MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
CONSELHO UNIVERSITÁRIO

RESOLUÇÃO CUNI Nº 025, DE 22 DE MAIO DE 2020.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, no uso de suas atribuições regimentais, em conformidade com o disposto no inciso IX, do art. 35 do Regimento Geral da UFLA, e tendo em vista o que foi deliberado em sua reunião de 22/5/2020.

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a alteração da estrutura organizacional da UFLA, com a criação de 8 (oito) Unidades Acadêmicas, a serem denominadas como Institutos ou Faculdades ou Escolas, nos termos da proposta anexa a esta Resolução.

Art. 2º Estabelecer que o processo de implantação da nova estrutura seguirá cronograma, metodologia e procedimentos, os quais serão propostos pela Direção Executiva da UFLA e aprovados pelo Conselho Universitário.

Art. 3º Estabelecer que na metodologia e procedimentos a serem propostos esteja prevista a revisão do Regimento Geral da UFLA e a elaboração dos Regimentos Internos das Unidades Acadêmicas, conforme as diretrizes exaradas na proposta anexa a esta Resolução.

Art. 4º Deliberar pela manutenção das competências do Conselho Universitário previstas no seu Regimento vigente, até a realização das ações estabelecidas no art. 3º desta Resolução.

Art. 5º Deliberar pela ampliação transitória da composição do Conselho Universitário prevista no seu Regimento vigente, incluindo a participação dos Diretores das Unidades Acadêmicas nas reuniões deste Conselho Universitário, com direito a voz e voto, até a realização das ações estabelecidas no art. 3º desta Resolução.

Art. 6º A denominação de cada uma das 8 (oito) Unidades Acadêmicas, objeto do art. 1º desta Resolução, será prevista em Resolução específica deste Conselho.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na presente data.

JOÃO CRHYSOSTOMO DE RESENDE JÚNIOR
Presidente

NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFLA

PROPOSTA DE ATUALIZAÇÃO, CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E DE IMPLEMENTAÇÃO

- COMISSÃO DESIGNADA PELA PORTARIA Nº 211/2020 -

Relatório apresentado à Reitoria da UFLA pela Comissão designada pela Portaria Nº 211, de 11 de março de 2020, encarregada de atualizar a proposta formulada pela Comissão constituída pela Portaria Nº 244/2017, bem como de estabelecer cronograma de execução e de implementação da nova estrutura organizacional da UFLA.

LAVRAS – MG

ABRIL DE 2020

1. MEMBROS DAS COMISSÕES ANTERIORES E DA ATUAL COMISSÃO

- PORTARIA Nº 1.136, de setembro de 2012:

Presidente:
José Roberto Pereira (Docente do DAE/Superintendente da PROPLAG)

Demais membros:
Antônio Nazareno Guimarães Mendes (Docente do DAG/Assessor do Reitor)
Júlio Neil Cassa Louzada (Docente do DBI/Chefe do DBI)
Luiz Roberto Guimarães Guilherme (Docente do DCS)
Magno Antônio Patto Ramalho (Docente do DBI)
Tomás Dias Sant´Ana (Docente da UNIFAL-MG/Pró-Reitor da PROPLAG/UNIFAL-MG)

- **PORTARIA Nº 623, de julho de 2013:**

Presidente:
José Roberto Pereira (Docente do DAE/Superintendente da PROPLAG)

Demais membros:
Antônio Nazareno Guimarães Mendes (Docente do DAG/Assessor do Reitor)
Carlos Eduardo Silva Volpato (Docente do DEG/Chefe do DEG)
João Domingos Scalon (Docente do DEX/Chefe do DEX e Presidente da CPA)
Júlio Neil Cassa Louzada (Docente do DBI/Chefe do DBI)
Luiz Roberto Guimarães Guilherme (Docente do DCS)
Magno Antônio Patto Ramalho (Docente do DBI)
Marcela Barbosa Faria (Técnico-Administrativa da PROPLAG)
Wilson Magela Gonçalves (Docente do DAG)

- **PORTARIA Nº 244, de março de 2017 (alterada pelas Portarias Nº 484, de maio de 2017 e Nº 742, de julho de 2017):**

Presidente:
Antônio Nazareno Guimarães Mendes (Docente do DAG/Assessor do Reitor)

Demais membros:
Adelir Aparecida Saczk (Docente do DQI/Coordenadora de PPG/DQI)
Adriano Higino Freire (Técnico-Administrativo/Assessor do Reitor)
Antônio Carlos Cunha Lacreta Júnior (Docente do DMV/Chefe do DMV)
Antônio Carlos dos Santos (Docente do DAE/SubChefe do DAE)
Débora Cristina de Carvalho (Docente do DCH/ Pró-Reitora da PRGDP)
Divino Eterno Martins da Costa (Discente de Graduação/DCE)
Gilberto Coelho (Docente do DEG/Coordenador de PPG/DEG)
Giovani Salomão Teixeira (Técnico-Administrativo da PROINFRA)
Iberê Marti Moreira da Silva (Discente de Pós-Graduação/APG)
João Chrysostomo de Resende Júnior (Docente do DMV/Superintendente da PROPLAG)
João Domingos Scalon (Docente do DES)
José Maria Lima (Docente/Assessor do Reitor)
Joziana Muniz de Paiva Barçante (Docente do DSA/Chefe de Gabinete do Reitor)
Júlio César Teixeira Júnior (Técnico-Administrativo da PRG)
Magno Antônio Patto Ramalho (Docente do DBI)
Moacir de Souza Dias Júnior (Docente do DCS/Chefe do DCS)
Rafael Pio (Docente do DAG/Pró-Reitor da PRPG)
Ronei Ximenes Martins (Docente do DED/Pró-Reitor da PRG)
Sérgio Martins de Souza (Docente do DFI/Chefe do DFI)
Valter Carvalho de Andrade Júnior (Docente do DAG)

- **PORTARIA Nº 211, de março de 2020 (alterada pela Portaria Nº 260, de março de 2020):**

Presidente:
Antônio Nazareno Guimarães Mendes (Docente do DAG/Assessor do Reitor)

Demais membros:
Ione Aparecida Dias Bertolucci (Técnico-Administrativa/Secretária dos Conselhos)
João Chrysostomo de Resende Júnior (Docente do DMV/Pró-Reitor da PROPLAG)
Rafael de Oliveira Rezende (Técnico-Administrativo da PROPLAG)

2. APRESENTAÇÃO

A Comissão designada pela Portaria Nº 211, de 11 de março de 2020, apresenta por meio deste documento os resultados de suas atividades, que foram desenvolvidas com o objetivo de atualizar a proposta de "Nova Estrutura Organizacional da UFLA", formulada pela Comissão constituída pela Portaria Nº 244, de 14 de março de 2017, bem como de estabelecer cronograma de execução e de implementação da mesma.

É importante destacar que os trabalhos realizados pela Comissão designada pela Portaria Nº 244/2017 foram precedidos por duas outras Comissões, também constituídas com o mesmo propósito, que foram designadas pelas Portarias Nº 1.136, de 21 de setembro de 2012 e Nº 623, de 10 de julho de 2013. Evidencia-se, portanto, que o tema "nova estrutura organizacional" tem sido objeto de estudos e discussões na comunidade universitária da UFLA há pelo menos 7,5 anos, o que corresponde a quase totalidade do período de tempo compreendido pelos dois últimos reitorados na Instituição.

Por oportuno, é também pertinente ressaltar que a necessidade de reestruturação organizacional e administrativa da UFLA foi definida pela comunidade universitária como objetivo estratégico, sendo prevista em seus dois últimos Planos de Desenvolvimento Institucional (quinquenais) – PDI 2011-2015 (página 25) e PDI 2016-2020 (página 32). Em ambos, consta como finalidade da adoção de uma nova estrutura organizacional a viabilização de seus objetivos, sua missão e ainda a garantia de uma gestão eficiente e eficaz dos recursos públicos investidos na Instituição.

Os relatórios apresentados pelas três Comissões anteriores foram finalizados e encaminhados à Reitoria da UFLA, respectivamente em março de 2013, janeiro de 2014 e julho de 2017. A íntegra dos mesmos encontra-se reunida e organizada em uma pasta que coleciona extenso material, disponível para consulta na Secretaria dos Conselhos Superiores, no prédio da Reitoria da UFLA.

O conjunto de documentos contidos na pasta apresenta detalhes dos trabalhos executados, anotações e memórias de cerca de duas centenas de reuniões realizadas no âmbito interno das próprias Comissões, de discussões com representantes de todos os segmentos da comunidade universitária, como Chefias de Departamentos; Coordenações de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-Graduação; Coordenações e Diretorias de Órgãos que representam os segmentos docente, técnico-administrativo e discente (ADUFLA, SindUFLA, APG e DCE); e membros de todas as Câmaras de Assessoramento dos Conselhos Superiores – CEPE e CUNI.

Em cada oportunidade, particularmente por ocasião dos trabalhos realizados pela Comissão designada pela Portaria Nº 244/2017, foram realizadas audiências públicas com expressiva participação da comunidade universitária, apresentação de propostas pelos presentes e sugestões encaminhadas ao tema. Por ocasião da formatação final do

relatório, a Comissão recebeu várias contribuições da comunidade universitária, que foram sistematizadas, discutidas pelos seus membros e, em muitos casos, incorporadas às propostas que constam do relatório final apresentado e de seus anexos.

O ponto de partida para o trabalho de atualização da proposta formulada pela Comissão designada pela Portaria Nº 244/2017 foi, portanto, a documentação supramencionada, em especial o relatório apresentado em julho de 2017 e seus anexos. Já no início dos trabalhos desenvolvidos pela atual Comissão a partir de 13/3/2020, após as primeiras discussões entre seus membros e com integrantes da Direção Executiva da UFLA, compreendeu-se que o período de tempo decorrido desde o término dos trabalhos pela Comissão anterior possibilitou que houvesse maior amadurecimento da proposta de nova estrutura organizacional pela comunidade universitária.

Ainda nesse período, houve a oportunidade de melhor compreensão e percepção dos efeitos da Emenda Constitucional Nº 95/2016, promulgada em 15/12/2016, que impôs o limite de teto de gastos públicos e definiu uma série de restrições orçamentárias ao financiamento público das universidades federais, além de propiciar um novo momento para discussão e debate sobre o modelo proposto de nova estrutura organizacional da UFLA, pelos três candidatos ao reitorado da Instituição – mandato 2020/2024, no processo de consulta à comunidade para escolha de Reitor, que ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2019.

Neste particular, oportuno se torna enfatizar que o candidato vitorioso nos três segmentos (docente, técnico-administrativo e discente), com cerca de 65% dos votos na consulta à comunidade universitária e de 91% dos votos no Colégio Eleitoral, defendeu a proposta de implementação da nova estrutura organizacional como um dos componentes do macro-objetivo que prevê a adoção de rigorosa modernização administrativa na UFLA, assumindo explicitamente o compromisso de implementá-la já no início do mandato que terá início no próximo mês de maio de 2020.

Com este propósito, recomendou ainda que a versão do documento finalizado em 2017 fosse revisada para incorporação de aprimoramentos, atualizações e adequações, antes de sua submissão aos Conselhos Superiores CEPE e CUNI, para aprovação. Admitiu-se, inclusive, a possibilidade de acolhimento de algumas sugestões da comunidade universitária que eventualmente não puderam ser contempladas naquele momento, o que se constituiu no principal objetivo dos trabalhos ora concluídos pela presente Comissão.

Por fim, cumpre informar que os capítulos seguintes trazem atualizações e adequações propostas ao relatório apresentado pela Comissão designada pela Portaria Nº 244/2017. Em alguns trechos, procurou-se abreviar o texto de modo a torná-lo mais objetivo, limitando-se às novas incorporações ou adequações feitas ao documento original; em outros, contudo, houve a necessidade de reproduzir quase que integralmente o texto do documento original, compilando-o, em razão do mesmo não ter

sido apreciado pelos membros das Câmaras de Assessoramento e demais membros dos Conselhos Superiores CEPE e CUNI.

Caso persistam dúvidas ou haja interesse em maior detalhamento de algum tema, recomenda-se a consulta à pasta que contém a íntegra dos documentos relacionados às comissões anteriores, organizada e disponibilizada na Secretaria dos Conselhos Superiores, no prédio da Reitoria da UFLA.

3. INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional de uma instituição universitária deve ser entendida como o resultado de um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de gestão e comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos organizacionais.

Desde a criação da Universidade Federal de Lavras – UFLA, em dezembro de 1994, processo que resultou da transformação da Escola Superior de Agricultura de Lavras – ESAL em Universidade, a instituição definiu um sistema administrativo centralizado e verticalizado, que hoje conta com oito Pró-Reitorias (de Graduação - PRG, de Pós-Graduação - PRPG, de Pesquisa - PRP, de Extensão e Cultura - PROEC, de Planejamento e Gestão - PROPLAG, de Assuntos Estudantis e Comunitários – PRAEC, de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PRGDP, e de Infraestrutura e Logística - PROINFRA), além de vários órgãos suplementares diretamente vinculados à Direção Executiva, mantendo-se a estrutura departamental.

Ao longo dos últimos 25 anos, período de tempo transcorrido desde a criação da UFLA, o organograma da instituição foi pouco alterado, mantendo-se uma estrutura verticalizada e centralizadora, problema agravado pela criação de novos departamentos por meio do desmembramento dos já existentes e pela criação de outros. Essas unidades tornaram-se ainda mais dispersas e distantes na hierarquia do poder de decisão, pela dificuldade de descentralização da gestão acadêmico-administrativa em uma estrutura de tamanha complexidade, já demasiadamente pulverizada e que se projeta para a excessiva departamentalização no curto prazo.

A proposta de nova estrutura organizacional da UFLA ora apresentada insere-se em um contexto de intensas mudanças externas que invariavelmente refletem internamente à UFLA. As políticas públicas do Governo Federal, principalmente a partir de 2008, estimularam a criação de novos cursos de graduação e programas de pós-graduação, como oportunidade à população brasileira de se qualificar e de reduzir as grandes desigualdades socioeconômicas.

No contexto interno, desde a sua emancipação ao *status* de Universidade e de modo ainda mais pronunciado após a edição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e de Expansão (REUNI) pelo Ministério da Educação (MEC), seguida de um segundo ciclo de expansão orgânica, negociado no MEC como projeto específico, a UFLA experimentou um extraordinário crescimento de sua infraestrutura física e de pessoal para atender ao vertiginoso crescimento no número de cursos de graduação e de programas de pós-graduação e, consequentemente, ao maior número de discentes que ingressam semestralmente na instituição.

Desde a transformação da ESAL em UFLA, o número de cursos de graduação presenciais passou de 6 para 31, além de mais 3 cursos na modalidade a distância; os programas de pós-graduação *stricto sensu* aumentaram de 10 programas (que ofertavam 11 cursos, sendo 10 mestrados e somente 1 doutorado), para 43 programas (que ofertam 66 cursos, sendo 23 doutorados acadêmicos, 34 mestrados acadêmicos e 9 mestrados profissionais). Existe também a Residência Multiprofissional em Saúde, caracterizada como especialização, *lato sensu*, presencial; o número de discentes em cursos presenciais, saltou de pouco mais de 2.000 para cerca de 14.000; os servidores docentes do quadro permanente, aumentou de 190 para 770, assim como os técnicos administrativos, de 340 para 560.

A referida expansão representa um crescimento da ordem de 400% a 600%, aproximadamente, conforme a métrica acima tomada como referência e tornou-se imperativa a necessidade de se proceder ao estudo de um planejamento de médio e longo prazos da estrutura organizacional da UFLA, no sentido de adequar e otimizar a instituição às progressivas exigências de qualidade e efetividade de sua gestão acadêmica e administrativa, na constante busca por excelência.

Uma instituição pública de educação superior que se desponta nos cenários nacional e internacional deve priorizar a adequação de sua estrutura organizacional e o momento atual é propício na UFLA, considerando-se a recente expansão experimentada em todos os indicadores de gestão; a necessidade de sua consolidação, que exige uma melhor organização interna; e a proximidade de um novo reitorado (mandato 2020/2024), com mudanças previstas na Direção Executiva a partir do próximo mês de maio de 2020.

Deste modo, considera-se a proposta ora apresentada como um modelo alternativo de estrutura organizacional aos modelos existentes de Centros de Ciência, Institutos, Faculdades e Escolas que apenas abrigam os departamentos, sem considerar a verticalização da estrutura de representação, a partir de setores ou áreas do conhecimento, e a horizontalização do poder de decisão no âmbito dos colegiados. Esses formatos são encontrados em diversas universidades brasileiras.

Ao discutir em profundidade o futuro da estrutura organizacional da UFLA os membros das comissões pretéritas chegaram ao consenso de que a nova estrutura organizacional deve ser flexível, com Institutos, Faculdades e Escolas englobando a atual estrutura de Departamentos existentes, que reúnem setores e, ou, áreas de especialização formalmente organizadas, cursos de graduação e programas de pós-graduação, representantes docentes, técnicos administrativos e discentes de graduação e de pós-graduação. A estrutura organizacional poderá também abrigar Institutos Temáticos que serão criados a partir de demandas induzidas ou espontâneas, por meio

de editais específicos, quando houver disponibilidade orçamentária e, ou, oportunidades de financiamento em parcerias estabelecidas com agentes públicos e, ou, privados.

Portanto, a presente proposta está dividida em duas ações estratégicas, sendo a primeira de curto prazo, que trata da criação imediata das novas Unidades Acadêmicas (Institutos, Escolas ou Faculdades) pelos Conselhos Superiores da UFLA. A segunda ação, de médio e longo prazo, trata da criação de Institutos Temáticos que poderão ser previstos na nova estrutura organizacional, mas que serão objeto de futuras discussões nos referidos Conselhos Superiores, quando for oportuna sua indução por meio de editais específicos.

4. ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVAS

Diferentemente das demais Instituições Federais de Ensino Superior – IFES (ao todo são 69 universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação), a UFLA não teve um projeto de transformação de instituição federal isolada de ensino superior (então Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL, como instituição federal isolada de 1963 até 1994) em Universidade Federal de Lavras – UFLA, que previsse uma estrutura organizacional com unidades intermediárias entre a Direção Executiva e os Departamentos Didático-Científicos.

As demais IFES contam com Centros, Institutos, Faculdades e, ou, Escolas, como Unidades Acadêmicas (UA) intermediárias, em sua maioria gozando de autonomia acadêmica na gestão de cursos de graduação e de programas de pós-graduação, com congregações como colegiados de deliberação superior, com representação dos segmentos docente, técnico-administrativo e discente de graduação e de pós-graduação das respectivas comunidades acadêmicas de suas UA's (Institutos/Faculdades/Escolas), tornando-se os Conselhos Superiores dessas universidades instâncias de recursos, somente, para a maioria dos processos acadêmico-administrativos.

Nessas unidades, as direções compartilham de gestão acadêmico-administrativa com a Direção Executiva das universidades, exercendo plenamente o poder de decisão dos processos relacionados às respectivas UA's e mediando a relação entre as instâncias da Direção Executiva com os Departamentos, tornando a gestão mais horizontal e eficiente.

A transformação da ESAL em UFLA ocorreu em 15 de dezembro de 1994 (Lei Nº 8956, de 15/12/1994), faltando somente 15 dias para o término de um governo de transição, sob a presidência de Itamar Franco, que assumiu o governo após a renúncia do presidente Fernando Collor. À época, presumivelmente pela celeridade com que se deu o processo de transformação da ESAL em UFLA e pelas dificuldades enfrentadas pelo governo, que implantava o Plano Real com sérias restrições de gastos impostas ao setor público, a exposição de motivos encaminhada pelo MEC à Casa Civil informou que:

> *"No nível organizacional, a ESAL já detém uma estrutura que se assemelha a de uma universidade de pequeno porte, tendo como característica a leveza institucional, administrativa e de funcionamento"*... e que ...*"não há, portanto, custos a considerar"*.
>
> (FONTE: Trecho da Exposição de Motivos apresentada pelo MEC à Casa Civil da Presidência da República, como subsídio à proposta de Projeto de Lei de transformação da ESAL em UFLA pelo Congresso Nacional em 1994. Documento anexado ao Relatório da Comissão Portaria Nº 244/2017)

Portanto, diferentemente de todas as demais universidades federais criadas ou transformadas de faculdades ou escolas isoladas em universidades federais, a UFLA tão somente foi emancipada ao *status* de universidade, não recebendo o quantitativo necessário de cargos de direção e de funções gratificadas para se estruturar na nova dimensão de uma universidade, sem qualquer aporte de recursos orçamentários para a melhoria da infraestrutura física e sem o quantitativo necessário de cargos para contratação de servidores docentes e técnico-administrativos, como ocorreu nos demais processos de criação e de transformação de universidades federais (vide os exemplos recentes de instituições como a UFSJ, UNIFEI, UFVJM, UNIFAL-MG, UFERSA, UFCSPA e muitas outras).

O Governo Federal (Casa Civil e MEC) e o Congresso Nacional à época da transformação da ESAL em UFLA, presumivelmente deixaram para que a recém-criada Universidade – UFLA definisse autonomamente sua estrutura organizacional, mais complexa, no processo de estatuinte que se seguiu à transformação, entre dezembro de 1994 e agosto de 1995, o que infelizmente não aconteceu, mantendo-se a estrutura departamental, somente, sem que houvesse qualquer aceno para uma eventual expansão futura que contemplasse a atuação da instituição em outras áreas do conhecimento, além das Ciências Agrárias.

Para agravar esse cenário de manutenção do *status quo*, de preservação da estrutura departamental da antiga ESAL, observa-se que desde o encaminhamento do pleito de transformação da ESAL em UFLA pela Direção da Escola à época, já era evidente a intensão da nova Universidade manter-se especializada, somente, na área de Ciências Agrárias. Um trecho transcrito do ofício encaminhado pelo Diretor Silas Costa Pereira ao MEC explicita essa afirmação:

> *"A Universidade Federal de Lavras terá as características de uma Universidade especializada, uma vez que será dedicada mormente às Ciências Agrárias, Setor Primário de Produção, Áreas Rurais, ao Desenvolvimento Rural e ao que se refere à população rural".*
>
> (FONTE: Trecho do Ofício 086/1994, de 11/4/1994, enviado pela Direção da ESAL ao Senhor Ministro de Estado da Educação, apresentando o pleito para transformação da ESAL em UFLA. Documento anexado ao Relatório da Comissão Portaria Nº 244/2017)

Por fim, a própria edição da Lei Nº 8.956, em 15/12/1994, que cria a UFLA, faz menção a somente um novo curso a ser ofertado pela recém-criada universidade, que é o curso de Direito, mas dá realce à sua ênfase em legislação e políticas agrárias, tornando ainda mais evidente o perfil da UFLA como uma Universidade Rural.

A tendência de especialização da UFLA em somente uma área do conhecimento persistiu não apenas no processo de estatuinte em 1995, que manteve a estrutura departamental na UFLA, mas tornou-se evidente na criação do primeiro curso de

graduação após a transformação; em 1997, quando foi encaminhado o processo de criação de um curso de graduação na área de "informática", o mesmo somente logrou êxito nos Conselhos Superiores quando a denominação foi proposta como "Informática Aplicada à Agropecuária". Posteriormente, quando o edital para o vestibular do referido curso foi aprovado para publicação, houve o convencimento dos Conselhos Superiores de que o nome mais apropriado para o curso seria "Ciência da Computação".

Desde então, quebrou-se a resistência existente à abertura da UFLA às demais áreas do conhecimento, com o acolhimento de novas áreas, ocorrendo a mudança na abrangência e consequente denominação de alguns cursos (como o curso de Administração Rural, que passou a ser ofertado como curso de Administração) e a criação de novos cursos como Ciências Biológicas, Química, Engenharia de Alimentos, Educação Física, Matemática, Sistemas de Informação, entre muitos outros.

Neste período, contudo, não houve revisão do modelo de estrutura organizacional da UFLA, mantendo-se a estrutura funcional, departamentalizada, exclusivamente. No entanto, o problema já existente à época da transformação foi sendo agravado.

Quando ocorreu a transformação da ESAL em UFLA, eram somente 13 departamentos, 6 cursos de graduação, 10 programas de pós-graduação (somente um com doutorado), cerca de 190 servidores docentes e 340 técnicos administrativos, e pouco mais de 2.000 estudantes presenciais.

No início dos anos 2000, quando cursos fora da área de Ciências Agrárias foram criados, os departamentos já eram em número de 16, os cursos de graduação já somavam 10, os programas de pós-graduação se aproximavam de 20, a maioria plenificados com mestrado e doutorado, e os servidores docentes já eram 315; somente o quadro de servidores técnico-administrativos mantinha-se pouco alterado, por restrições de contratação impostas pelo governo federal.

Com a expansão experimentada pela UFLA a partir de 2007, pela criação dos primeiros cursos noturnos e posteriormente, a partir de 2008 no Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, patrocinado pelo MEC, o cenário de expansão em todos os níveis se tornou ainda mais expressivo.

As projeções evidenciavam a consolidação do REUNI na UFLA com cerca de 30 cursos de graduação e mais de 30 programas de pós-graduação, ampliando ainda mais a atuação da UFLA em outras áreas do conhecimento além das Ciências Agrárias, com ênfase para as Engenharias, as Ciências da Saúde, e as Ciências Humanas e Sociais Aplicadas.

Nessa época, nos idos de 2010, prevendo-se um colapso na estrutura administrativa da universidade pela tendência natural de departamentalização excessiva, com várias áreas do conhecimento sem a necessária organização em Institutos, Faculdades ou Escolas, a Direção Executiva apresentou como proposta ao grupo de

trabalho que coordenava a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA para o quinquênio 2011-2015, a adoção de uma nova estrutura organizacional, prevendo a criação de unidades acadêmicas que organizassem minimamente as áreas do conhecimento em Centros, Escolas, Faculdades e, ou, Institutos.

A Comissão revisora do PDI 2011-2015, designada pelo Conselho Universitário, entendeu que a nova estrutura organizacional da UFLA não deveria ser adotada naquele momento, mas que poderia ser implementada durante a execução do PDI, prevendo sua realização no item 3.1 – "Alteração da Estrutura Administrativa". O argumento utilizado foi o fato de estar se aproximando do final de uma gestão (Reitorado 2008-2012), o que poderia comprometer a consolidação da nova estrutura organizacional, visto que certamente haveria mudança na direção da UFLA a partir de maio de 2012, pelo fato do Reitor à época estar finalizando seu segundo mandato.

Por esta razão, a nova gestão que assumiu a Direção Executiva da UFLA para o quadriênio 2012-2016, tendo como Reitor o Prof. José Roberto Soares Scolforo e como Vice-Reitora a Profª Édila Vilela de Resende Von Pinho, empossados em maio de 2012, editou a Portaria Nº 1136, em 21 de setembro de 2012, que deu início ao processo de discussão do tema "nova estrutura organizacional da UFLA".

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2020, atualmente em execução na UFLA, também aponta para a necessidade de reestruturação organizacional e administrativa da Universidade como objetivo estrategicamente definido (p. 32), com a finalidade de viabilizar os objetivos e a missão institucional, além de garantir a gestão eficiente e eficaz dos recursos públicos investidos na UFLA.

Convém ressaltar que a UFLA é hoje, em 2020, uma Instituição bem mais complexa que a ESAL de 1994, quando ocorreu a transformação para o *status* de Universidade. O número de cursos de graduação, que era somente 6, hoje é 34 (aumento de 467%); o número de programas de pós-graduação, que era 10, hoje é 43, em sua maioria plenificados com cursos de mestrado e de doutorado (com aumento de 11 para 66 cursos, o que representa um incremento de 500%); o número de estudantes presenciais, pouco superior a 2.000 em 1994, hoje se aproxima de 14.000 (aumento em cerca de 600%); o número de servidores docentes, que era de 190, hoje se aproxima de 770 (305% de ampliação no quadro permanente) e o de técnicos administrativos, que era de 340, hoje é de aproximadamente 560 (cerca de 64% maior); inclusive o número de departamentos, que era de 13 à época da transformação, o que em certo sentido justificava o argumento de manutenção da estrutura departamental existente, hoje é de 28, já ampliado em cerca de 115%.

Por fim, convém enfatizar que as demais IFES (são 69 universidades federais em todo o Brasil) adotam uma estrutura organizacional mais complexa que aquela assentada exclusivamente na departamentalização funcional, como é o caso da UFLA.

A organização em Unidades Acadêmicas intermediárias entre a Direção Executiva e os Departamentos tem contribuído para a maior eficiência da gestão, além de permitir a expressiva melhoria da gestão acadêmico-administrativa dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação, com sensível melhoria na qualidade dos mesmos.

São exemplos de instituições que adotam modelos de estrutura organizacional similares ao proposto para a UFLA: UNIFAL-MG (9 unidades: 1 Escola, 3 Faculdades e 5 Institutos), UFJF (19 unidades: 4 Institutos e 15 Faculdades), UFU (29 unidades: 15 Faculdades e 14 Institutos), UNIFEI (7 Institutos), UFV (4 Centros) e UFMG (20 unidades: 9 Escolas, 7 Faculdades e 4 Institutos).

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFLA

A adoção de uma estrutura matricial nas organizações, de uma forma geral, procura definir claramente as áreas de competência e de atuação dos cargos no sentido de aumentar a eficiência administrativa, descentralizar a autoridade e distribuir melhor as responsabilidades. A matriz organizacional é, essencialmente, uma rede de interações entre equipes de uma mesma organização que ocupam cargos e funções diferenciadas, mas que procuram alcançar objetivos comuns.

A estrutura matricial, também conhecida por organização por projeto, é voltada, segundo Morgan (1996, p. 60), *"para a equipe no sentido de que a prioridade é dada para as áreas de negócios, programas, produtos ou projetos, com especialistas funcionais que oferecem apoio"*. Esta é a situação da UFLA, uma universidade em crescimento, pois suas áreas fins, que são o ensino, a pesquisa e a extensão, necessitam de apoio profissional das áreas operacionais.

Na estrutura matricial proposta para a UFLA o ensino, a pesquisa e a extensão são claramente definidos como áreas fim em interação com as áreas operacionais, representadas pelas Pró-Reitorias e suas respectivas Diretorias e Coordenadorias.

Nesse formato se estabelece uma estrutura democrática de representação em dois sentidos:

a). Nas linhas, o que prevalece é a estrutura hierárquica de cargos desde o diretor, passando pelos chefes de departamentos e pelos coordenadores de cursos de graduação e de programas de pós-graduação, até os representantes dos setores ou áreas de especialização; e

b). Nas colunas, é assegurado o comando desde o pró-reitor, diretores, coordenadores e técnicos operacionais. A representação é delegada a cada chefe de departamento, coordenador de curso de graduação, coordenador de programa de pós-graduação, representantes de discentes e de técnicos administrativos, que possuem igual poder de decisão, cada um com direito a um voto na Congregação da UA (Instituto, Faculdade ou Escola).

Além disso, é interessante observar que na estrutura proposta as novas Unidades Acadêmicas passam a ter autonomia orçamentária e operacional na gestão dos cursos a elas vinculados, bem como assumem a responsabilidade de trabalhar interdisciplinarmente. Nessa configuração organizacional, os diretores das Unidades Acadêmicas terão assento no Conselho Universitário (CUNI) e os diretores dos Institutos Temáticos terão assento no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

Um Setor representa uma área específica ou uma especialização do conhecimento científico. Geralmente, uma área de conhecimento científico delimita um Departamento, que é a Unidade Didático-Científica. Assim, um conjunto de Setores forma um Departamento ou área de conhecimento científico, que sustenta a formação profissional.

No caso da UFLA, historicamente, os Setores existentes são responsáveis pela formação de uma área e pelo suporte a um dado curso de graduação ou mesmo a um programa de pós-graduação.

Dessa forma, na proposta de nova estrutura organizacional da UFLA, cada Departamento (DEP), que corresponde a uma área do conhecimento científico, será formado pelo conjunto de Setores (S), que correspondem às especializações. Cada Setor elege, entre seus pares, um representante que participará de um Conselho Departamental, que será integrado pelos representantes de todos os Setores ou Áreas de Especialização do Departamento e pela representação de discentes e de técnicos administrativos, além do Chefe e Subchefe de Departamento, eleitos pela Assembleia Departamental.

A Assembleia Departamental, composta pelo conjunto de docentes, de técnicos administrativos e pelos representantes discentes de graduação e de pós-graduação, se reunirá para a eleição de Chefe e Subchefe do Departamento e, quando solicitada pelo Chefe de Departamento ou pelo Conselho Departamental, se reunirá como colegiado consultivo. O Chefe de Departamento, eleito pelo voto da maioria da Assembleia Departamental, terá assento na Congregação da Unidade Acadêmica, assim como todos os Coordenadores de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-Graduação. Assim, são consideradas as seguintes recomendações para o funcionamento de Setores, Departamentos e novas Unidades Acadêmicas (Institutos, Escolas ou Faculdades):

- O Setor (S) corresponderá a uma área de especialização formada por no mínimo dois e no máximo 12 docentes (em regime de trabalho de dedicação exclusiva - DE), ou, deverá observar a relação mínima de um docente em regime de trabalho de 20 ou 40 horas para dois docentes em DE. Exceções poderão ocorrer fora dos limites estabelecidos nesta amplitude, mas deverão ser aprovadas pela Congregação da Unidade Acadêmica.

- O Departamento (DEP) representará a organização dos Setores ou Áreas de Especialização em uma área do conhecimento científico no que diz respeito ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão, no sentido de dar suporte aos Cursos de Graduação (CG) e, ou, aos Programas de Pós-Graduação (PPG). Cada Departamento será constituído por no mínimo três Setores ou Áreas de Especialização e será limitado, preferencialmente, a no mínimo 10 docentes, sem definição prévia de número máximo, desde que não exceda a capacidade de controle e de coordenação pela Chefia de Departamento.

- Cada Unidade Acadêmica (Instituto, Escola ou Faculdade) será constituída pelos respectivos Departamentos (DEP) que se associarem para sua criação, por pelo menos dois Cursos de Graduação (CG) e pelo(s) Programa(s) de Pós-Graduação *stricto sensu* (PPG) neles existente(s);

- Cada Setor ou Área de Especialização no Departamento terá um representante, eleito entre seus pares, na composição do Conselho Departamental, com direito a um voto, independente do número de docentes lotados no Setor ou Área de Especialização. O Conselho Departamental terá igualmente a representação de servidores técnico-administrativos e de discentes, todos eleitos entre seus pares, que terão direito a um voto cada, respeitando-se o que determina a Lei Nº 9394, de 20/12/1996 (LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação);

- Cada Chefe de Departamento (DEP), Coordenador de Curso de Graduação (CG) e Coordenador de Programa de Pós-Graduação (PPG) terá direito a um voto na composição da Congregação da Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola), assim como os representantes dos servidores técnico-administrativos e dos discentes, todos eleitos entre seus pares, respeitando-se o que determina a LDB;

- O Diretor da Unidade Acadêmica será escolhido conforme disposto na legislação vigente e nomeado pelo Reitor para mandato de quatro anos, dentre os docentes da Unidade Acadêmica que possuam o título de doutor ou que estejam posicionados na Classe D ou na Classe E da Carreira do Magistério Superior. Sugere-se que o cargo de Vice-Diretor da UA seja exercido de modo cumulativo por um dos Chefes de Departamentos que a compõem, que será nomeado pelo Reitor, ouvido o Diretor da UA.

Para melhor compreensão da estrutura de Setores ou Áreas de Especialização nos Departamentos, vide a Figura 1, onde **DEP** é Departamento, **S** é Setor e **D** representa Docente.

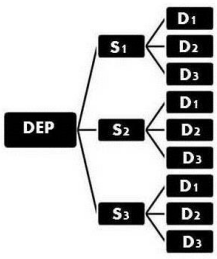

Figura 1. Estrutura mínima de Setores para formar um Departamento.

Nesta configuração, a **Assembleia Departamental**, órgão colegiado consultivo em cada Departamento, terá as seguintes atribuições:

a) Eleger o Chefe e o Subchefe do Departamento;
b) Reunir-se periodicamente, desde que solicitada pelo Chefe de Departamento e, ou, pelo Conselho Departamental, como órgão colegiado consultivo.

Já o **Conselho Departamental**, órgão colegiado deliberativo em cada Departamento, terá as seguintes atribuições:

a) Deliberar sobre o planejamento e a organização das ações de ensino, pesquisa e extensão dos Setores;
b) Deliberar sobre o planejamento da infraestrutura do Departamento, subsidiando o Chefe de Departamento para o encaminhamento de suas demandas à Congregação da UA;
c) Deliberar sobre o processo de distribuição das atividades acadêmicas, obrigatórias e eletivas, aos cursos de graduação e aos programas de pós-graduação no âmbito do Departamento, para encaminhamento à Congregação da UA;
d) Planejar e propor a criação de cursos de graduação e de programas de pós-graduação à Congregação da UA;
e) Deliberar sobre a utilização dos recursos e as despesas geradas pelo Departamento.

A dinâmica interativa e a interdisciplinaridade entre docentes, Setores, Departamentos e cursos de graduação e programas de pós-graduação podem ser observadas nas Figuras 2 e 3.

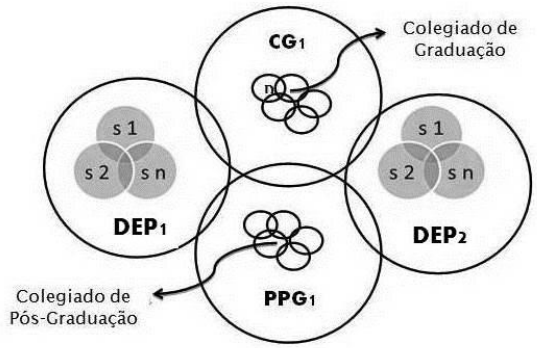

Figura 2. Interdisciplinaridade entre Setores (S), Departamentos (DEP), Cursos de Graduação (CG) e Programas de Pós-Graduação (PPG).

Na nova estrutura organizacional da UFLA, os Setores poderão ser estruturados ou reestruturados no processo de transição, observando-se o critério de áreas de especialização dos docentes e sua formação e atuação acadêmica, produção científica, tecnológica e de extensão para adequação ao novo Setor. Após o período de transição para a nova estrutura, que será definido pelos Conselhos Superiores, os docentes poderão migrar entre Setores e Departamentos, inclusive de diferentes Unidades Acadêmicas.

No entanto, considera-se que as disciplinas atualmente ofertadas pelos docentes, pertencentes à área de conhecimento para a qual foi realizado o concurso público desses, deverão continuar sob sua responsabilidade na nova estrutura, ressalvando-se a prerrogativa do Setor de origem decidir sobre a sua manutenção ou não no mesmo. Em qualquer situação, **recomenda-se que os processos de remoção envolvendo a migração de docentes entre Setores e Departamentos sejam mediados e avaliados pela Comissão de Vagas do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE e somente sejam efetivados se aprovados pela mesma.**

Na Figura 3, os pontos circulados representam a interação entre os Setores e os Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação. Os docentes vinculados aos Setores participam diretamente na composição dos Cursos e Programas de Pós-Graduação por meio da oferta de disciplinas e na composição dos colegiados de cursos, tanto de graduação quanto de pós-graduação.

Pode ocorrer que apenas um Setor seja responsável por um programa de pós-graduação, assim como um Setor pode participar intensivamente de um ou mais cursos de graduação e até de dois ou mais programas de pós-graduação. As possibilidades de interação são múltiplas, considerando que são vários Departamentos (DEP) que vão interagir dentro e, ou, fora da UA, oferendo suporte aos cursos de graduação e aos programas de pós-graduação. Da mesma forma, haverá múltiplas possibilidades de interação entre Setores e Departamentos entre diferentes Unidades Acadêmicas. Essa é a organização matricial do conhecimento científico, possibilitando múltiplas interações entre especializações e a consequente interdisciplinaridade entre diferentes áreas do conhecimento.

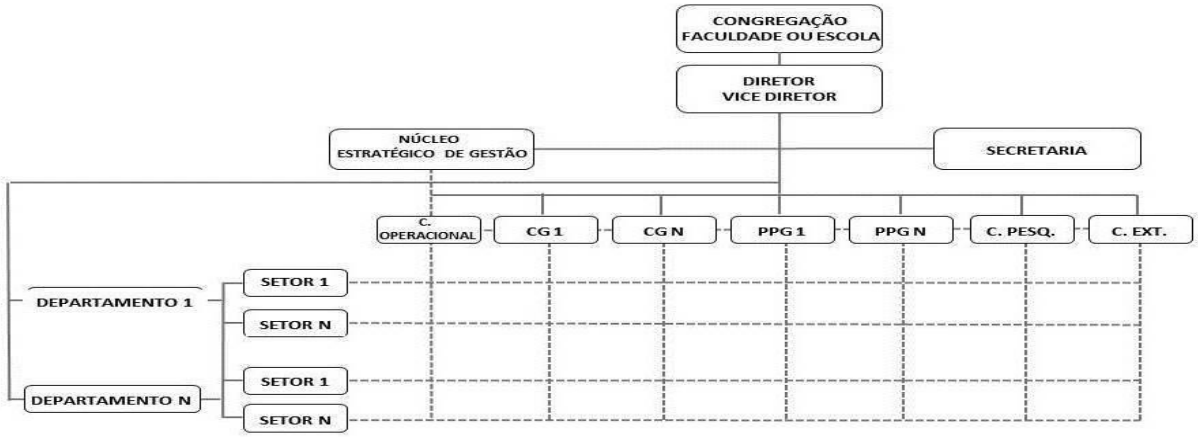

Figura 3. Organograma matricial de interação entre Departamentos e Setores com a Coordenação Operacional - Núcleo Estratégico de Gestão - NEG, os Cursos de Graduação - CG, Programas de Pós-Graduação - PPG, Coordenação de Pesquisa e Inovação – C. PESQ. e Coordenação de Extensão e Cultura – C. EXT das Escolas/Faculdades.

Para cada UA (Instituto, Faculdade ou Escola) recomenda-se a criação de um **Núcleo Estratégico de Gestão – NEG**, de caráter executivo e consultivo, formado por um ou mais servidores, preferencialmente administradores e por outros servidores técnico-administrativos especializados. Entende-se por "TAE's especializados" os servidores que atuam em setores específicos, com necessidades próprias de equipamentos e material, como é o caso de laboratórios, hospitais, casas de vegetação e outras unidades consideradas com especificidades próprias na estrutura das Unidades Acadêmicas.

Estes Núcleos serão diretamente ligados à diretoria das Unidades Acadêmicas, no mesmo nível da secretaria geral das mesmas. Deverão atuar no planejamento e execução da fase interna das licitações para aquisições de materiais e serviços; fiscalização de contratos; análise dos dados relacionados aos servidores docentes e técnico-administrativos e funcionários terceirizados; planejamento e execução orçamentária, com autonomia para atuação junto aos Departamentos que as compõem e às respectivas chefias, no que se relacionar à gestão administrativa e técnica, como a infraestrutura física; a aquisição, manutenção e controle de uso de equipamentos; e o atendimento das demandas por materiais utilizados pelos docentes em seus Setores nos Departamentos.

Recomenda-se que o **Núcleo Estratégico de Gestão** em cada UA seja constituído por número de servidores técnico-administrativos que corresponda, no mínimo, ao número de Departamentos que integram a Unidade Acadêmica, sendo cada membro indicado pelas respectivas chefias dos Departamentos, entre servidores TAEs com perfil necessário para atuar no NEG, ou por meio de realocação de servidores de outras unidades administrativas. A coordenação do NEG em cada Escola ou Faculdade deverá ser exercida, preferencialmente, por um TAE Administrador, indicado pelos demais integrantes do NEG, em comum acordo com a direção da UA. O coordenador do NEG terá um assento assegurado na composição da Congregação de cada UA, com direito a voz e voto.

A atuação dos NEG's deverá ser prevista no Regimento de cada UA (Instituto, Escola ou Faculdade), com descrição das atribuições dos servidores que os compõem, de acordo com as competências previstas para cada categoria funcional, bem como deve ser definida a posição do NEG no organograma da UA.

As secretarias das UA's congregarão as atividades de cunho administrativo e acadêmico, sendo responsáveis por secretariar de forma integrada os cursos de graduação e os programas de pós-graduação vinculados à UA, em um trabalho coordenado pela Diretoria da UA e pelos NEG's, de maneira que se possa otimizar os recursos humanos existentes e atender à comunidade de maneira célere, eficaz e eficiente.

Os Núcleos Estratégicos de Gestão e as secretarias das UA's serão responsáveis pelas relações operacionais entre Unidades Acadêmicas e Pró-Reitorias, assim como entre a Direção da UA e as Chefias dos Departamentos que a compõem.

Por fim, em relação ao quadro geral de lotação de servidores técnico-administrativos em todas as Unidades Acadêmicas que serão criadas, o seu dimensionamento será feito após a aprovação da nova estrutura organizacional pelos Conselhos Superiores – CEPE e CUNI, tendo em vista que a mudança da estrutura implicará na reforma administrativa das Pró-Reitorias. No entanto, no processo de transição para a nova estrutura, os técnicos administrativos permanecerão em seus atuais locais de lotação.

A organização matricial ocorrerá entre as áreas funcionais da UFLA, representadas pelas Pró-Reitorias e suas respectivas Diretorias, com as áreas fim, representadas pelas Unidades Acadêmicas e voltadas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, como estão representadas na Figura 4. Sobrepondo esta figura, a elipse representa os Institutos Temáticos, que perpassam virtualmente toda a estrutura administrativa e áreas fim da Universidade.

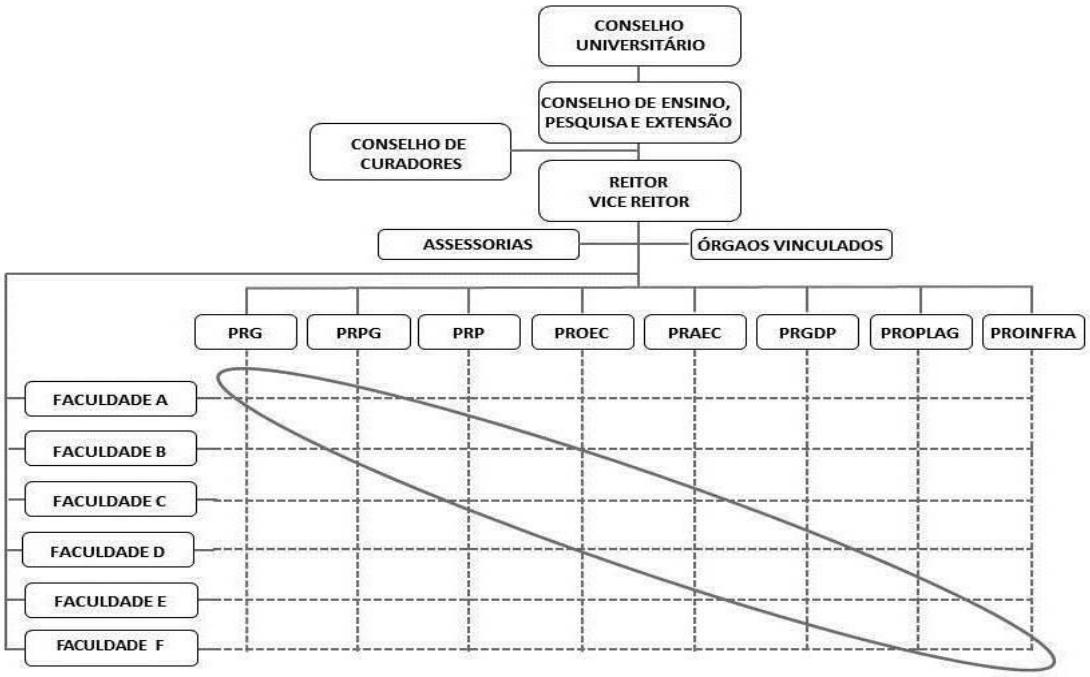

Figura 4. Organograma matricial geral da estrutura organizacional da UFLA com interação entre Escolas/Faculdades e as Pró-Reitorias.

Considerando-se a permanente preocupação da UFLA com a sua contribuição para o desenvolvimento regional, os **Institutos Temáticos** são previstos como forma de organização com propósitos definidos e com foco no desenvolvimento da pesquisa científica e na difusão do conhecimento interdisciplinar. Estas unidades serão transversais à estrutura das Escolas ou Faculdades, pela integração de docentes e pesquisadores lotados nas mesmas, com reconhecida competência em áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento científico, tecnológico e inovação. Os Institutos temáticos serão induzidos por editais específicos, cujas proposições serão oportunamente apresentadas pela Direção Executiva aos Conselhos Superiores.

Convém destacar que será facultada aos docentes sua independência em realizar suas pesquisas vinculadas ou não aos Institutos Temáticos. Mais detalhes sobre a proposta de Institutos Temáticos são apresentados no relatório da Comissão designada pela Portaria Nº 244/2017, cuja íntegra encontra-se disponível para consulta na Secretaria dos Conselhos.

6. PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE 8 (OITO) UNIDADES ACADÊMICAS (INSTITUTOS, FACULDADES E ESCOLAS)

Instituto, Faculdade ou Escola é uma Unidade Acadêmica autônoma de ensino, pesquisa e extensão integrada à estrutura organizacional da Universidade, que atua sob a regulação e supervisão da Direção Executiva e com as diretrizes emanadas dos Conselhos Superiores – CUNI e CEPE. Atua em uma ou mais áreas do conhecimento científico por meio do funcionamento de cursos de graduação e de programas de pós-graduação, projetos de pesquisa e de extensão, inovação tecnológica e prestação de serviços.

As instituições de educação superior são caracterizadas, essencialmente, pela produção e difusão do conhecimento científico por meio da pesquisa, do ensino e da extensão. Dessa forma, a estrutura organizacional que se propõe implementar na UFLA está fundamentada, conceitualmente, na organização do conhecimento científico em **Grandes Áreas** que delimitam uma Unidade Acadêmica (que na UFLA terá atuação em uma ou mais de uma Grande Área, desde que sejam relacionadas entre si), em **Áreas do Conhecimento,** que delimitam um Departamento e os cursos a ele relacionados, e em **Áreas de Especialização**, que delimitam as especializações do conhecimento científico e os setores específicos de atuação dos docentes e pesquisadores.

De acordo com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, **Grande Área** é a aglomeração de diversas áreas do conhecimento em virtude da afinidade de seus objetos, métodos cognitivos e recursos instrumentais refletindo contextos sociopolíticos específicos. **Área do Conhecimento** é o conjunto de conhecimentos inter-relacionados, coletivamente construído, reunido segundo a natureza do objeto de investigação com finalidades de ensino, pesquisa e aplicações práticas. **Área de Especialização** é a caracterização temática da atividade de pesquisa e ensino.

Portanto, as divisões em Grande Área, Área do Conhecimento e Especialização estão respaldadas no CNPq, que lista oito Grandes Áreas. Uma comissão conjunta do CNPq, CAPES e FINEP estabeleceu a organização das áreas do conhecimento em oito Grandes Áreas: 1. Ciências Matemáticas e Naturais; 2. Engenharias e Computação; 3. Ciências Biológicas; 4. Ciências Médicas e da Saúde; 5. Ciências Agronômicas e Veterinárias; 6. Ciências Humanas; 7. Ciências Socialmente Aplicáveis; e 8. Linguagens e Artes.

Para a formatação da proposta de nova estrutura organizacional da UFLA, a Comissão tomou como referência essas áreas, agrupando aquelas mais relacionadas entre si, além da atual organização da UFLA em Departamentos. Em alguns casos foram também considerados entendimentos entre as partes envolvidas, particularmente a existência de afinidades formalmente expressadas pelas Chefias de Departamentos.

A Comissão designada pela Portaria Nº 244/2017 apresentou como proposta final a criação de 6 (seis) Unidades Acadêmicas, sugerindo sua denominação como Faculdades ou Escolas. No trabalho realizado pela atual Comissão (Portaria Nº 211/2020), para a atualização da proposta e revisão de algumas sugestões e pleitos apresentados à época, em comum acordo com a Direção Executiva da UFLA, optou-se pela proposição de criação de mais 2 (duas) Unidades Acadêmicas, a partir de um rearranjo dos atuais Departamentos e agrupamento mais harmônico das áreas do conhecimento. São recomendadas as seguintes Unidades Acadêmicas, em número de 8 (oito), que poderão ser denominadas como Institutos, Faculdades ou Escolas na nova estrutura organizacional da UFLA (*):

1. **Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola)**
   DE CIÊNCIA ANIMAL

- Departamentos de Medicina Veterinária (DMV) e de Zootecnia (DZO).

2. **Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola)**
   DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS

- Departamentos de Agricultura (DAG), de Ciência dos Alimentos (DCA), de Ciências Florestais (DCF), de Ciência do Solo (DCS), de Entomologia (DEN), de Fitopatologia (DFP) e de Gestão Agroindustrial (DGA).

3. **Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola)**
   DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

- Departamentos de Ciências da Saúde (DSA), de Educação Física (DEF) e de Nutrição (DNU).

4. **Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola)**
   DE CIÊNCIAS EXATAS

- Departamentos de Ciência da Computação (DCC), de Ciências Exatas (DEX), de Computação Aplicada (DAC) e de Estatística (DES).

5. **Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola)**
   DE CIÊNCIAS HUMANAS, EDUCAÇÃO E LINGUÍSTICA

- Departamentos de Ciências Humanas (DCH), de Educação (DED) e de Estudos da Linguagem (DEL); e o Núcleo de Educação da Infância (NEDI).

6. **Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola)**
   DE CIÊNCIAS NATURAIS

- Departamentos de Biologia (DBI), de Física (DFI) e de Química (DQI).

7. **Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola)**
   DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

- Departamentos de Administração e Economia (DAE) e de Direito (DIR).

8. **Unidade Acadêmica (Instituto, Faculdade ou Escola)**
   DE ENGENHARIA
   Departamentos de Automática (DAT), de Engenharia (DEG), de Engenharia Agrícola (DEA) e de Recursos Hídricos e Saneamento (DRS).

***: OBSERVAÇÕES:**

1/: O termo "**Instituto**", "**Faculdade**" ou "**Escola**" poderá ser definido pela própria Unidade Acadêmica.

Embora não exista uma regra clara, na maioria das universidades brasileiras o termo "**Escola** ou **Faculdade**" se aplica à Unidade Acadêmica que oferece formação para "profissões em carreiras tradicionais", como Engº Civil, Médico, Engº Agrônomo, Médico Veterinário, Administrador, Advogado, Zootecnista, e outras.

Nesses casos, a opção pela adoção do termo "**Escola**" ou "**Faculdade**" é também de livre escolha pela Unidade Acadêmica, embora se observe mais frequentemente o termo "**Escola**" sendo aplicado às Unidades Acadêmicas mais vocacionadas às ciências tecnológicas e o termo "**Faculdade**" àquelas mais orientadas às ciências da saúde, humanas e sociais.

Já o termo "**Instituto**" se aplica às Unidades Acadêmicas orientadas à formação universitária que ofertam disciplinas e formação na área básica, usualmente para todos os cursos da Universidade, sem necessariamente formar profissionais em áreas específicas ou mesmo oferecendo formação em "profissões de carreiras acadêmicas", como Físico, Químico, Matemático, Biólogo, e outras.

2/: Igualmente as denominações dos Institutos, Escolas ou Faculdades (Ciência Animal, Ciências Agrárias, Ciências da Saúde, Ciências Exatas, Ciências Naturais, Ciências Sociais Aplicadas, Educação e Linguística, e Engenharia) são apenas sugestões e deverão ser definidas pelas próprias Unidades Acadêmicas, em comum acordo entre Direção da UA, Chefias de Departamentos que as integram e membros de suas respectivas comunidades acadêmicas.

Adotando-se as observações consideradas acima (itens 1 e 2) aplicadas da maneira como são usualmente empregadas nas Universidades brasileiras para a denominação das oito Unidades Acadêmicas propostas na UFLA, apenas a título de exemplo, poderíamos compor a nova estrutura organizacional com duas Escolas, quatro Faculdades e dois Institutos, como são listados a seguir, em ordem alfabética:

1. **ESCOLA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS**
2. **ESCOLA DE ENGENHARIA**
3. **FACULDADE DE CIÊNCIA ANIMAL**
4. **FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE**
5. **FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS, EDUCAÇÃO E LINGUÍSTICA**
6. **FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**
7. **INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS**
8. **INSTITUTO DE CIÊNCIAS NATURAIS**

3/: Foram considerados somente os Departamentos existentes por ocasião da vigência da Portaria Nº 211/2020. Eventuais desmembramentos de Departamentos a partir deste período não alteram as recomendações e considerações da Comissão, devendo ser remetidos aos Departamentos de origem.

Nos Quadros 1 a 8, a seguir, são apresentadas de maneira sucinta informações sobre cada Unidade Acadêmica proposta, incluindo-se a relação nominal dos atuais Departamentos (28) que as integrarão e dos Cursos de Graduação presenciais e na modalidade a distância (31+3=34) e Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* (43) hoje ofertados pelos mesmos, nos níveis de mestrado (M) e doutorado (D) acadêmicos e de mestrado profissional (MP), além das especializações presenciais em Residência Médica e Residência Multiprofissional em Saúde.

INSTITUTO, FACULDADE OU ESCOLA DE CIÊNCIA ANIMAL		
DEPARTAMENTOS (2)	CURSOS DE GD (2)	PROGRAMAS DE PG + RESIDÊNCIA (3+1) *
DMV Dep. de Medicina Veterinária DZO Dep. de Zootecnia	Medicina Veterinária Zootecnia	Ciência e Tecnologia da Produção Animal (MP) Ciências Veterinárias (M e D) Residência Multiprofissional em Saúde (Res) Zootecnia (M e D)

*: M (Mestrado), D (Doutorado); MP (Mestrado Profissional) e Res (Residência)

QUADRO 1. UA DE CIÊNCIA ANIMAL, que será inicialmente constituída por 2 Departamentos, com oferta de 2 cursos de graduação, 3 programas de pós-graduação *Stricto sensu* e 1 Residência Multiprofissional em Saúde.

INSTITUTO, FACULDADE OU ESCOLA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS		
DEPARTAMENTOS (7)	CURSOS DE GD (3)	PROGRAMAS DE PG * (10)
DAG Dep. de Agricultura DCA Dep. de Ciência dos Alimentos DCF Dep. de Ciências Florestais DCS Dep. de Ciência do Solo DEN Dep. de Entomologia DFP Dep. de Fitopatologia DGA Dep. de Gestão Agroindustrial	Agronomia Engenharia de Alimentos Engenharia Florestal	Ciência do Solo (M e D) Ciência dos Alimentos (M e D) Ciência e Tecnologia da Madeira (M e D) Engenharia de Alimentos (M) Engenharia de Biomateriais (M e D) Engenharia Florestal (M e D) Entomologia (M e D) Fitopatologia (M e D) Fitotecnia (M e D) Plantas Medicinais, Aromáticas e Condimentares (M e D)

*: M (Mestrado) e D (Doutorado)

QUADRO 2. UA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, que será inicialmente constituída por 7 Departamentos, com oferta de 3 cursos de graduação e 10 programas de pós-graduação *Stricto sensu*.

INSTITUTO, FACULDADE OU ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE		
DEPARTAMENTOS (3)	CURSOS DE GD * (4)	PROGRAMAS DE PG ** (2)
DSA Dep. de Ciências da Saúde DEF Dep. de Educação Física DNU Dep. de Nutrição	Educação Física (Bch) Educação Física (Lic) Medicina Nutrição	Ciências da Saúde (M) Nutrição e Saúde (M)

*: Bch (Bacharelado) e Lic (Licenciatura)
**: M (Mestrado)

QUADRO 3. UA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE, que será inicialmente constituída por 3 Departamentos, com oferta de 4 cursos de graduação e 2 programas de pós-graduação *Stricto sensu*.

INSTITUTO, FACULDADE OU ESCOLA DE CIÊNCIAS EXATAS		
DEPARTAMENTOS (4)	CURSOS DE GD " (4)	PROGRAMAS DE PG ** (5)
DCC Dep. de Ciência da Computação DEX Dep. de Ciências Exatas DAC Dep. de Computação Aplicada DES Dep. de Estatística	Ciência da Computação Física (Lic) Matemática (Lic) Sistemas de Informação	Ciência da Computação (M) Ensino de Ciências e Educação Matemática (MP) Ensino de Física (MP) Estatística e Experimentação Agropecuária (M e D) Matemática em Rede Nacional – PROFMAT (MP)

*: Lic (Licenciatura)
**: M (Mestrado), D (Doutorado) e MP (Mestrado Profissional)

QUADRO 4. UA DE CIÊNCIAS EXATAS, que será inicialmente constituído por 4 Departamentos, com oferta de 4 cursos de graduação e 5 programas de pós-graduação *Stricto sensu*.

INSTITUTO, FACULDADE OU ESCOLA DE CIÊNCIAS HUMANAS, EDUCAÇÃO E LINGUÍSTICA		
DEPARTAMENTOS (3+1)	CURSOS DE GD * (5)	PROGRAMAS DE PG ** (3)
DCH Dep. de Ciências Humanas DED Dep. de Educação DEL Dep. de Estudos da Linguagem NEDI Núcleo de Educação da Infância ***	Filosofia (Lic) Letras – Português (Lic/EaD) Letras – Português e Inglês (Lic) Pedagogia (Lic/EaD) Pedagogia (Lic)	Filosofia (M) Letras (M) Educação (MP)

*: Lic (Licenciatura) e EaD (Modalidade de Educação a Distância)
**: M (Mestrado) e MP (Mestrado Profissional)
***: Unidade Acadêmica responsável pelo planejamento, supervisão e oferta da Educação Infantil na UFLA

QUADRO 5. UA DE CIÊNCIAS HUMANAS, EDUCAÇÃO E LINGUÍSTICA, que será inicialmente constituída por 3 Departamentos e pelo NEDI, com oferta de Educação Infantil, 5 cursos de graduação e 3 programas de pós-graduação *Stricto Sensu*.

INSTITUTO, FACULDADE OU ESCOLA DE CIÊNCIAS NATURAIS		
DEPARTAMENTOS (3)	CURSOS DE GD * (5)	PROGRAMAS DE PG ** (12)
DBI Dep. de Biologia DFI Dep. de Física DQI Dep. de Química	Ciências Biológicas (Bch) Ciências Biológicas (Lic) Engenharia Física Química (Bch) Química (Lic)	Agroquímica (M e D) Biotecnologia Vegetal (M e D) Botânica Aplicada (M e D) Ecologia Aplicada (M e D) Educação Científica e Ambiental (M) Física (M) Física em Associação Ampla (M) Fisiologia Vegetal (M e D) Genética e Melhoramento de Plantas (M, D) Genética e Melhoramento de Plantas (MP) Microbiologia Agrícola (M e D) Multicêntrico em Química de Minas Gerais (M e D)

*: Bch (Bacharelado) e Lic (Licenciatura)
**: M (Mestrado), D (Doutorado) e MP (Mestrado Profissional)

QUADRO 6. UA DE CIÊNCIAS NATURAIS, que será inicialmente constituído por 3 Departamentos, com oferta de 5 cursos de graduação e 12 programas de pós-graduação *Stricto sensu*.

INSTITUTO, FACULDADE OU ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		
DEPARTAMENTOS (2)	CURSOS DE GD * (4)	PROGRAMAS DE PG ** (3)
DAE Dep. de Administração e Economia DIR Dep. de Direito	Administração Administração Pública Administração Pública (EaD) Direito	Administração (M e D) Administração Pública (MP) Desenvolvimento Sustentável e Extensão (MP)

*: EaD (Modalidade de Educação a Distância)
**: M (Mestrado), D (Doutorado) e MP (Mestrado Profissional)

QUADRO 7. UA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, que será inicialmente constituída por 2 Departamentos, com oferta de 4 cursos de graduação e 3 programas de pós-graduação *Stricto sensu*.

INSTITUTO, FACULDADE OU ESCOLA DE ENGENHARIA		
DEPARTAMENTOS (4)	CURSOS DE GD (7)	PROGRAMAS DE PG * (5)
DAT Dep. de Automática DEG Dep. de Engenharia DEA Dep. de Engenharia Agrícola DRS Dep. Recursos Hídricos e Saneamento	Engenharia Agrícola Engenharia Ambiental e Sanitária Engenharia Civil Engenharia de Controle e Automação Engenharia de Materiais Engenharia Mecânica Engenharia Química	Engenharia Agrícola (M e D) Engenharia Ambiental (M) Engenharia de Sistemas e Automação (M) Recursos Hídricos (M e D) Tecnologias e Inovações Ambientais (MP)

**: M (Mestrado), D (Doutorado) e MP (Mestrado Profissional)

QUADRO 8. UA DE ENGENHARIA, que será inicialmente constituída por 4 Departamentos, com oferta de 7 cursos de graduação e 5 programas de pós-graduação *Stricto sensu.*

7. INSTITUTOS TEMÁTICOS

A Comissão designada pela Portaria Nº 211/2020 propõe a manutenção do texto relacionado aos Institutos Temáticos como foi apresentado no relatório da Comissão designada pela Portaria Nº 244/2017. Contudo, recomenda que esta ação seja postergada para um horizonte de médio e longo prazos, por entender que os Institutos Temáticos embora possam ser previstos na nova estrutura organizacional, deverão ser objeto de futuras discussões nos Conselhos Superiores CEPE e CUNI, quando for oportuna sua indução por meio de editais específicos.

Há também que se considerar a Resolução CUNI Nº 003, de 12 de março de 2020 que referenda a Portaria nº 163 de 02/3/2020, que dispõe sobre a Política de Inovação da UFLA, fato amplamente relacionado com os Institutos Temáticos.

O atual momento, de profunda restrição orçamentária, pode não ensejar um cenário favorável à implementação simultânea da nova estrutura com 8 (oito) novas Unidades Acadêmicas (Institutos, Faculdades e Escolas) juntamente com os Institutos Temáticos, sendo prudente aguardar oportunidades mais favoráveis ao financiamento em parcerias estabelecidas com agentes públicos e, ou, privados.

Os Institutos Temáticos poderão ser induzidos e criados com propósitos definidos e com foco no desenvolvimento da pesquisa científica e dos programas de pós-graduação, sendo organizados a partir de áreas temáticas do conhecimento científico, transversais aos Institutos acadêmicos, Faculdades e Escolas, com o objetivo de integrar equipes multidisciplinares com competência instalada nas mesmas.

O caráter dos Institutos Temáticos poderá não ser permanente na estrutura organizacional da UFLA e sua gestão deverá ser exercida por um Conselho Deliberativo e por uma Diretoria Executiva.

A Comissão sugere que os Institutos Temáticos sejam induzidos pela UFLA em época oportuna, em cenário distinto do atualmente vivido pelas universidades federais, de escassez de recursos em todos os órgãos públicos federais e estaduais, inclusive nas agências de fomento à pesquisa. Recomenda-se que a Direção Executiva da UFLA, ao propor um Edital para indução de Institutos Temáticos aos Conselhos Superiores, assegure o aporte de recursos para a organização inicial dos mesmos.

Considerando-se as competências atualmente existentes nos vários Departamentos da UFLA e a formatação proposta para a organização das novas Unidades Acadêmicas (Institutos, Faculdades e Escolas), a Comissão aventa a possibilidade de indução de editais pela UFLA, no médio e longo prazos, para os seguintes Institutos Temáticos:

- Instituto do Agronegócio
- Instituto de Ciências Ambientais
- Instituto de Energias Alternativas
- Instituto de Políticas Públicas
  Instituto de Segurança Alimentar

8. COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

Nos Quadros 9 a 13, a seguir, são apresentadas de modo sucinto propostas de composição dos órgãos colegiados dos Departamentos (Conselhos Departamentais), das Unidades Acadêmicas (Congregações) e dos Conselhos Superiores – CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), CUNI (Conselho Universitário) e Conselho de Curadores. Observações relacionadas às possibilidades de variação no número de membros representantes e à sua qualificação (cargos diversos e representações de segmentos das comunidades acadêmica e de Lavras e região, e ainda à representação do Ministério da Educação, no caso do Conselho de Curadores), são apresentadas nas chamadas dispostas imediatamente abaixo de cada Quadro.

Em todos os casos considerou-se o que determina a Lei Nº 9394, de 20/12/1996 (LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação), que estabelece em seu Art. 56, Parágrafo único, o que segue:

> ***Art. 56.*** *As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.*
>
> ***Parágrafo único.*** *Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.*

	4 SETORES			12 SETORES	
QUALIFICAÇÃO DOS MEMBROS	Nº	%		Nº	%
Chefe de Departamento	1	12,5		1	5,0
Subchefe de Departamento	1	12,5		1	5,0
Responsáveis por Setores ou Áreas de Especialização	4	50,0		12	60,0
Repres. dos Técnicos Administrativos	1	12,5		3	15,0
Repres. dos Discentes	1	12,5		3	15,0
Nº TOTAL DE MEMBROS	8	100,0		20	100,0
TOTAL DOCENTES	6	75,0		14	70,0
TOTAL TÉCN. ADMINISTRATIVOS	1	12,5		3	15,0
TOTAL DISCENTES	1	12,5		3	15,0

QUADRO 9. Composição dos **CONSELHOS DEPARTAMENTAIS**, em número de membros representantes e sua qualificação (cargos diversos e representações de segmentos da comunidade acadêmica) considerando-se Departamentos com 4 e 12 Setores, prováveis limites inferior e superior da amplitude hoje existente na estrutura de Departamentos na UFLA.

Qualificação dos membros	Unidades Acadêmicas *								Totais	% média
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
Diretor	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-
Coord. do Núcleo Estratégico de Gestão	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-
Chefes de Departamentos	2	7	3	4	3	3	2	4	-	-
Coord. de Cursos de GD	2	3	4	4	5	5	4	7	-	-
Coord. de Programas de PG	4	10	2	5	3	12	3	5	-	-
Coord. de Pesq. e Inovação	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-
Coord. de Extensão e Cultura	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-
Diretores dos Hospitais Veterinário e Universitário	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Coord. do Núcleo de Educação da Infância	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Repres. dos Técnicos Administrativos	2	4	2	2	2	4	2	3	-	-
Repres. dos Discentes de GD	1	2	1	1	2	2	1	2	-	-
Repres. dos Discentes de PG	1	2	1	2	1	2	1	2	-	-
Nº total de membros	17	32	18	22	21	32	17	27	186	–
Total docentes	12	23	13	16	15	23	12	19	133	71,5
Total Técn. Administrativos	3	5	3	3	3	5	3	4	29	15,6
Total Discentes	2	4	2	3	3	4	2	4	24	12,9
% representação docente	70,6	71,9	72,2	72,7	71,4	71,9	70,6	70,4		-

*: **Unidades Acadêmicas** - I: de Ciência Animal; II: de Ciências Agrárias; III: de Ciências da Saúde; IV: de Ciências Exatas; V: de Ciências Humanas, Educação e Linguística; VI: de Ciências Naturais; VII: de Ciências Sociais Aplicadas; e VIII: de Engenharia

Quadro 10. Composição das **Congregações** das Unidades Acadêmicas, em número de membros representantes e sua qualificação (cargos diversos e representações de segmentos da comunidade acadêmica).

Composição e qualificação dos membros do CEPE	Nº	%
Reitor	1	2,3
Vice-Reitor	1	2,3
Pró-Reitores Acadêmicos + GDP (PRG, PRPG, PRP, PROEC, PRAEC, PRGDP) *	6	13,6
Docentes representantes das Unidades Acadêmicas (IFE´s)	8	18,2
Repres. de Coordenadores de GD (1 por UA)	8	18,2
Repres. de Coordenadores de PPG (1 por UA)	8	18,2
Repres. dos Técnicos Administrativos	5	11,4
Repres. dos Discentes de Graduação	3	6,8
Repres. dos Discentes de Pós-Graduação	3	6,8
Repres. da Comunidade de Lavras e região	1	2,3
Nº total de membros	44	100,0
Total docentes	32	72,7
Total Técnicos Administrativos	5	11,4
Total Discentes	6	13,6
Total membros da Comunidade de Lavras e região	1	2,3

*: O número de docentes ocupantes das 6 Pró-Reitorias representadas pode variar de 4 a 6, considerando-se que a PRAEC e a PRGDP podem ser dirigidas por docentes ou técnicos administrativos.

Quadro 11. Composição do **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE**, em número de membros representantes e sua qualificação (cargos diversos e representações de segmentos das comunidades acadêmica e de Lavras e região).

COMPOSIÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS MEMBROS DO CUNI	Nº	%
Reitor	1	3,4
Vice-Reitor	1	3,4
Representante do CEPE *	1	3,4
Diretores das Unidades Acadêmicas (IFE´s)	8	27,6
Pró-Reitores Administrativos (PROPLAG, PROINFRA) **	2	6,9
Repres. dos Docentes das Unidades Acadêmicas (de proporção) ***	8	27,6
Repres. dos Técnicos Administrativos	4	13,8
Repres. dos Discentes de Graduação	2	6,9
Repres. dos Discentes de Pós-Graduação	1	3,4
Repres. da Comunidade de Lavras e região	1	3,4
Nº TOTAL DE MEMBROS	29	100,0
TOTAL DOCENTES	21	72,4
TOTAL TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	4	13,8
TOTAL DISCENTES	3	10,3
TOTAL MEMBROS DA COMUNIDADE DE LAVRAS E REGIÃO	1	3,4

*: O representante do CEPE pode ser um servidor docente ou técnico-administrativo.

**: As 2 Pró-Reitorias representadas podem ser dirigidas por servidores docentes ou técnico-administrativos.

***: Os docentes que representam as Unidades Acadêmicas são também considerados de proporção, pois além de constituírem uma representação docente, completam os 70% de docentes, percentual mínimo exigido pela LDB, podendo variar em número na medida em que outras representações sejam necessárias (por exemplo, nas duas situações descritas acima).

QUADRO 12. Composição do **Conselho Universitário – CUNI,** em número de membros representantes e sua qualificação (cargos diversos e representações de segmentos das comunidades acadêmica e de Lavras e região).

COMPOSIÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS MEMBROS DO CONS. DE CURADORES	Nº	%
Docentes representantes do CUNI	7	35,0
Docentes representantes do CEPE	7	35,0
Representante do Ministério da Educação *	1	5,0
Representantes dos Técnicos Administrativos	2	10,0
Representante dos Discentes de Graduação	1	5,0
Representante dos Discentes de Pós-Graduação	1	5,0
Representante da Comunidade de Lavras e região	1	5,0
Nº TOTAL DE MEMBROS	20	100,0
TOTAL DOCENTES *	15	75,0
TOTAL TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	2	10,0
TOTAL DISCENTES	2	10,0
TOTAL MEMBROS DA COMUNIDADE DE LAVRAS E REGIÃO	1	5,0

*: O representante do MEC tem sido, com frequência, um servidor docente da carreira do Magistério Superior, que esteja no exercício do cargo de Reitor em uma das IFES de Minas Gerais; neste caso a .representação docente seria de 75%. Na hipótese do MEC indicar um representante não docente, a representação docente seria de 70%, o que ainda atenderia a exigência da LDB.

QUADRO 13. Composição do **Conselho de Curadores – CCUR,** em número de membros representantes e sua qualificação (representações do CEPE, do CUNI, do MEC e de segmentos das comunidades acadêmica e de Lavras e região).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerrando esta narrativa, os integrantes da Comissão designada pela Portaria Nº 211/2020, encarregada de atualizar a proposta formulada pela Comissão constituída pela Portaria Nº 244/2017, bem como de estabelecer cronograma de execução e de implementação da nova estrutura organizacional da UFLA, esperam ter conseguido registrar neste relatório o que consideram ser mais relevante sobre o tema.

Entende-se que o momento é oportuno para a implementação da nova estrutura, decisão por várias razões protelada há pelo menos 25 anos na Instituição, que manteve a estrutura funcional organizada somente em departamentos e que neste período tornou-se mais dispersa e distante na hierarquia do poder de decisão, pela dificuldade de descentralização da gestão acadêmico-administrativa em um modelo já demasiadamente pulverizado, em 28 Departamentos Didático-Científicos, e que se projeta para ampliar ainda mais essa departamentalização no curto e médio prazo.

A Comissão também considera que o cenário político externo à UFLA, que até recentemente sinalizava para novas oportunidades de crescimento, o que foi muito bem explorado pela instituição ao experimentar uma extraordinária expansão em todos os seus indicadores, hoje impõe uma série de restrições orçamentárias ao financiamento público das universidades federais, tornando o atual momento mais apropriado para a consolidação, de fato, da UFLA em sua dimensão Universidade.

A própria implementação da nova estrutura exigirá uma melhor organização interna da instituição, de modo a tornar sua gestão ainda mais eficiente e eficaz; neste aspecto, a matriz de alocação de recursos implementada pela Direção Executiva e exercitada pelos Departamentos e Setores diversos desde o ano de 2008, constitui-se num ensaio de sucesso que acumula aprendizado para adoção na estrutura proposta, particularmente em tempos de escassez de recursos.

Por todo o exposto, considera-se que a proposta apresentada é um interessante modelo alternativo de estrutura que contempla a organização interna mais flexível, com a criação de oito Unidades Acadêmicas (Institutos, Faculdades e Escolas), englobando os atuais 28 Departamentos, já organizados ou reestruturados em setores e, ou, áreas de especialização, com seus 34 cursos de graduação e 43 programas de pós-graduação, além de prever a indução de Institutos Temáticos, que serão criados no médio e longo prazos a partir de demandas induzidas ou espontâneas, por meio de editais específicos.

A não adoção desse modelo alternativo no curto prazo, na hipótese de manutenção da atual estrutura funcional já excessivamente departamentalizada, ou pior, se a mesma for ainda mais ampliada, certamente trará sérias consequências à eficiência de gestão na UFLA, prevendo-se um colapso na gestão acadêmico-administrativa da

Instituição, que poderá resultar em consideráveis perdas sob todos os aspectos, inclusive na qualidade dos atuais cursos de graduação e programas de pós-graduação.

Por fim, serão listadas a seguir algumas considerações que a Comissão apresenta como sugestões à Direção Executiva e aos Conselhos Superiores – CEPE e CUNI, em sintonia com o cronograma de execução e de implementação da nova estrutura (apresentado no Quadro 14):

1. Para maior celeridade na análise e apreciação da proposta de nova estrutura organizacional da UFLA, sugere-se que as Câmaras de Assessoramento dos Conselhos Superiores, CEPE e CUNI, trabalhem simultânea e conjuntamente o tema (análise do relatório com a proposta de nova estrutura e da minuta com a proposta de adequações ao Estatuto). Data limite para submissão da presente proposta às Câmaras do CEPE e do CUNI: até 17/4/2020.

2. Após as Câmaras efetuarem a análise e adequações ao texto dos dois documentos, havendo entendimento consensual para a emissão de um único parecer em conjunto (ou em separado para cada Conselho Superior, CEPE e CUNI), deverão submetê-lo(s) à apreciação dos referidos Conselhos. Data limite para apresentação do(s) parecer(es) pelas Câmaras do CEPE e do CUNI: até 30/4/2020.

3. Realização de sessão conjunta do CEPE e CUNI, ou de sessões separadas (em sequência, primeiro do CEPE e depois do CUNI), para apreciação, discussão e deliberação sobre o(s) parecer(es) das Câmaras do CEPE e do CUNI. Data limite para deliberação final pelo CUNI: até 29/5/2020.

4. Havendo aprovação da proposta (com ou sem alterações e adequações ao texto dos dois documentos) pelos Conselhos Superiores, o CUNI editará Resolução criando as novas Unidades Acadêmicas (Institutos, Faculdades e Escolas), aprovando as alterações previstas no Estatuto da UFLA e contemplando um Artigo no qual determinará o período de tempo para que ocorra a transição entre o modelo atual e a nova estrutura.

5. Sugere-se nesta transição que os órgãos colegiados atuais (Assembleias de Departamentos, Colegiados de Cursos e de programas, CEPE, CUNI e CCUR) mantenham suas composições atuais até 30/6/2020, para eventuais reuniões e deliberações. Neste período deverão ocorrer a aprovação do novo Regimento Geral (elaborado a partir das alterações/adequações ao Estatuto aprovadas pelo CUNI até 29/5/2020) e a escolha/eleição de Chefes de Departamentos, Coordenadores de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-Graduação, Diretores de Unidades Acadêmicas e representantes para a composição dos novos órgãos colegiados (Conselhos Departamentais, Congregações das Unidades Acadêmicas, CEPE, CUNI e Conselho de Curadores), que passarão a atuar nesta nova formatação/composição a partir de 1º de julho de 2020.

6. Excetuam-se à consideração anterior os membros cujos mandatos na atual composição do CEPE e do CUNI vinculam-se aos cargos exercidos, como o de

Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e demais, cuja nomeação é prerrogativa do novo Reitor, cuja posse deverá ocorrer no início de maio/2020. Os novos ocupantes desses cargos deverão tomar assento nos referidos Conselhos imediatamente após a publicação de sua nomeação no DOU.

7. Na mesma Resolução mencionada na consideração nº 4, acima, o CUNI deverá prever, ainda, a transição entre a estrutura atual (e as respectivas atribuições administrativas e acadêmicas de seus órgãos) e o pleno funcionamento da nova estrutura (com absorção total das novas atribuições e competências) até 31/12/2020. Nesse período, denominado *Vacatio legis*, além de intensa troca de informações, experiências e realização de treinamentos, particularmente entre os integrantes das equipes das Pró-Reitorias e das novas Unidades Acadêmicas, todos os Regimentos Internos dos novos órgãos e daqueles que terão modificações em sua estrutura ou funcionamento deverão ser aprovados pelas Congregações, no âmbito de suas competências definidas no Estatuto e Regimento Geral, e pelo CUNI, no que couber.

Por fim, a Comissão sugere que a estrutura organizacional da UFLA seja periodicamente revista, avaliada e discutida, o que certamente ocorrerá na dinâmica de seu desenvolvimento institucional. Uma proposta interessante prevê a realização periódica de um Congresso Universitário, como espaço de debate e importante ferramenta de democracia para refletir as ações da universidade e a consolidação de consensos, além de oportunidade de avaliação das ações e políticas macro da instituição. Sugere-se que o Congresso Universitário seja previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFLA - PDI, com realização a cada cinco anos, coincidente com o início das discussões para construção do PDI de cada quinquênio, oportunidade em que o tema “estrutura organizacional” deverá ser contemplado.

10. PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E DE IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA

PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO		
	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES EXECUTADAS / FASE DE IMPLEMENTAÇÃO	DATA LIMITE
1.	Entrega do relatório pela Comissão Port. 211/2020 à Reitoria (documento contendo proposta de atualização da nova estrutura organizacional da UFLA e como anexo a minuta de Estatuto revisada e com as adequações necessárias)	10/4/2020
2.	Submissão do documento e seu anexo à apreciação das Câmaras de Assessoramento do CEPE e do CUNI (se possível, para realizarem trabalho conjunto e simultâneo)	17/4/2020
3.	Apresentação do(s) parecer(es) pelas Câmaras de Assessoramento do CEPE e do CUNI	30/4/2020
4.	Realização de sessão conjunta do CEPE e do CUNI (ou sessões separadas) para apreciação, discussão e deliberação sobre o(s) parecer(es) das Câmaras de Assessoramento	29/5/2020
5.	Havendo aprovação, adotar um primeiro período de transição de cerca de 1 mês, período no qual será mantida a composição dos colegiados atuais, deverá ser aprovado o Regimento Geral (com adequações feitas ao Estatuto até 29/5) e realizadas as escolhas/eleições de Chefes de Departamentos, Coordenadores de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-Graduação, Diretores de Unidades Acadêmicas e de representantes para os órgãos colegiados (em todos os níveis)	Até 30/6/2020
6.	Período de transição (*Vacatio legis*) entre a estrutura atual (e respectivas atribuições administrativas e acadêmicas de seus órgãos) e o pleno funcionamento da nova estrutura (com absorção total das novas atribuições e competências). Oportunidade para intensa troca de informações, experiências e realização de treinamentos, particularmente entre os integrantes das equipes das Pró-Reitorias e das novas Unidades Acadêmicas. Ao final, todos os Regimentos Internos dos novos órgãos e daqueles que terão modificações em sua estrutura ou funcionamento deverão ser aprovados pelas Congregações, no âmbito de suas competências definidas no Estatuto e Regimento Geral, e pelo CUNI, no que couber.	Até 31/12/2020

QUADRO 14. Proposta de **CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E DE IMPLEMENTAÇÃO** da nova estrutura organizacional da UFLA.

11. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo. Editora Atlas, 1996.

2. LOPES, L.A.C.; BERNARDES, F.R. Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras. VIII SEMEAD – Seminários em Administração – FEA/USP, 11-12 de agosto de 2005. Acesso em 08/8/2013, http://www.ead.fea.usp.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf

3. LEITÃO, S.P. A Questão Organizacional na Universidade: as Contribuições de Etzioni e Rice. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 19(4)3:26, out./dez., 1985.

4. UFLA (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS). **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2011/2015**. Lavras, 2010. 107 p.

   UFLA (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS). **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016/2020**. Lavras, 2016. 283 p.