

RESPOSTA ÀS CONTRIBUIÇÕES RECEBIDAS

Primeiramente, essa Comissão consigna seu agradecimento a todos que encaminharam sugestões ao Marco Referencial que irá subsidiar o Planejamento Estratégico da COPPE/UFRJ. As várias contribuições recebidas no âmbito da proposta para o Planejamento Estratégico da COPPE/UFRJ, lavrada desde junho de 2022 e apresentadas na reunião de 15 de agosto de 2023, só reforçam a necessidade por uma atuação mais propositiva do CD, aditivamente à sua histórica reatividade.

Cada uma das contribuições recebidas foi avaliada e suas pertinências encontram vínculo às ações futuras dos Macro-projetos, como ricas propostas a um Plano de Ação, a serem empreendidas pelas equipes responsáveis por implementá-las.

As contribuições recebidas e seus vínculos às Perspectivas/Macro-projetos do Marco Referencial da proposta de Planejamento Estratégico da COPPE/UFRJ estão apresentadas no ANEXO 1.

Após a análise de cada um dos comentários e sugestões recebidos, um primeiro destaque é a clara necessidade de um planejamento institucional, abrangente por seus vieses tático e operacional, e focalizado por seu objetivo estratégico. Isso posto, essa Comissão entende, por coerência, assumindo a necessidade de alinhamento com a nova Direção da COPPE/UFRJ, que as contribuições e sugestões recebidas devem ser consideradas no Plano de Ação que dará materialidade ao Planejamento Estratégico da COPPE/UFRJ.

Aditivamente, e por oportuno, dois aspectos merecem destaque considerando o explicitado nas contribuições e sugestões recebidas, a saber:

1. Àquelas de cunho relacionado ao processo que nos trouxe até aqui, desde a indicação dessa Comissão pelo CD/COPPE/UFRJ em 07/06/2022, apresentamos a seguir o detalhamento das etapas cumpridas com o objetivo de contribuir com o planejamento institucional de nossa Unidade.

- *O início dos trabalhos da Comissão foi realizado a partir da demanda do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ pela administração central. Em seguida, foi realizada uma reunião junto à Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças - PR3, e posteriormente, a recomposição da comissão de planejamento e desenvolvimento do Conselho Deliberativo - CD do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia – COPPE.*

Todo esse processo se iniciou com uma apresentação à Direção da COPPE/UFRJ em 2022 e visitas a todos os Programas em reuniões dos respectivos Colegiados durante o segundo semestre de 2022. A metodologia aplicada envolve a utilização de algumas ferramentas, e cada etapa será descrita a seguir:

- *O levantamento de informações para a construção da Missão, Visão, Valores e Análise de Cenário foi realizado com a aplicação de questionários para resposta pelos programas da COPPE, com questões devidamente formuladas para atender ao objetivo proposto.*
- *A seleção do público-alvo para a aplicação dos questionários foi definida buscando contemplar a participação das partes interessadas pertinentes; por este motivo, foi definido que a resposta dos questionários pelos Programas atendeu a essa demanda. Assim, foi possível coletar informações de professores, técnicos-administrativos e alunos.*
- *Foram definidas as seguintes perguntas para integrar o questionário:*
 - I. *Quais devem ser os valores da COPPE?***
Valores da UFRJ - PDI 2020-2024 - excelência acadêmica; liberdade de pensamento e expressão; responsabilidade social e ambiental; ética e transparência; diversidade, acessibilidade e inclusão social; autonomia universitária, didático-científica, administrativa e de gestão
 - II. *O que o Programa entende como sendo a missão da COPPE?***
Missão da UFRJ - PDI 2020-2024 - “contribuir para o avanço científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovendo a formação de uma sociedade justa, democrática e igualitária.”
 - III. *O que o Programa entende como deve ser a visão de futuro da COPPE?***
Visão da UFRJ - PDI 2020-2024 - “posicionar-se entre os líderes mundiais na produção de conhecimento e na formação emancipadora em diferentes áreas do saber, integrando-as de maneira a construir respostas para os inúmeros desafios do nosso século e destacando-se como um veículo transformador da realidade socioeconômica e ambiental.”
 - IV. *Quais são as ameaças e oportunidades para a COPPE alcançar sua visão de futuro? (AMBIENTE EXTERNO)***
 - V. *Quais são os pontos fortes e fraquezas da COPPE a serem considerados para potencializar as oportunidades e reduzir as ameaças? (AMBIENTE INTERNO)***

- VI. *Como a COPPE pode contribuir para o Programa atingir seus objetivos e atuar de forma estratégica através da análise das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?*
- VII. *Como o Programa pode contribuir para a COPPE atingir seus objetivos e atuar de forma estratégica através da análise das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?*
- VIII. *Comentários adicionais*

- *As respostas foram coletadas, analisadas e, em seguida, foi realizada a construção da Missão, dos Valores e da Visão de futuro, conforme as definições a seguir:*
 - a. *“Missão é a razão de ser da empresa. Na missão é necessário determinar qual o negócio, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro” (Oliveira, 2007).*
 - b. *“Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo e um a abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser” (Oliveira, 2007).*
 - c. *“Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (Oliveira, 2007).*
- *Posteriormente, foram identificados os **pontos fortes** e as **fraquezas** do ambiente interno, seguida da identificação das **ameaças** e **oportunidades** do ambiente externo, tornando possível a análise completa do ambiente. As forças e oportunidades foram priorizadas utilizando o método BASICO, enquanto as fraquezas e ameaças foram avaliadas por meio da MATRIZ DE RISCO.*
- *No método BASICO, são avaliados os **benefícios para a organização, a abrangência dos resultados, a satisfação dos clientes internos, o investimento requerido, a satisfação do cliente externo e a operacionalidade**. Já na MATRIZ DE RISCO, são avaliadas a **frequência da ocorrência e a gravidade**. O resultado desta avaliação compõe os **pontos críticos de sucesso**.*
- *Na sequência, foram verificadas as forças para potencializar as oportunidades e propor ações voltadas para o crescimento. Também foram identificadas as fraquezas que podem prejudicar as oportunidades. Em seguida, foram considerados níveis de investimentos demandados, bem como forças para*

combater ameaças, o que envolve a realização de ajustes nas estratégias. Finalmente, foram identificadas as fraquezas que podem potencializar ameaças, e ações foram definidas para reduzi-las ou saná-las. Na etapa seguinte, foram definidos os objetivos e projetos que possam contribuir para o atingimento da Missão organizacional, alinhados à Visão e Valores organizacionais.

2. Àquelas que se caracterizam por explicitar ações específicas, bem como sugerir alterações pontuais em alguns textos e focalizações relacionadas à proposta para o Planejamento Estratégico da COPPE/UFRJ, entende essa Comissão, que elas devem ser encaminhadas à próxima fase que contará com a avaliação e detalhamento, em conjunto com a Direção recentemente eleita.

Nossa decisão tem foco em três razões, a saber:

- a. O **processo** – o detalhamento acima explicitado dá conta da abrangência pela qual se desenvolveram as etapas realizadas para coleta das contribuições elaboradas pelos Colegiados de cada um dos Programas, após exposição à Direção da COPPE/UFRJ à época;
- b. A **representatividade** – dado o processo passado, aquele que se seguirá com a participação da Direção da COPPE/UFRJ irá contemplar as contribuições e sugestões recebidas, caracterizando o almejado Plano de Ação que representa a efetividade do Planejamento Estratégico buscado; e
- c. A **relevância** – a essa Comissão, à luz e apoiada no relevante teor das contribuições e sugestões recebidas, só resta entender o trabalho realizado como uma proposta posta como referência, vendo-a como a oportunidade de unir destino e desejo do corpo social de nossa COPPE/UFRJ, tornando-a mais representativa e contemporânea.

ANEXO 1 - Comentários/sugestões recebidas da comunidade Coppe

E-mail 1

...não encontrei no planejamento ações que visassem reduzir a fraqueza "Infraestrutura ineficiente", relativa às questões de materiais, recursos tecnológicos e oficinas. Há ações para o autoconhecimento da COPPE, mas parece carecer de ações para aumentar a eficiência da infraestrutura interna. Por exemplo, a criação de uma oficina de alta precisão, com equipamentos modernos, como impressoras 3D, prototipagem etc., além das máquinas convencionais de uma oficina tecnológica para engenharia, prestando serviços para toda a COPPE. Outro exemplo, dentro do objetivo de "Estruturar ferramentas para o pleno conhecimento da Coppe", seria a criação de um sistema para agendamento remoto de uso de equipamentos laboratoriais distribuídos por toda a COPPE dentro dessa ferramenta de pleno conhecimento.

E-mail 2

AMEAÇAS

- A não existência da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia nos quadros técnicos da instituição (LEI No 8.691, DE 28 DE JULHO DE 1993)
- "Redução do número e valor das bolsas" e a falta de equiparidade entre as bolsas no país e no exterior

FRAQUEZAS

- Execução de atividades administrativas e de coordenação por docentes ao invés de TA

GESTÃO ABISSAL

- Integrar a gestão dos projetos à gestão dos laboratórios, e ao Plano Estratégico institucional

E-mail 3

AMEAÇAS

- Enfraquecimento da economia e alto custo de vida RJ - Separar os dois itens

FRAQUEZAS

- Incluir "Baixo conhecimento e não coordenada atualização da Força de Trabalho Coppe"
- O que seria internacionalização deficiente?

PERSPECTIVA CLIENTE

- Confesso que não sei bem o que queremos chamar de demandas "efetivas"

PERSPECTIVA PROCESSO INTERNO

- Temos que ter uma divulgação anual do quadro da Força de Trabalho da COPPE
- O que seria exatamente "ampliação do conceito de excelência"?

E-mail 4

- Detalhamento excessivo. Enorme lista de ameaças, oportunidades, riscos e iniciativas de todos os tipos etc. Sugiro reduzir os objetivos aos pontos mais essenciais.

- Não estamos sós! Se reconhecemos a expansão das fronteiras do conhecimento como planejar a COPPE sem os Institutos de física, de matemática, de química de biologia, de filosofia etc.
- Não estamos sós também no contexto universitário como um todo, onde está a decania e as pró-reitoras?
- Assim sugiro que o comitê inclua representantes de outros setores, inclusive para evitar querelas e desentendimentos futuros. Note que o documento sugere como uma das fraquezas a “insuficiente integração interna” e, portanto, não pode começar implementando uma das fraquezas.
- Outro ponto que me confunde é elencar “concorrência nacional” como ameaça!? Não entendo, creio que deveria ser objetivo a ser alcançado e estimulado. Uma disputa estimuladora, não destrutiva, deveria ser incentivada a nível nacional. Creio inclusive que deve ser um dos nossos objetivos incentivar muito a cooperação nacional, com intercâmbio de estudantes e pesquisadores. Precisamos nos conhecer muito mais e melhor.
- É bem-vindo o estímulo ao estabelecimento de vínculos com pesquisadores de outros países inclusive a ampliação do fluxo de estudantes estrangeiros o que requer que pelo menos algumas disciplinas sejam ministradas em inglês ou mesmo na linguagem científica internacional, como dizia Werner von Braun, “bad english”.
- Um dos objetivos, assim me parece, é estimular a interdisciplinaridade característica do nosso tempo, o que requer na minha visão, fusão de vários programas em nova organização, ou eventualmente sem programa nenhum apenas Instituto A. Coimbra-COPPE-UFRJ.
- Finalmente sugiro que o comitê seja ampliado com representantes internos à UFRJ e inclua membros externos dos setores universitários e industriais.

E-mail 5

- Ponto fraco: que não é só da COPPE é de toda a UFRJ, é a inexistência de acomodações adequadas na Ilha do Fundão. O que torna a cooperação internacional muito difícil. Falta um hotel da Universidade, falta alojamento decente para alunos e professores visitantes. Chamamos de cidade Universitária um local que tem somente instalações escolares e de pesquisa. Falta parte importante do que se pode chamar de cidade. Esse aspecto deveria ser uma parte importante da estratégia de internacionalização de nossa instituição.
- Importante reduzir as vulnerabilidades existentes e isso perpassa por infraestrutura deficiente. Por exemplo: cabo de fibra óptica rompido estamos sem acesso a coppedec online; problemas de acesso à rede, etc.

- Instalações e manutenção - carência de instalações adequadas, como banheiro, salas de aula, etc.

- Internacionalização e comunicação interna e externa.

- apoio aos programas, falta de servidores em número e que atendam às necessidades, fundo de programa negativo, etc.

E-mail 6

Em Valores (inclusão ou alteração)

- Excelência.
- Inovação.
- Respeito.
- Valorização e reconhecimento das pessoas.
- Atenção à saúde física e mental das pessoas.

Na Missão (inclusão ou alteração)

- Incluir a palavra social, pessoas e tirar a palavra justa.
“Promover a formação de pessoas em nível de pós-graduação a partir de atividades de ensino, pesquisa e extensão em Engenharia, contribuindo para o avanço científico, tecnológico e social, associado aos desafios contemporâneos e futuros, visando a inovação tecnológica sustentável, cooperando para uma sociedade ética, democrática e igualitária.”

Nas Ameaças (inclusões ou alterações)

- Excesso de burocracia.
- Queda do número de alunos nas universidades.
- Falta de atratividade da carreira acadêmica.
- Dificuldade de retenção de pessoal.
- Carreira de Técnico-Administrativos em educação sem mobilidade.
- Falta de concurso público suficiente para recomposição de vagas do quadro de pessoal.

Nas Oportunidades (inclusão)

- Flexibilidade nos processos de trabalho.
- Ampliação das oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento.
- Ampliação das políticas públicas de inclusão de “negros” e diversidades

Nas Forças (incluir ou alterar)

- Alta qualificação e experiência do corpo técnico e administrativo da instituição.
- Alta qualificação e experiência do corpo docente da instituição
- Qualidade da infraestrutura e dos laboratórios.
- Possibilidade de atenção à saúde, qualidade de vida e bem-estar das pessoas.
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento do quadro de pessoal.
- Acolhimento psicossocial aos alunos e força de trabalho.

Nas Fraquezas (incluir ou alterar)

- Desmotivação e falta de reconhecimento do corpo técnico administrativo e laboratorial.
- Desconhecimento do fazer das pessoas na instituição.
- Envelhecimento do quadro de pessoal, principalmente do corpo docente.

- Acúmulo de funções dos docentes.
- Estratégias internas desarticuladas
- Necessidade de objetivos institucionais e melhorar comunicação da alta gestão.
- Falta de conhecimento institucional e de gestão pública.
- Necessidade de otimização de processos e procedimentos administrativos.
- Recursos insuficientes de materiais, recursos tecnológicos, oficinas, transporte, investimento em capacitação e treinamentos.
- Integração insuficiente de ações da COPPE e da COPPETEC.
- Necessidade de processos mais transparentes.
- Disparidade nas diferenças de parcelas pecuniárias não permanentes (gratificações a partir de projetos) na instituição, dificultando também a movimentação e realocação de pessoal.
- Falta de ações igualitárias e articuladas em termos de salários e promoção de funcionários celetistas.
- Existência de relações de trabalho desrespeitosas, em diversos aspectos, incluindo intelectuais.
- Definições claras de responsabilidades e atribuições das diversas estruturas hierárquicas existentes.
- Perspectiva – Objetivos (incluir ou alterar)
 - Aprimorar a integração do corpo social da instituição, propiciando novas experiências e oportunidades de colaboração.
- Perspectiva cliente
 - Maior acesso de informações, oportunidades e possibilidades na COPPE para todos os atores.
 - Divulgar e estimular a produção de conteúdo de relatos de experiência, observando os diversos fazeres na instituição que contribuem para o objetivo principal da mesma, direta ou indiretamente.
 - Estabelecer canal de apoio institucional ao estudante.
 - Canal de atendimento/triagem/orientação institucional e devidamente conhecido, de assuntos gerais da COPPE, bem como o de funcionamento e infraestrutura.
- Perspectiva financeira
 - Melhorar o planejamento financeiro dos recursos de projetos da instituição, inclusive no que tange a vantagens pecuniárias de caráter não permanente (bolsas/gratificações).
 - Identificar viabilidade financeira para cada uma das ações que envolve cada uma das áreas da instituição, de forma que seja possível a consolidação de projetos e estabeleça determinados parâmetros, a fim de não haver disparidades entre estruturas e setores da COPPE.
- Perspectiva processo interno
 - Levantamento de pessoal e mapeamento de competências para criação de plataforma de articulação de saberes e oportunidades da força de trabalho, realizado junto à Diretoria de Gestão de Pessoas.
 - Realizar mapeamento e otimização de processos em geral da instituição.
 - Realizar monitoramento e ações a partir de clima organizacional contínuo, através de ferramentas tecnológicas.

- Implantação, desenvolvimento e viabilização do programa de gestão e desempenho – PGD.
- Melhorar as relações de trabalho entre os atores internos da instituição.
- Alinhar as ações no nível estratégico da instituição, de forma que as ações entre setores sejam de forma colaborativa e complementares.
- Promover o enfrentamento efetivo sobre assédio moral institucional e outras formas de violência no âmbito da instituição.
- Perspectivas – A COPPE com você
 - Disponibilizar na página da COPPE e em outros canais, em linguagem mais apropriada para a sociedade, informando em que as pesquisas da COPPE impactam e podem impactar na vida delas.
 - Base unificada com toda a produção científica da COPPE
- Perspectivas e Objetivos – Formando Você
 - Ampliar e consolidar informações para o aluno das oportunidades de pesquisa participações em congressos.
 - Estruturar e desenvolver um apoio continuado aos alunos de escrita acadêmica e pesquisa científica.
 - Ampliar junto a grandes empresas a inserção de alunos de pós-graduação.
- Soluções Problemas Crônicos:
 - Integração da força de trabalho, através de seminários, eventos internos de integração, com recursos e incentivos da alta direção para a participação das pessoas.
 - Valorização e reconhecimento das pessoas da instituição, a partir da escuta e oportunidades de realização dentro da instituição.
 - Conhecimento das pessoas das instituições, através de projeto de levantamento e mapeamento de pessoas, plataforma para isso, vinculado à promoção da progressão por capacitação e funcional, incentivo à qualificação e oportunidades internas de crescimento.
 - Engajamento nas ações institucionais.
 - Fomentar relações de trabalho saudáveis, através de disseminação de informação e capacitação, e políticas institucionais efetivas para coibir ações não condizentes com a ética, direitos e deveres de cada um.
- Quem é quem na COPPE – Perspectivas e objetivos
 - Levantamento de pessoal e mapeamento de competências para criação de plataforma de articulação de saberes e oportunidades da força de trabalho, realizado junto à Diretoria de Gestão de Pessoas.
 - Valorização e reconhecimento de toda a força de trabalho, ou seja, do corpo técnico administrativo e do corpo docente.
 - Processos de recrutamento e seleção de pessoas mais transparentes e de acordo com nossos valores, priorizando os talentos internos da instituição.
 - Identificação/reconhecimento de que o tripé universitário de ensino, pesquisa e extensão são constituídos de pessoas e não de ferramentas tecnológicas de inovação.

E-mail 7

- É fundamental alinhar os calendários da Graduação e dos Programas da COPPE, isso permitiria uma melhor integração de alunos graduandos da POLI nos cursos da COPPE.

Contudo, seria importante rever a carga horária dos cursos de mestrado e doutorado. Apenas a título de comentário, alunos da USP-São Carlos cursam tanto no mestrado como no doutorado apenas 240h em disciplinas

□ Unificação de alguns aspectos da infraestrutura da COPPE

- A COPPE deveria prover infraestrutura unificada para a hospedagem e manutenção dos sites dos programas, incluindo sistema de inscrição;
- Deveria existir apenas um edital de entrada elaborado pela COPPE como um todo, permitindo que o candidato pertença a mais de uma área; essa ação somada a uma melhor interação entre os programas, facilitaria o estabelecimento de áreas de pesquisa verdadeiramente interligadas em diferentes programas. A título de exemplo, hoje diversos programas atuam na área de aprendizado de máquina/inteligência computacional, com pouca ou quase nenhuma interação;
- Aprimoramento na divulgação de Editais e oportunidade de bolsas.

□ Com relação ao arquivo em pdf enviado por e-mail, trazemos também alguns comentários:

- Na página 3 não fica claro se houve interações com outras unidades e/ou universidades, a diversidade de pensamentos e posições contribuiria na busca de novas soluções;
- Na página 4, acreditamos que a excelência deveria ser o primeiro ponto da lista, o item liberdade de expressão poderia ser: liberdade de expressão e pesquisa;
- Na página 5, sugerimos colocar no texto do item missão, “formação em alto-nível”;
- Na página 6, no texto sobre visão de futuro e formação de lideranças transformadoras, não fica claro como poderíamos realizar isso na COPPE, i.e., quais as iniciativas que serão tomadas para garantir o surgimento dessas lideranças?
- Na página 7, deveria se incluir como ter o interesse dos bons alunos, esses estão cada vez mais escassos, devemos considerar que há também, dentro da própria COPPE, existe uma cultura de fragmentação;
- Na página 8, retirar a palavra áreas e ao invés de interação colocar participação na graduação;
- Na página 10, no texto sobre fraquezas devemos incluir também o item
- Não ficou claro o que se objetiva e como se pensa em realizar as atividades mencionadas nas páginas 11 e 12;
- Na página 15, no item cursos, acreditamos que deva ser disciplinas “on-line”;
- Na página 17, há algumas dificuldades pré-existentes na COPPE, a incerteza das disciplinas a serem apresentadas ao longo do ano, não está claro qual o tipo de integração que se busca, e o item de avaliação docente pelos discentes é um tema bastante espinhoso e não logrou sucesso no passado, há ainda a necessidade de se discutir e estabelecer o que a COPPE entende por excelência do docente (publicação, orientação, didática);
- Na página 24, ressaltamos a necessidade do estabelecimento de um local de interação entre professores, alunos e pesquisadores de diferentes áreas. Até antes da pandemia, o Burguesão era uma área que se prestava para tanto.

E-mail 8

☐ Inclusão de novo Macroprojeto: COPPE SUSTENTÁVEL E AUTOMATIZADA:
Modernização da infraestrutura e operação predial

- Modernizar a infraestrutura da COPPE (e do CT) adotando soluções de arquitetura e de engenharia com enfoque na sustentabilidade, automação e de baixo carbono;
- Repensar a operação ("facilities"), implementando sistemas de monitoramento e gestão mais modernos e eficientes;
- Criar manual técnico de obras com obrigatoriedades construtivas para todas as obras de laboratórios da COPPE;
- Modelar toda a área construída da COPPE utilizando metodologia BIM.