental e econômico.
Integração e troca de experiência.
UFSCar para todos(as)
Integração para melhor encaminhamento dos processos.
Maior integração entre as Unidades. Expectativa de melhoria nos processos internos e entendimento de que os procedimentos externos mudam de forma rápida e que a estrutura atual não está acompanhando.
Implantação de sistema que unifique as informações, e que seja padrão entre os Campi
Melhoria das condições de trabalho..
Maior integração dos servidores das Redes da ProAd em cada área da gestão administrativa.
Expectativas de maior integração, comunicação e melhorias processuais
Planejar possíveis caminhos para implementação de ações para atender os desafios indicados no encontro anterior.
Maior eficiência nos processos. Agilidade na comunicação. Maior colaboração e trocas entre as equipes.
Identificação das principais necessidades institucionais
Facilitar a articulação das ações, fortalecer a rede interna da Ufscar e fomentar proximidade entre os profissionais.
Que haja contratação de mais servidores para suprir a carência enorme que temos.
Melhoria na interação entre as pessoas dos outros campi e planejamento de novas divisões de trabalho e estruturas organizacionais.
Melhoria de recursos humanos.
Possa haver maior integração e que cada TA com funções parecidas em todos os campi possam trabalhar em conjunto.
Padronização dos procedimentos
Identidade de unidade na diversidade.
Implementação de ações e fluxos para possibilitar um melhor entendimento dos processos
Acompanhar de perto os resultados

Quais são as suas principais expectativas em relação à implementação da gestão multicampi?
Uma gestão mais objetiva
Definição de cronogramas de processos de trabalho que considerem os campi.
Que haja mais comunicação e respeito entre a comunidade.
Agilidade nos processos em função da integração
Facilitar os processos de trabalho Conhecer e entender melhor os processos Troca de experiências
Uma gestão mais cooperativa, normatização de fluxos e decisões e uma visão global para o planejamento institucional
Integração multicampi e multisetorial. Facilidade entre resolução de problemas
Avançar na transformação institucional e implementar sistemas que auxiliem na gestão integrada dos processos.
Trabalho em equipe e compartilhamento de informações
Maior integração e padronização dos procedimentos
As melhores possíveis. Com inovação e interação. Conhecer novas pessoas. Conhecer a história da universidade. Conhecer os pontos a melhorar.
Possibilidade de colaboração e conexão com equipes dos demais campus, entendendo as demandas e especificidades de cada lugar.
Interação dos processos e setores. Os processos atualmente são fragmentados no setores, ficando sem continuidade ou uma responsabilidade para a finalização de demandas que envolvem mais do que uma unidade
Olhar diferenciado para diferentes demandas, porém guardando homogeneidade mas oportunidades e avanços possíveis.
Sensibilização da comunidade para tomada de decisões coletivas
Um maior entrosamento entre os campus, de forma que haja uma maior colaboração entre pessoas, um maior compartilhamento de experiências e consequentemente uma melhor resolução dos problemas e alcance.
Facilitação do trabalho , colaboração entre as pessoas.
Minha principal expectativa é melhorar a comunicação de procedimentos e fluxos. Até no mesmo campus, ela é sofrível. Quando expandimos para a gestão multicampi, isso causa ainda mais desgastes e frust
Melhorar a eficiência alinhamento e qualidade da execução do processos
Integração e otimização de recursos. Maior eficiência administração.
Poder dialogar com setores diferentes para entender suas características e especificidades de modo a construir um processo de construção de um projeto de UFSCar mais inclusiva e socialmente justa
Padronizar atividades e serviços
Melhoria nos processos, eficiência e efetividade na resolução das demandas, na gestão da mão de obra e na comunicação entre os diversos setores.
Uniformização de procedimentos, otimização de tempo e atividades, visão sistêmica e multifacetada.
Socializar ganhos, trazer benefícios para a comunidade universitária

Para a implementação da gestão multicampi, quais necessidades você identifica para suprir lacunas, construir pontes e fortalecer iniciativas?
Mudança da cultura institucional.
Sistemas estruturantes, procedimentos unificados
Necessidade de um sistema integrador
Maior número de servidores capacitados.
Conhecimento, interação.
Sistemas estruturantes, procedimentos unificados, padronização de processos...
É necessário um sistema integrador
Fluxos, sistemas, pertencimento e espaços de troca
Contratação de mais servidores, obras que garantam a acessibilidade no campus.
Aumento do quadro de servidores, estabelecimento de fluxos e procedimentos.
Integração entre os departamentos, talvez ...tipo audiências
Orçamento específico adicional porque exige alguns encontros presenciais; mais pessoas engajadas; processos padronizados e mapeados respeitando especificidades reais
Em primeiro lugar a necessidade de mais servidores, comissões com a representatividade de todos os campi e mais momentos como esse encontro de hoje
Mudança de cultura organizacional, saída da zona de conforto, processos integrados
Mais encontros presenciais, construção de projetos conjuntos.
Melhoria de recursos humanos.
Treinamento e padronização dos processos e servidores.
Fortalecimento de normas que façam ações serem realizadas uniformemente nos setores Multicampi.
Definição de mapeamento e fluxo de trabalho
Reforço na comunicação entre departamentos com o objetivo de padronizar o feedback para atingir melhores resultados.
Estreitar vínculos entre os campi. Melhorar a comunicação nos processos. Resolver problemas.
Mais encontros. Alguns com a função de capacitação. Mas não a capacitação básica. Capacitações para nos especializar em várias áreas
Transparência quanto aos projetos futuros e a alocação de recursos
Gestão de processos introduzida.
Recursos, pessoas
Gestão por processos e gestão por processos.
Pessoas, processos. Gestão e iniciativas
Modernização da cultura da instituição. Integração social.
Melhoria de processos. Investimento em cursos de formação. Fazer os servidores entenderem que o trabalho é importante e que precisam atuar.
Necessidade de um sistema integrador dos processos
Novas vagas, mudança do pensamento individualista de cada setor
Encontros entre departamento para conhecer as atividades e processos de trabalho
Conhecer os servidores e suas funções para saber a quem recorrer quando necessário
Reunir mais pessoas, grupos de trabalho, mas trabalhar de forma integral e não tanto dividido.
Unificar sistemas.
Comunicação, feedbacks, acesso a informações,

Para a implementação da gestão multicampi, quais necessidades você identifica para suprir lacunas, construir pontes e fortalecer iniciativas?
Sistemas informatizados, menos repetições de trabalho e melhoria nas comunicações
Padronização dos processos.
Melhoria dos processos institucionais em substituição às personalidades. Implementação de um único sistema para a Universidade.
Recursos Humanos. Vincular planejamento/demandas com orçamento. Mapeamento de processos
Mudança de cultura e adequação às especificidades de colaborador.
Mão de obra, alinhamento e transferência.
Padronização de procedimentos. Integração entre equipes.
Voltar a ter reuniões entre os pares; os departamentos, e entre os Campi. Somos poucos servidores e depois da pandemia ficamos mais isolados.
Painel de boas práticas.
Recursos humanos
Fluxos estabelecidos, conhecimento dos processos pela comunidade e sistema digital de governança. Encontros presenciais e híbridos de debates, trocas de experiências e geração de propostas integradora
Comunicação e respeito na comunidade, entre os pares, entre os diversos.
Melhor comunicação e integração entre as unidades. Redesenhar processos dentro da perspectiva multicampi.
Promover encontros focados em problemas comuns para discussão e busca de soluções. Também é extremamente importante a definição de fluxos de trabalho e normativas.
Primeiramente criar a estrutura organizacional multicampi com servidores suficientes com as atribuições mínimas definidas.
Definição de mapeamento e fluxo de trabalho, sistemas integrados, comunicação clara.
Oportunidades e reuniões periódicas entre equipes. Representantes e interlocutores atuantes e imparciais
Necessitamos de mais recursos humanos em cada setor, e melhorar a padronização dos processos entre as unidades. Muita gente desconhece o procedimento de outros setores e isso gera retrabalho.
Mais momentos de planejamento.
Ampliar os recursos humanos; eventos de integração e fortalecimento das relações; clareza nas atribuições; mudança cultural para gestão multicampi; aprimorar a comunicação entre a comunidade
Padronização de procedimentos de forma a viabilizar um melhor planejamento.
Faltam recursos humanos para a gestão eficiente e que respeite a saúde mental das pessoas
Ter recursos disponíveis tecnológicos e financeiros, capacidade das pessoas e motivação.
Mais servidores, sistemas integrados, aprimorar a estrutura organizacional, definição mais clara de atribuições, maior representatividade e participação das Comissões em todos os campi.
Ampliar as equipes
Padronização de procedimentos, Operacionalização de forma colaborativa, Integração de equipes multicampi e entre os setores e servidores.
- Integridade de Unidades; - Integração de Fluxos; - Cronogramas de processos; - atuação interunidades
Respeito à saúde mental e das relações; Melhorias nos processos de comunicação

Para a implementação da gestão multicampi, quais necessidades você identifica para suprir lacunas, construir pontes e fortalecer iniciativas?
Melhoria na comunicação, aumento de encontros e aumento no número de técnicos administrativos.
Recompor e aumentar quadro de servidores incluindo novas especialidades
Melhorar comunicação, sistemas informatizados mais eficientes, canais de ouvidoria interna para ideias e iniciativas.
recursos humanos, unificação dos processos , recursos financeiros, eventos presenciais , atividades conjuntas
Mudança cultural e organizacional
Estabelecimento de espaços e ferramentas que estimulem o diálogo entre os campi, assim como sistemas para unificar as informações e a comunicação.
Mudança de cultura. Fluxos.
Comunicação, ferramentas de informática, gestão da informação e uma maior interação entre as unidades da universidade.
Oficinas e eventos da gestão, anuais ou bianuais, em temas macro setoriais. Eventos intermediários em temáticas específicas.
Comunicação, ferramentas de informática, gestão da informação. Interação com as demais unidades para construir pontes.
1) Sistema(s) eficaz(es) com bancos de dados unificado; 2) Clareza e comunicação sobre o funcionamento desta gestão multicampi; 3) Acompanhamento das ações em andamento, seus objetivos e metas.
Mapear fluxos de processos; Melhorar os sites das unidades, com disponibilização de tutoriais; Uso do chat do gmail para tirar dúvidas rapidamente
Melhorar comunicação; Sistema informatizados mais eficientes; Canal de ouvidoria para ouvir iniciativas e oportunidades para técnicos realizar pesquisa, ensino e extensão
Padronização de processos e rotinas
Falta sistema integrado para que os diversos setores possam compartilhar dados e relatórios gerenciais e reconhecimento das tarefas entre setores
Mapeamentos dos processos e definições de responsabilidades nos setores e entre setores. Identificação de servidores nas unidade nos campi que façam as pontes
Canal único de comunicação
Sistemas, sistemas, sistemas...



Anote uma manchete de notícia de mídias sociais, de 2030, sobre os avanços da implementação da gestão multicampi da UFSCar
UFSCar é modelo de gestão entre as universidades públicas do Brasil.
UFSCar recebe prêmio de boas práticas por gestão multicampi
Ufscar avança nas ações multicampi nos rankings nacionais
A gestão multicampi da UFSCar foi um sucesso tão grande que a IA está implementando
UFSCar consolida gestão multicampi integrada e digital: Campi operam em rede com orçamento unificado, decisões participativas e serviços 100% conectados
A ufscar como um território de conhecimento, inovação e desenvolvimento social do Estado de sao paulo.
UFSCar é modelo nacional em Gestão Multicampi.
Ufscar celebra resultados de gestão multicampi inovadora.
U niversidade avança em modelo multicampi com apoio de Pessoas e IA
UFSCar é referência em ensino e em gestão multicampi no Brasil
UFSCar, um exemplo de bem estar comunitário e gestão eficiente.
UFSCar é referência nacional em gestão
UFSCar é modelo em internacionalização em todos os campi
UFSCar inicia atividades no seu sexto campus
Engenheiro da UFSCar descobre um novo combustível sustentável
A UFSCar alcança a plena gestão multicampi com utilização da IA
Ufscar conclui sistema de universalização dos processos multicampi
UFSCar se torna exemplo de justiça social, inclusão e sustentabilidade para o Brasil.
Gestão Multicampi atinge excelentes resultados em ESG junto a comunidade interna e externa e atrai investimentos
UFSCar apresenta melhoria em sua governança com práticas de gestão multicampi
UFSCar implanta novos cursos nos 5 Campi. Ensino de excelência. Terceirização de serviços de forma geral nos campi da UFSCar. UFSCar inova na forma de contratação de empresas.
UFSCar se transforma na primeira Universidade 100% integrada do país.
Gestão multicampi modelo de sucesso
Número de servidores aumenta 40% em relação a 2025.
Protocolos de trabalho que foram implantados dão resultado satisfatório nos últimos 2 anos nos 5 campi da UFSCar em 100% de satisfação.
Modelo internacional de gestão multicampi, UFSCar caminha para a excelência, equilíbrio e eficiência do trabalho institucional.
A UFSCar é eleita a primeira universidade brasileira a implantar todos os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável!!! A mais eficiente no modelo multicampi.
Ufscar recebe prêmio do MEC como universidade modelo de gestão multicampi.
Pesquisador engenheiro agrônomo da UFSCar campus Araras, recebe prêmio Nobel.
Ao completar 60 anos a UFSCar se torna referência nacional na Gestão integrada eficiente e participativa .
Os campi da UFSCar, depois de grandes esforços, implementou na totalidade, a gestão multicampi
UFSCar 2030: Integração Total e Transparência.  Cinco anos após a transição, a gestão multicampi consolida a Universidade como modelo nacional de eficiência e excelência acadêmica. #GestaoMulticampi



Anote uma manchete de notícia de mídias sociais, de 2030, sobre os avanços da implementação da gestão multicampi da UFSCar
UFSCar se destaca no serviço público com atuação multicampi promovendo uma maior eficiência na gestão.
UFSCar: de pequena notável a jovem idosa
Busca por vagas na graduação e pós-graduação bate recorde em todos os campi da UFSCar
UFSCar 60+ no top5 de universidades brasileiras
UFSCar colhe os frutos da mudança cultural construída ao longo de seus encontros multicampi.
Com mais de 60 anos de história, a UFSCar implementa gestão multicampi que une inovação e tradição em 5 territórios, gerando impactos sociais, ambientais e econômicos com reconhecimento internacional.
Com o aumento de recursos e pessoas, a Ufscar se torna a melhor para estudar e trabalhar, um ambiente de saúde mental.
A UFSCAR foi a primeira universidade a implantar os 17 objetivos da gestão sustentável, sendo um exemplo de coordenação multicampi
Da Capivara à Inteligência Artificial: Gestão Multicampi é referência nos 10 campi da UFSCar
Evasão discente nos campi da UFSCar é a menor das IFES no Brasil
UFSCar mais tecnológica do que nunca: modelo de conexão e integração de gestão em seus cinco campi
Os avanços da gestão multicampi da UFSCar se tornam modelos para as universidades brasileiras.
Rede multicamp da UFSCar otimiza processos, integra pessoas e amplia conquistas
UFSCar é exemplo de gestão multicampi para o ensino público brasileiro.
Gestão Multicampi: UFSCar se torna referência na integração universitária
UFSCar se destaca na gestão multicampi: Referência no modelo gerir os campi universitários
Com orçamento unificado, UFSCar reduz gastos e alcança maior eficiência na gestão de contratos das últimas décadas
UFSCar: exemplo de gestão eficiente de recursos
UFSCar é referência em integração regional e avanços na pesquisa e desenvolvimento. As cidades onde a universidade está presente têm os menores índices de vulnerabilidade social no estado.
UFSCar é referência em ensino, pesquisa, extensão e também por cultivar relações interpessoais excelentes.
UFSCar garante auxílio financeiro para estimular seus estudantes a participarem de programas de mobilidade acadêmica internacional.
Reitoria itinerante é implantada na gestão multicampi compondo modelo de gestão ativa e estratégica
UFSCar é reconhecida internacionalmente pelo impacto social de sua política de ações afirmativas. Gestão de dados integrada para subsidiar planejamento é apontado como principal causa do sucesso.
UFSCar se torna referência em Gestão Multicampi, implantando um modelo que preza pela integração e compartilhamento, com destaque para o respeito às particularidades de cada campi.
UFSCar revoluciona a integração entre os setores na gestão multicampi
Com 10 campi distribuídos pelo interior paulista, UFSCar se consolida em modelo de gestão multicampi.

ANEXO 3

Diálogos sobre os desafios para a implementação da gestão multicampi - Resultados dos trabalhos dos grupos

Tema: Recursos Humanos

Grupo: GTZ

Integrantes do grupo: Azul

- Equipamentos obsoletos
- Falta de transparência dos meios e formas de comunicação

Fatores positivos

Fatores negativos

Fortalezas

Fraquezas

Fatores Internos

- Homogeneidade de salários
- Produtividade
- Bagagem acumulada
- Comprometimento / Pertencimento
- Diversidade acadêmica e profissional
- Incentivo a qualificação
- Progressão salarial
- PGD - saúde mental (fluxos e rotinas)
- Proponentes de ações

- Falta de alocação de talentos
- Falta de bancos de talentos
- Falta da gestão das competências
- Falta de padronização de regulamentos e fluxos
- Indisponibilidade de servidores para atendimento
- Falta de acompanhamento dos planos de trabalho pelo gestor

Oportunidades

Ameaças

Fatores Externos

- Plataforma integrada de processos (implementação)
- Melhorar a população docentes/TA's a partir da implementação do novo campus
- Parcerias com órgãos públicos e privadas para melhoria das condições de trabalho
- Implantação do RSC

- Iniciativa virada para melhores salários
- Perda de benefícios ao longo do tempo
- Ausência de uma plataforma integrada de processos
- Reforma administrativa
- Mudança legislativa sem tempo de planejamento de implantação

Tema: Recursos Humanos

Grupo: Branco

Integrantes do grupo:

	Fatores <u>positivos</u>	Fatores <u>negativos</u>
	Fortalezas	Fraquezas
Fatores Internos	- Potência humana - Resiliência - Superação - Gestão de talentos - Comunicação - Formação	- Resiliência - Tecnologias e sistemas - Gestão de talentos deficiente - Cultura organizacional - Integrações - nº superiores - invisibilidade
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	- Parcerias - Cooperação - Mercado trabalho - Tendências sociais, econômicas e tecnológicas *	- Políticas governamentais x do estado - Escassez de financiamento - Reforma administrativa - Preconceito territorial - Mercado competitivo trabalho

Tema: **NORMAS E PROCEDIMENTOS**

Grupo: **VERDE**

Integrantes do grupo:

	<u>Fatores positivos</u>	<u>Fatores negativos</u>
<u>Fatores Internos</u>	Fortalezas • AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA • FORÇA DE TRABALHO MUITO QUALIFICADA E EXPERIENTE • Fomentar espaços para discutir boas práticas	Fraquezas • EXCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE CONHEIMENTOS em uma única pessoa • Comunicação Corporativa • Cultura organizacional de não fazer gestão baseada em dados • dificuldades em encontrar informações • Normas em excesso e que precisam ser revistas • Mesmas pessoas participam de tudo (GT, Conselhos)
<u>Fatores Externos</u>	Oportunidades • Uma base centralizada de conhecimento (Boas práticas, normas, POPS) • Plataforma interativa para boas práticas internas • IA como em outras universidades (UFSC, UFMA) • RSC como estimulador para que líderes acumuladores sejam sistematizados (POPS, Boas práticas etc)	Ameaças • Um mesmo procedimento passar por muitas instâncias • Conselhos esvaziados e pouca engajados • Resistência cultural à mudanças • Alterações frequentes no arcabouço jurídico (TCU, MP, CGU, MGI, PF, MS)

Tema: NORMAS E PROCEDIMENTOS

Grupo: AMARELO

Integrantes do grupo:

	<u>Fatores positivos</u>	<u>Fatores negativos</u>
	Fortalezas - EXPERIÊNCIA DE ATUAÇÃO MULTICAMPI EM ALGUNS SETORES - SISTEMAS INTEGRALIZADORES - CONHECIMENTO (TÁCITO) DOS SERVIDORES	Fraquezas - NÃO TER A TOTALIDADE DO CONHECIMENTO NORMATIZADO - NÃO TER TODOS OS FLUXOS NORMATIZADOS - FALTA DE CLAREZA DE FUNÇÕES E ATIVIDADES - AUSÊNCIA DE UNIFORMIDADE DE PROCEDIMENTO ENTRE OS CAMPI - RETRABALHO
	Oportunidades - APROVEITAMENTO DE MODELOS DE OUTRAS INSTITUIÇÕES - REPRESENTATIVIDADE EM ÓRGÃOS SUPERIORES	Ameaças - MUDANÇA DE POLÍTICAS E NORMAS EXTERNAS - SANÇÕES DE ÓRGÃOS DE CONTROLE EXTERNO - NORMATIVAS E LEGISLAÇÃO DESATUALIZADAS - FALTA DE SERVIDORES

Fatores Internos

Fatores Externos

Tema: **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Grupo: **VERMELHO**

Integrantes do grupo:

	<u>Fatores positivos</u>	<u>Fatores negativos</u>
	Fortalezas • QUALIFICAÇÃO DO PESSOAL • DIVERSIDADE DAS EQUIPES • ATUAÇÃO EM ESTRUTURA COLEGIADA • AUTONOMIA • ESTABILIDADE • DIVERSIDADE CULTURAL • VISÃO POR PROCESSOS E NÃO POR FUNÇÕES/INTEGRAÇÃO DE ÁREAS • REPUTAÇÃO INSTITUCIONAL	Fraquezas • DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS • FALTA DE INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS/BANCOS DE DADOS • DESBALANCEAMENTO DE PESSOAL - PREVALECE FALTA. • FUNÇÕES REPLICADAS • PROCESSOS NÃO FORMALIZADOS E/OU PADRONIZADOS (OPERAÇÕES NÃO SE MANTÊM ESTÁVEIS) • AUSÊNCIA DE CALENDÁRIO DE EVENTOS UNIFICADO E ANTECIPADO. • SOBRECARGA DE TRABALHO • DESCONTINUIDADE DE PROJETOS E AÇÕES POR ALTERNÂNCIAS DE GESTÃO
<u>Fatores Internos</u>		
	Oportunidades • ATRATIVIDADE PARA CONVÊNIOS E PARCERIAS PÚBLICO E/OU PRIVADAS • VANTAGENS COMPETITIVAS EM EDITAIS • PARTICIPAÇÃO EM REDES DE IFES/CULTURA COLABORATIVA • CAPTAÇÃO DE RECURSOS VIA EMENDAS • ACESSO À FAPESP • OPERACIONALIZAÇÃO DE PROJ. E CAPTAÇÃO DE RECURSOS VIA FAI.	Ameaças • BAIXA ATRATIVIDADE DE CARREIRAS/SALÁRIOS DEFASADOS • DESCONTINUIDADE DE PROJETOS E AÇÕES POR FALTA DE FINANCIAM. • CORTES ORÇAMENTÁRIOS • EVASÃO E RETENÇÃO DE ESTUD. • EXTINÇÃO DE CARGOS • DISCREPÂNCIA DE INVESTIMENTO (PRIVILEGIANDO "ÁREAS PRIORITÁRIAS") • FUNÇÕES GRATIFICADAS NÃO SÃO ATRATIVAS • ESTRUTURA DE ACOLHIMENTO DA DIVERSIDADE AINDA INSUFICIENTE • DISCURSO DE DESLEGITIMAÇÃO DA CIÊNCIA, UNIV. E SERVIÇO PÚBLICO. • DEPENDÊNCIA DE TERCEIRIZAÇÃO
<u>Fatores Externos</u>		

Tema: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL Grupo: PRETO

Integrantes do grupo:

	Fatores <u>positivos</u>	Fatores <u>negativos</u>
<u>Fatores Internos</u>	Fortalezas - FORMALIZAÇÃO DO ORGANOGrama COM VÍES MULTICAMPI - DIVERSIDADES DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NOS 4 CAMPI - SINERGIA COLETIVA POTENCIALIZADA PELA HORIZONTALIDADE HIERÁQUICA - REPOSITÓRIO DE DADOS EM NUVEM	Fraquezas - CAPACITAÇÃO DEFICITÁRIA DOS SERVIDORES PARA GESTÃO E OPERAÇÃO COM VÍES MULTICAMPI - AUSÊNCIA DE UNIDADE/PROFISSIONAL DE REFÊNCIA EM TODOS OS CAMPI - FALTA DE SISTEMAS DE INTEGRAÇÃO DIGITAL ENTRE SERVIDORES E UNIDADES - AUSÊNCIA DE CONSULTORIA JURÍDICA P/ TODAS AS UNIDADES - AUSÊNCIA DE SECRETARIA ACADÊMICA UNIFICADA - FALTA DE DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES - FALTA DE ORÇAMENTO P/ UNID. EXECUTIVAS
<u>Fatores Externos</u>	Oportunidades - REPLICAÇÃO DOS MODELOS CCN E RP DE SECRETARIAS ACADÊMICAS UNIFICADAS - PLANO FEDERAL DE IMPLANTAÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E IA NA GESTÃO ADMINISTRATIVA	Ameaças - DÉFICIT DE RECURSOS HUMANOS - DÉFICIT DE FG's E CD's PARA REESTRUTURAÇÃO MULTICAMPI

ANEXO 4

Avaliação dos participantes do evento

O que foi bom?	O que pode melhorar?	Compartilhe suas sugestões para a continuidade do processo.
Integração entre os servidores e o modelo do evento	Fazer esse encontro na forma de workshop na forma que sobre mais tempo para discussões	
A organização como um todo	O evento pode ser em mais de um, talvez um dia e meio	
Organização e atividades de interação		
Todo o evento, em especial a dinâmica em grupos acompanhada dos debates	Nenhum ponto. O evento foi excelente.	
A troca com diferentes setores e o compartilhamento de possibilidades.	As ações e decisões mais objetivas como resultado do evento.	Criar um grupo permanente de ações e trabalhos com um cronograma bem definido.
O Network e a integração entre as pessoas.		
Simm	Ter mais vezes	Convidar mais pessoas, que estão também como substitutos nas chefias ou que mesmo não sendo chefias, contribuam com o evento.
A organização foi perfeita. A possibilidade de intervenção com as pessoas.	Talvez a antecedência em comunicar esse evento. Ter a possibilidade de organizar um banner com as iniciativas dos departamentos.	Espaço para exposição de banner com os projetos e iniciativas dos departamentos participantes.
alto astral dos participantes, recepção do CCA, logística, almoço...	Rede educom instável, período do ano com acúmulo desproporcional de atividades	
Organização e formato tudo foi bom na verdade	Interação entre equipes mas entendo pela grande quantidade de pessoas e pouco tempo	Uma dinâmica entre as equipes
Organização	Sem sugestões	Organização de uma agenda para os próximos eventos
Absolutamente tudo	Foi tão bem organizado que não tenho o que falar	Mesma equipe organizadora para o próximo
O encontro em sua totalidade	Ter mais encontros como este.	Pequenos encontros ao longo do ano
Conhecer colegas de outros setores, equipe de facilitação	Ser mais de um dia	Ampla e rápida divulgação da relatoria do encontro
Todos os momentos foram especiais, principalmente a interação com as pessoas e os grupos	Maior frequência desses encontros	
A integração em grupos facilitou a voz de todos	A organização do café da tarde que poderia ter sido realizado fora do auditório	Realizar no próximo o que iniciou o processo em cada campi

O que foi bom?	O que pode melhorar?	Compartilhe suas sugestões para a continuidade do processo.
Tempo, organização e pontualidade	Acho que no ato da inscrição do próximo evento os inscritos poderiam receber a síntese dos eventos anteriores para que já possam ir pensando no assunto e se prepararem com ideias e contribuições	Gostei do formato atual
O café, o encontro com colegas de setores e outros campi, a condução da atividade pela equipe de facilitadoras e a possibilidade de avançarmos em uma consciência coletiva de trabalho na UFSCar	Desafios de colocar na prática tudo o que apontamos	Precisamos de mais momentos voltados para essas ações, talvez estratégicas com setores que precisam dialogar sobre ações transversais
Tudo! A organização, o acolhimento, a comida.	Não colocar a mesa de café dentro do auditório - o café da manhã, lá fora, ficou ótimo	Achei tudo ótimo, não tenho sugestões de melhoria
Discussão em grupo	Café em local diferente do auditório	Encontros de GT menores para preparação para o próximo encontro.
Resgate do evento anterior como norte para as atividades de hoje. Dinâmicas mais colaborativas.	Melhor gestão do tempo. De certa forma, todas as ações acabaram acontecendo de forma muito apressada	Importante que estes eventos se transformem em ações concretas de gestão. Do que foi conversado no primeiro encontro, nada se efetivou. Nesta edição houve uma melhor interação e as propostas foram mais assertivas, as quais se levadas com boa vontade pela administração podem sim trazer benefícios à toda comunidade.
A organização do evento como um todo. Foi dinâmico, objetivo, pontual e acolhedor. Gostei muito de como integraram os compromissos do evento com a vivência no campus.	Eventos com o mesmo objetivo mas voltado para grupos específicos da universidade. Ex: secretários de cursos, técnicos de laboratório, chefias de divisão, chefias de departamento	
A exposição sobre a história do Campus feita pelo Diretor Ricardo; A troca de experiência para melhoria da gestão Multicampi na dinâmica de grupos.	Acho que pode ser abordado planejamento geral a médio e longo prazo, para expor onde a Instituição quer chegar (novos cursos, novos investimentos estruturais, novos servidores...), com expectativas otimistas (o que se deseja no melhor cenário) e também realista (o que é aparentemente possível) e traçar desafios.	Poderia gerar uma memória dos encontros (página web), com destaques dos ocorridos e preparação dos seguintes (com opção de sugestões e possíveis colaborações)

O que foi bom?	O que pode melhorar?	Compartilhe suas sugestões para a continuidade do processo.
A condução do evento foi excelente, a dinâmica das atividades e interação entre os grupos. Outro ponto positivo foi a alimentação estar disponível e podermos nos alimentar no local, sem necessidade de deslocamento para a cidade. O campus Araras é um local muito agradável e o auditório tem boa acústica.	Os detalhes sobre transporte poderiam ter sido informados com maior antecedência, facilitando a organização das equipes dos setores. Pela indefinição, muitos servidores só confirmaram a presença na véspera, o que acredito que tenha implicado no dimensionamento dos grupos e alimentação.	O evento foi um momento importante para a aproximação de diferentes setores da instituição, para a troca de experiências, para a formação de uma imagem do coletivo, que, ao meu ver, foi se perdendo no período de pandemia e está difícil de ser reconstruído. A realização de atividades multissetoriais, interunidades, permite que uma nova identidade UFSCar seja construída. Muitos servidores se aposentaram, muitos novos servidores foram incorporados à administração e são poucos os momentos de integração e discussão da UFSCar pela UFSCar de forma mais ampla. Estes momentos são preciosos. A quebra da rotina possibilitada pela ida a outro campus ou o recebimento de servidores no nosso campus também é uma oportunidade muito importante de reafirmação de valores e orgulho do local de trabalho. Eu considero que temos mais benefícios intangíveis do que tangíveis em eventos dessa natureza.
Integração e fortalecimento de vínculos com outros campi	Realizar os encontros semestrais ou no mínimo anual	Aprofundar as discussões sobre os apontamentos levantados (na análise SWOT) propondo transformações no que for possível ser realizado pela Gestão superior
A organização das atividades e a interação dos participantes	Trazar ações já implementadas a partir das discussões dos encontros anteriores.	Tendo ações já implementadas, fazer uma análise do que mudou e se a mudança foi benéfica. Assim, poderão ser trabalhadas sugestões de melhoria.
Controle do horário e tempo das atividades		
Interação com os servidores de outras unidades/campi	Discutir uma proposta de melhoria e planejar a efetiva implementação	Encontros periódicos com foco em atingir objetivos centrais da gestão multicampi

O que foi bom?	O que pode melhorar?	Compartilhe suas sugestões para a continuidade do processo.
A possibilidade de, abertamente, poder discutir os desafios e visualizar ações que possam efetivamente construir uma instituição gerida de forma multicampi.	O evento em si foi ótimo! O tempo das dinâmicas era um pouco curto, sem possibilidade de abrir discussão geral ao final das exposições, mas foi positivo.	Ter retorno efetivo da gestão sobre a implementação das propostas geradas no encontro. Falar e propor sempre é bom... mas ver sair do papel e ser concretizado é o que se espera de verdade. Do primeiro encontro para esse, esperava que tivesse uma apresentação do que foi proposto lá.. e implementado até agora... e vimos que nada aconteceu.
A participação e engajamento das pessoas em uma representação genuinamente multicampi.	Penso que precisamos indicar com muita clareza quando e como as discussões e produtos do encontro se desdobram em planos de ação. Igualmente, como se dá a atribuição dessas ações em termos de responsabilidades e prazos.	Manter uma frequência semestral ou anual dos encontros. Pode ser feita uma rodada de revisão de ações em desenvolvimento de forma remota entre a ocorrência dos encontros.
A organização, respeito aos horários, momentos do sino, recepção, almoço e cafés.	Nada, foi tudo excelente	
O contato com os colegas (profissionais da área e principalmente de outras), onde a troca de experiências é de valor imensurável.	Observamos que entre os presentes, muitos não conheciam nosso campus, então fica a sugestão para que num próximo evento possa ser mostrado in loco os demais setores além do bloco "A"	Senti falta de Docentes e Técnicos da "velha guarda e também da nova", a contribuição deles para com o processo, principalmente nos GT's, teria sido valiosíssimo. Talvez um convite mais pessoal (caso não tenha sido feito) talvez os motivassem a participar. Completando..... espero que as discussões e sugestões saiam de dentro das gavetas e do papel.
Ótimo	Sem sugestões, apenas parabenizar a organização! Parabéns!	Recorrência anual deste tipo de encontro.