MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
GABINETE DO REITOR

PDI
Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 - 2026

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2016-2026

Santa Maria, RS/2016.

MICHEL MIGUEL ELIAS TEMER LULIA
Presidente da República

JOSÉ MENDONÇA BEZERRA FILHO
Ministro de Estado da Educação

PAULO BARONE
Secretário de Educação Superior

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

PAULO AFONSO BURMANN
Reitor

PAULO BAYARD DIAS GONÇALVES
Vice-Reitor

GETULIO ROCHA RETAMOSO
Chefe de Gabinete do Reitor

MARIONALDO DA COSTA FERREIRA
Secretário Geral

PRÓ-REITORIAS:

JOSÉ CARLOS SEGALLA
Pró-Reitor de Administração

CLAYTON HILLIG
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis

TERESINHA HECH WEILLER
Pró-Reitora de Extensão

MARTHA BOHRER ADAIME
Pró-Reitora de Graduação

FRANK LEONARDO CASADO
Pró-Reitor de Planejamento

PAULO RENATO SCHNEIDER
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

NEIVA MARIA CANTARELLI
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

EDUARDO RIZZATTI
Pró-Reitor de Infraestrutura

RUBEM CORRÊA DA ROSA
Procurador Geral

LUIZ ANTONIO ROSSI DE FREITAS
Auditor-Chefe

Comissão Central
Paulo Afonso Burmann (Reitor)
Paulo Bayard Dias Gonçalves (Vice-Reitor)
Eduardo Rizzatti (PROINFRA)
Frank Leonardo Casado (PROPLAN)
José Carlos Segalla (PRA)
Jane Dalla Corte (PRAE)
Martha Bohrer Adaime (PROGRAD)
Neiva Maria Cantarelli (PROGEP)
Paulo Renato Schneider (PRPGP)
Teresinha Heck Weiller (PRE)
Arci Dirceu Wastowski (Campus Frederico Westphalen)
Helenise Sangoi Antunes (CE)
Irineo Zanella (CCR)
José Cardoso Sobrinho (UDESSM)
José Edson Paz da Silva (CCS)
José Mario Doleys Soares (Campus Cachoeira do Sul)
Luciano Caldeira Vilanova (CTISM)
Luciano Schuch (CT)
Luiz Osório Cruz Portela (CEFD)
Mauri Leodir Lobler (CCSH)
Pedro Brum Santos (CAL)
Rafael Lazzari (Campus Palmeira das Missões)
Sonia Terezinha Zanini Cechin (CCNE)
Valmir Aita (Colégio Politécnico)
Ana Lucia Aguiar Melo (PROGRAD)
Neverton Hofstadler Peixoto (CTISM)

Substitutos na Comissão Central
Braulio Otomar Caron (Campus Frederico Westphalen)
João Batista Dias de Paiva (PRAE)

Comissão Executiva
Frank Leonardo Casado (PROPLAN)
Fernando Pires Barbosa (PROPLAN)
Cristina Izabel Moraes Bolzan (PROPLAN)
Carmen Cristina Suptitz (PROPLAN)

Comissões Temáticas
Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Mauri Leodir Lobler (CCSH)
Frank Leonardo Casado (PROPLAN)
Fernando Pires Barbosa (PROPLAN)
Cristina Izabel Moraes Bolzan (PROPLAN)
Carmen Cristina Suptitz (PROPLAN)
Marcia Helena do Nascimento Lorentz (PROPLAN)
Luiz Antonio Rossi de Freitas (Auditoria Interna)

Políticas Acadêmicas
Martha Adaime (PROGRAD)
Paulo Renato Schneider (PRPGP)
Jane Dalla Corte (PRAE)
Teresinha Hech Weiller (PRE)
Rafael Lazzari (Campus Frederico Westphalen)
Sonia Zanini Cechin (CCNE)
Helenise Sangoi Antunes (CE)
Valmir Aita (Colégio Politécnico)
Luciano Schuch (CT)
Paulo Roberto Colusso (NTE)
Luiz Fernando Sangoi (CEBTT)

Paulo Roberto Magnago (PROGRAD)
Fernando Pires Barbosa (PROPLAN)
Jeronimo Siqueira Tybusch (PROGRAD)
Juliane Paprosqui Marqui da Silva (PROGRAD)
Deborah Karla Calegari Alves (PROGRAD)
Rita de Cacia Borges Liberalesso (PROGRAD)

Políticas de Gestão
Frank Leonardo Casado (PROPLAN)
Fernando Pires Barbosa (PROPLAN)
Neiva Maria Cantarelli (PROGEP)
José Carlos Segalla (PRA)
Helenise Sangoi Antunes (CE)
Sonia Zanini Cechin (CCNE)
Igor Senger (Campus Frederico Westphalen)

Substitutos na Comissão Central
Lana D'Ávila Campanella (Campus Frederico Westphalen)

Infraestrutura
José Carlos Segalla (PRA)
Eduardo Rizzatti (PROINFRA)
José Mario Doleys Soares (Campus Cachoeira do Sul)
Paulo Roberto Colusso (NTE)
Paulo Renato Schneider (PRPGP)
Jane Dalla Corte (PRAE)
Frank Leonardo Casado (PROPLAN)
Fernando Pires Barbosa (PROPLAN)

Inovação, Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia
Silon Junior Procath da Silva (AGITTEC)
Teresinha Heck Weiller (PRE)
Frank Leonardo Casado (PROPLAN)
Fernando Pires Barbosa (PROPLAN)

Sustentabilidade e Responsabilidade Ambiental
Sonia Zanini Cechin (CCNE)
José Carlos Segalla (PRA)
Upiragibe Vinicius Pinheiro (PROINFRA)
Marta Tochetto (Comissão de Planejamento Ambiental)
Djalma Dias da Silveira (Dep. Engenharia Química)
Eduardo Rizzatti (PROINFRA)
Marilise Mendoça Krugel (Dep. de Engenharia Sanitária e Ambiental)
Giane Grigoletti (Dep. de Arquitetura e Urbanismo)
Renata Zampieri (Campus Cachoeira do Sul)
Renato Aquina Záchia (Jardim Botânico)
Luis Guilherme Aita Pippi (Dep. de Arquitetura e Urbanismo)
Ísis Portolan dos Santos (Dep. de Arquitetura e Urbanismo)
Ana Beatris Souza de Deus Brusa (Dep. de Engenharia Sanitária e Ambiental)
Fernando Pires Barbosa (PROPLAN)

Comunicação
Ada Cristina Machado Silveira (Dep. de Ciências da Comunicação)
Graziela Maria Braga da Silva (Coordenadoria de Comunicação Social)
Jaqueline Quincozes da Silva Kegler (Dep. de Ciências da Comunicação)
Laura Strelow Storch (Dep. de Ciências da Comunicação)
Melina de Souza Mota (Dep. de Ciências da Comunicação)

Acessibilidade
Cristian Evandro Sehnem (Núcleo de Acessibilidade)

Fabiane Vanessa Breitenbach (Núcleo de Acessibilidade)
Silvia Maria de Oliveira Pavão (Coordenadoria de Ações Educacionais da UFSM)
Tatiane Negrini (Núcleo de Acessibilidade)

Revisão de texto:
Alcione Manzoni Bidinoto (Gabinete do Reitor)
Miliane dos Santos Fantonelli (Estagiária)

Equipe de desing de criação da marca:
Daniel Michelon De Carli – Coordenação
Blenda Scheider
Mauro Oliveira
Michel Carvalho Icart

Equipe de comunicação:
Carlos de Moraes (NTE)
Matheus Tanuri (NTE)
Ronaldo Palma (NTE)
Felipe Martini (FACOS Agência)
Caroline Nascimento de Matos (FACOS Agência)
Elisangela Mortari (AGERP)
Andressa Cocco (AGERP)
Milena Ganasini (AGERP)
Nelson César (Núcleo de Acessibilidade)
Mariléia Stolz (Núcleo de Acessibilidade)

Colaboradores:
Iveti Caetano (PRA)
Benoine Josué Poll (PROINFRA)

APRESENTAÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 da Universidade Federal de Santa Maria (PDI 2016-2026) prospecta e permite uma visão abrangente da Instituição. O documento foi elaborado com base em uma ampla consulta à comunidade, da qual resultaram mais de três mil contribuições, reforçando o caráter democrático e participativo que deve permear os documentos institucionais.

O PDI 2016-2026 apresenta as Diretrizes das Políticas Institucionais relacionadas aos seguintes tópicos: planejamento e avaliação institucional; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia de informação; assistência estudantil; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação, acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias. Também é fruto deste trabalho, um novo Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que contém as diretrizes das políticas de ensino, pesquisa e extensão e foi aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

A elaboração do PDI se constituiu em uma oportunidade para reflexão sobre as demandas da comunidade universitária e da sociedade. Esta oportunidade serviu de base para elaborar o Planejamento Estratégico da UFSM, que também integra o documento e norteará o desenvolvimento institucional nos próximos 10 anos.

Com um olhar no futuro foram definidos sete desafios institucionais para a Universidade, tendo como princípio a relevância social para o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico, são eles: Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; Inclusão social; Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; Modernização e desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento local, regional e nacional; e Gestão ambiental.

Com estes desafios, pensar na UFSM é comprometer-se com a formação acadêmica de excelência e ampliar a integração da universidade com a comunidade.

Paulo Afonso Burmann,
Reitor

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vista aérea da UFSM em 1973. 21
Figura 2: Vista aérea da UFSM em 2014. 24
Figura 3: Organograma da Universidade Federal de Santa Maria. 30
Figura 4: Evolução do número de docentes do magistério superior entre 2005 e 2015. 39
Figura 5: Evolução da titulação dos docentes do magistério superior entre 2005 e 2015. 39
Figura 6: Evolução dos docentes do ensino básico, técnico e tecnológico entre 2005 e 2015. 40
Figura 7: Evolução do quadro técnico-administrativo entre 2005 e 2015. 40
Figura 8: Evolução da área construída da UFSM no período entre 2005 e 2015. 45
Figura 9: Evolução da área territorial da UFSM no período entre 2005 e 2015. 45
Figura 10: Evolução nominal da matriz OCC - ANDIFES no período entre 2010 e 2015. 54
Figura 11: Esquema representando a relação entre os diferentes atores do processo e avaliação institucional da UFSM. 57
Figura 12: Mapa estratégico PDI 2011-2015 da UFSM 61
Figura 13: Visão geral das ações com projetos previstos no PDI 2011-2015. 62
Figura 14: Visão geral da execução dos projetos previstos no PDI 2011-2015. 62
Figura 15: Índice de execução dos projetos/ações por unidade. 63
Figura 16: Índice de conclusão dos projetos/ações por unidade. 64
Figura 17: Resumo do status dos projetos previstos no PDI para a reitoria. 65
Figura 18: Índice de execução dos projetos por Pró-Reitoria. 65
Figura 19: Índice de conclusão dos projetos por Pró-Reitoria. 66
Figura 20: Matriz estratégica de correlação entre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. 71
Figura 21: Densidades dos quadrantes 72
Figura 22: Exemplo de palavras-chave e objetivos para o Desafio 1 - Internacionalização. 91
Figura 23: Exemplo de objetivo e indicadores do Desafio 1 - Internacionalização 92
Figura 24: Exemplo de objetivos e sua relação com os desafios institucionais. 92
Figura 25: Mapa Estratégico com os Objetivos do Desafio 1 - Internacionalização. 93
Figura 26: Exemplo de objetivos dispostos no mapa estratégico central unificado. 95
Figura 27: Mapa Estratégico do PDI 2016-2026. 97
Figura 28: Relação de Objetivos da Dimensão Alunos e Sociedade e os Desafios Institucionais aos quais estão relacionados. 98
Figura 29: Relação de Objetivos da Dimensão Processos e os Desafios Institucionais aos quais estão relacionados. 99
Figura 30: Relação de Objetivos da Dimensão Aprendizado e Infraestrutura e os Desafios Institucionais aos quais estão relacionados. 100
Figura 31: Relação de Objetivos da Dimensão Sustentabilidade Financeira e os Desafios Institucionais aos quais estão relacionados. 101
Figura 32: Exemplo de mapa estratégico de um desafio institucional 103
Figura 33: Relação dos Objetivos estratégicos do Desafio 1 com as palavras-chave (PC1-1 a PC-13) 105
Figura 34: Mapa estratégico do Desafio 1 - Internacionalização 106
Figura 35: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 2 com as palavras-chave (PC-1 a PC-20) 110
Figura 36: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica. 111
Figura 37: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 3 com as palavras-chave (PC-1 a PC-12) 115
Figura 38: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 3 - Inclusão social. 116

Figura 39: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 4 com as palavras-chave (PC-1 a PC-13). 120
Figura 40: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia 121
Figura 41: Relação dos Objetivos estratégicos do Desafio 5 com as palavras-chave (PC-1 a PC-21). 125
Figura 42: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional. 126
Figura 43: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 6 com as palavras-chave (PC-1 a PC-15). 131
Figura 44: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional 132
Figura 45: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 7 com as palavras-chave (PC-1 a PC-13). 137
Figura 46: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 7 - Gestão ambiental 138
Figura 47: Resumo da Estratégia do Plano de Metas UFSM - 2020 – 2022 142
Figura 48: Principais metas da UFSM para 2022 142
Figura 49: Indicadores e metas para o Desafio 2 143
Figura 50: Indicadores e metas para os Desafio 4 e 6 144
Figura 51: Indicadores e metas para o Desafio 1 145
Figura 52: Indicadores e metas para o Desafio 3 145
Figura 53: Indicadores e metas para o Desafio 7 146
Figura 54: Indicadores e metas para o Desafio 5 146
Figura 55: Indicadores e metas relacionados ao tripé ensino, pesquisa e extensão 147
Figura 56: Indicadores e metas relacionados à Gestão, Internacionalização, Inclusão social e Gestão Ambiental 148
Figura 57: Exemplo da relação entre cada contribuição e as palavras-chave 150
Figura 58: Resumo de participação por categoria nos formulário on-line 212
Figura 59: Resumo por categoria dos formulários on-line que efetivamente continham alguma resposta 212
Figura 60: Gráfico com os resultados da avaliação das reuniões do PDI 214
Figura 61: Resumo da participação nas reuniões. 215
Figura 62: Forma de divisão dos grupos durante as reuniões do PDI. 216
Figura 63: Exemplo de como era registrado o resultado final de cada reunião do PDI.. 217
Figura 64: Exemplo da análise das contribuições e o vínculo com palavras-chave 218
Figura 65: Exemplo de análise das contribuições em que há relação da contribuição com uma nova palavra-chave 219
Figura 66: Exemplo de análise das contribuições em que há relação com outro desafio ou em que não há uma palavra-chave 220
Figura 67: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 1 - Internacionalização 225
Figura 68: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica 226
Figura 69: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 3 - Inclusão social 227
Figura 70: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia 228
Figura 71: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional 229
Figura 72: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional 230
Figura 73: Relação inicial de indicadores para o Desafio 7 - Gestão ambiental 231
Figura 74 colocar nome 458
Figura 75: Exemplo de itens de medição e indicadores para um dos desafios do PDI 459

Figura 76: Exemplo de como foram apresentadas as opções de indicador e meta para um determinado item de medição 459
Figura 77: Exemplo de série histórica e contextualização de um determinado indicador na UFSM 460
Figura 78: Metas principais - Meta 1 - Situação atual no IGC 461
Figura 79: Sugestão de novo item de medição para as metas principais 461
Figura 80: Metas Principais - Opções de meta para rankings internacionais 462
Figura 81: Metas principais - Meta 2 - Opção A - Posição geral no QS Rankings AL 462
Figura 82: Metas principais - Meta 2 - Opção B - Percentil de colocação no QS Rankings AL 463
Figura 83: Metas principais - Meta 2 - Opção C - Posição nacional no QS Rankings AL 463
Figura 84: Metas principais - Meta 2 - Opção D - Percentil de colocação entre as brasileiras no QS Rankings AL 464
Figura 85: Metas principais - Meta 2 - Definição de indicador e meta para rankings internacionais 464
Figura 86: Metas principais da UFSM para 2022 465
Figura 87: Visão geral dos itens de medição sugeridos para o Desafio 1 465
Figura 88: Composição do Pilar Internacionalização nos Rankings 466
Figura 89: Opções de indicadores e metas para [D1-META1] 466
Figura 90: Evolução no Pilar Internacionalização do Ranking THE WUR (Opção A) 467
Figura 91: Comparação UFSM x UFPel 467
Figura 92: Opção C – Posição entre as brasileiras no QS AL 468
Figura 93: Sugestão de Indicador e Meta pela Equipe da PROPLAN – Quesito Rankings Internacionais 469
Figura 94: Indicador e meta escolhidos pelo grupo de gestores que discutiu o Desafio 1 – Quesito Rankings Internacionais 469
Figura 95: Opções de indicadores para o quesito Pesquisadores em qualificação no exterior 470
Figura 96: Opção A - Qualificação em países priorizados pela CAPES 471
Figura 97: Opção B - Acumulado de pesquisadores com qualificação no exterior 471
Figura 98: Sugestão de Indicador e Meta pela Equipe da PROPLAN – Quesito Pesquisadores em qualificação no exterior 472
Figura 99: Indicador e Meta definidos pelos participantes da reunião - Quesito Pesquisadores em qualificação no exterior 472
Figura 100: Opção de indicador e metas para o item de medição Docentes estrangeiros 473
Figura 101: Histórico do número e percentual de docentes estrangeiros na UFSM 473
Figura 102: Sugestão de meta pela equipe da PROPLAN 474
Figura 103: Meta definida pelos participantes da reunião - Quesito Docentes Estrangeiros 474
Figura 104: Opções de indicadores e metas para o item de medição estudantes estrangeiros 475
Figura 105: Opção A - Meta 4 - % de estudantes estrangeiros na graduação 476
Figura 106: Opção B - Meta 4 - % de estudantes estrangeiros na pós-graduação 476
Figura 107: Opção C - Meta 4 - % de estudantes estrangeiros na UFSM 477
Figura 108: Sugestão de indicador e meta pela equipe da PROPLAN 477
Figura 109: Decisão dos participantes da reunião do Desafio 1 478
Figura 110: Resumo dos indicadores e metas definidos para o Desafio 1 - Internacionalização 478
Figura 111: Desafio 2 - Indicadores no plano de metas 2018-2021 479
Figura 112: Desafio 2 - Proposta de novos indicadores 479
Figura 113: Evolução Conceito de Curso UFSM 480
Figura 114: Evolução Conceito Enade 480
Figura 115: Evolução do conceito Preliminar de Curso - CPC 481
Figura 116: Opções de metodologia para a TCV 481
Figura 117: Opções de indicador e meta para a TCV 482

Figura 118: Desafio 2 - Meta 4 - Opção A - TCV Anual Geral 483
Figura 119: Desafio 2- Meta 4 - Opção B - TCV Geral Anual de Cursos Consolidados 483
Figura 120: Desafio 2 - Meta 4 - Opção C - TCV Acumulada Geral 484
Figura 121: Desafio 2 - Meta 4 - Opção D - TCV Acumulada de Cursos Consolidados 484
Figura 122: Desafio 2 - Meta 4 - Definição da meta da TCV Acumulada Geral 485
Figura 123: Desafio 2 - Meta 5 - Taxa de Evasão no Ensino Técnico 486
Figura 124: Desafio 2 – Meta 5 – Opção A - Taxa de Evasão no Ensino Técnico 486
Figura 125: Desafio 2 – Meta 5 – Opção A - Taxa de Evasão no Colégio Politécnico e no Colégio Técnico Industrial da UFSM 487
Figura 126: Desafio 2 - Meta 5 - Definição da Meta de Taxa de Evasão do Ensino Técnico 487
Figura 127: Desafio 2 - Meta 6 – Opções de indicador para Atuação profissional e continuidade da formação 488
Figura 128: Desafio 2 - Meta 6 - Atuação profissional e continuidade dos estudos 488
Figura 129: Desafio 2 - Meta 6 - Opção A - Percentual de egressos atuando na área de formação 489
Figura 130: Desafio 2 - Meta 6 - Opção B - Percentual de egressos trabalhando 489
Figura 131: Desafio 2 - Meta 6 - Opção C - Percentual de egressos trabalhando na área ou cursando pós-graduação 490
Figura 132: Desafio 2 - Meta 6 - Definição de indicador e meta 490
Figura 133: Composição da dimensão "Satisfação e Pertencimento" 491
Figura 134: Desafio 2 - Meta 7 - Opções de indicador e meta para Satisfação e Pertencimento 491
Figura 135: Desafio 2 - Meta 7 - Opção A - Pontuação geral na dimensão "Satisfação e Pertencimento" 492
Figura 136: Desafio 2 - Meta 7 - Opção B - Pontuação na afirmativa "Recomendaria a UFSM para outros" 492
Figura 137: Desafio 2 - Meta 7 - Opção C - Percentual de respostas 5 e 6 para "Recomendaria a UFSM para outros" 493
Figura 138: Desafio 2 - Meta 7 - Opção D - Percentual de respostas 6 para "Recomendaria a UFSM para outros" 493
Figura 139: Desafio 2 - Meta 7 - Definição de indicador e meta para Satisfação e Pertencimento 494
Figura 140: Desafio 2 - Resumo dos indicadores e metas definidos 494
Figura 141: Desafio 3 - Resumo de itens de medição propostos 495
Figura 142: Desafio 3 - Meta 1 - Tempo de Formação - Sugestão de Indicadores 496
Figura 143: Desafio 3 - Meta 1 - Sugestões de meta 496
Figura 144: Desafio 3 - Meta 1 - Opção A - BSE Dentro do Prazo 497
Figura 145: Desafio 3 - Meta 1 - Opção B – BSE diplomado em até 1 semestre além do previsto 498
Figura 146: Desafio 3 - Meta 1 - Opção C – Estudante com BSE e Auxílio PNAES diplomado dentro do prazo 498
Figura 147: Desafio 3 - Meta 1 - Opção D -Estudante com BSE e Auxílio PNAES diplomado com até 1 semestre além do previsto 499
Figura 148: Desafio 3 - Meta 1 - Indicador e meta definidos 500
Figura 149: Desafio 3 - Meta 2 - Sugestão de indicadores para Tempo médio de integralização 501
Figura 150: Desafio 3 - Meta 2 - Opções de meta para Tempo médio de integralização 501
Figura 151: Desafio 3 - Meta 2 - Análise das opções de indicador e meta para Tempo médio de integralização 502
Figura 152: Desafio 3 - Meta 3 - Eficiência dos atendimentos pedagógicos realizados pela CAED 503
Figura 153: Desafio 3 - Meta 3 - Opções de indicadores para Alunos na CAED 504
Figura 154: Desafio 3 - Meta 3 - Opções de metas 504
Figura 155: Desafio 3 - Meta 3 - Opção A - % de estudantes, com critério, atendidos 505

Figura 156: Desafio 3 - Meta 3 - Opção B - % de estudantes encaminhados atendidos 505
Figura 157: Desafio 3 - Meta 3 - Opção C - Percentual de estudantes com critério, encaminhados 506
Figura 158: Desafio 3 - Meta 3 - Definição de indicador e meta 506
Figura 159: Desafio 3 - Resumo de metas definidas 507
Figura 160: Desafio 4 - Propostas para os indicadores já acompanhados no Plano de Metas 2018 - 2021 507
Figura 161: Desafio 4 - Meta 1 - Proporção da Pós-Graduação no IGC 508
Figura 162: Desafio 4 - Meta 1 - Evolução no número de matriculados na Pós-Graduação 509
Figura 163: Desafio 4 - Meta 1 - Definição da meta 509
Figura 164: Desafio 4 - Meta 2 - Situação atual do indicador "% de áreas CAPES com PPGs" 510
Figura 165: Desafio 4 - Meta 2 - Áreas atingidas desde 2018 510
Figura 166: Desafio 4 - Meta 2 - Áreas CAPES sem PPGs pela UFSM 511
Figura 167: Desafio 4 - Meta 2 - Definição de exclusão da meta 512
Figura 168: Desafio 4 - Meta 3 - Situação atual do Percentual de PPGs=>4 com doutorado 513
Figura 169: Desafio 4 - Meta 3 - Opções 513
Figura 170: Desafio 4 - Meta 3 - PPGs => 4 sem doutorado 514
Figura 171: Desafio 4 - Meta 3 - Definição de indicador e meta 514
Figura 172: Desafio 4 - Meta 4 - Situação atual 515
Figura 173: Desafio 4 - Meta 4 – Definição 515
Figura 174: Desafio 4 - Proposta de indicador para pesquisa 516
Figura 175: Desafio 4 - Meta 5 - Publicações e citações - QS AL Rankings 516
Figura 176: Desafio 4 - Meta 5 - Opções de indicador e meta 517
Figura 177: Desafio 4 - Meta 5 - Opção A - Pontuação no Pilar Citation per paper 517
Figura 178: Desafio 4 - Meta 5 - Opção B - Posição no Pilar Citation per paper 518
Figura 179: Desafio 4 - Meta 5 - Opção C - Percentil de colocação no Pilar Citation per paper 518
Figura 180: Desafio 4 - Meta 5 - Definição de indicador e meta 519
Figura 181: Desafio 4 - Resumo de indicadores e metas 520
Figura 182: Desafio 5 - Propostas para os indicadores já acompanhados no Plano de Metas 2018 – 2021 520
Figura 183: Desafio 5 - Meta 1 - Situação Atual na Participação na Matriz OCC 521
Figura 184: Desafio 5 - Meta 1 - Definição de substituição do indicador "Participação na Matriz OCC" 522
Figura 185: Desafio 5 - Meta 2 - Percentual de redução na relação encargo/custeio – Situação atual 523
Figura 186: Desafio 5 - Meta 2 - Histórico do orçamento total para custeio 523
Figura 187: Desafio 5 - Meta 2 - Proposta de alteração na metodologia - Valor Empenhado x Valor Realizado 524
Figura 188: Desafio 5 - Meta 2 - Redução do orçamento para custeio para 2021 524
Figura 189: Desafio 5 - Meta 2 - Opções de indicador e meta 525
Figura 190: Desafio 5 - Meta 2 - Opções de indicador e meta 526
Figura 191: Desafio 5 - Meta 2 - Opção B - Redução percentual dos encargos 526
Figura 192: Desafio 5 - Meta 2 - Opção C - Redução percentual dos encargos corrigida pelo IPCA 527
Figura 193: Desafio 5 - Meta 2 - Opção D - Percentual de redução dos encargos com valor base e montante corrigidos pelo IPCA 527
Figura 194: Desafio 5 - Meta 2 - Definição de indicador e meta para redução dos encargos 528
Figura 195: Desafio 5 - Meta 3 - Desafios do PDI com indicadores – Situação Atual 529
Figura 196: Metas principais da UFSM para 2022 529
Figura 197: Metas relacionadas ao Desafio 1 – Internacionalização 529

Figura 198: Metas para o Desafio 2 - Educação inovadora, transformadora com excelência acadêmica 530
Figura 199: Metas para o Desafio 3 - Inclusão Social 530
Figura 200: Metas para o Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia 530
Figura 201: Metas para o Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional 531
Figura 202: Metas para o Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional 531
Figura 203: Metas para o Desafio 7 - Gestão Ambiental 531
Figura 204: Desafio 5 - Proposta de novos indicadores 532
Figura 205: Desafio 5 - Meta 4 - Opções de indicadores para governança 532
Figura 206: Composição do Instrumento de Avaliação Institucional Externa do MEC - Ed. 2017 533
Figura 207: Desafio 5 - Meta 4 - Opção A - Conceito Institucional 534
Figura 208: Desafio 5 - Meta 4 - Definição de indicador e meta para governança 535
Figura 209: Autoavaliação Institucional - Dimensão Comunicação Institucional 536
Figura 210: Desafio 5 - Meta 5 - Opções de indicador e meta para Comunicação Institucional 536
Figura 211: Desafio 5 - Meta 5 - Opção A - Pontuação geral entre os servidores 537
Figura 212: Desafio 5 - Meta 5 - Opção B - Percentual de respostas 5 e 6 em “O que acontece na UFSM” 537
Figura 213: Desafio 5 - Meta 5 - Opção C - Percentual de respostas 6 em “O que acontece na UFSM” 538
Figura 214: Desafio 5 - Meta 5 - Definição de indicador e meta 538
Figura 215: Desafio 5 - Meta 6 - Opções de indicador e meta 539
Figura 216: Desafio 5 - Meta 6 - Opção A - Crescimento da captação geral de recursos 540
Figura 217: Desafio 5 - Meta 6 – Opção B - Crescimento de recurso autofinanciado 540
Figura 218: Desafio 5 - Meta 6 - Opção C - Crescimento da captação via empresas, estados e municípios 541
Figura 219: Desafio 5 - Meta 6 - Opção D - Crescimento do retorno direto para a UFSM 541
Figura 220: Desafio 5 - Meta 6 - Captação de recursos via FAURGS 542
Figura 221: Desafio 5 - Meta 6 - Definição de indicador e meta 543
Figura 222: Desafio 5 - Resumo de indicadores e metas definidos para 2022 543
Figura 223: Visão geral dos itens de medição sugeridos para o Desafio 6 544
Figura 224: Desafio 6 - Meta 1 - UniRank - Critérios utilizados 545
Figura 225: Desafio 6 - Meta 1 - Opções de indicadores 545
Figura 226: Desafio 6 - Meta 1 - Definição de indicador e meta 546
Figura 227: Desafio 6 - Meta 2 - Opções de indicadores 546
Figura 228: Desafio 6 - Meta 2 - Opção A - Percentual de municípios gaúchos com ações de extensão 547
Figura 229: Desafio 6 - Meta 2 - Opção B - Percentual de Unidades Federativas (UFs) com ações de extensão 547
Figura 230: Desafio 6 - Meta 2 - Opção C - Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede com ações de extensão 548
Figura 231: Desafio 6 - Meta 2 - Definição de indicador e meta 548
Figura 232: Desafio 6 - Meta 3 - Opções de indicador para ambiente de inovação 549
Figura 233: Desafio 6 - Meta 3 - Opção A - Número de empresas incubadas 550
Figura 234: Desafio 6 - Meta 3 - Opção B - Crescimento do número de empresas incubadas 550
Figura 235: Desafio 6 - Meta 3 - Opção C - Empregos gerados nas incubadas 551
Figura 236: Desafio 6 - Meta 3 - Opção D - Empresa instaladas no parque 551
Figura 237: Desafio 6 - Meta 3 - Definição de metas e indicadores para ambiente de inovação 552

Figura 238: Desafio 6 - Meta 4 - Critério utilizados 552
Figura 239: Desafio 6 - Opções de indicador para cultura empreendedora 553
Figura 240: Desafio 6 - Meta 4 - Opção A - Posição no Ranking de Universidades Empreendedoras 553
Figura 241: Desafio 6 - Meta 4 - Opção B - Posição no Eixo Cultura Empreendedora do Ranking de Universidades Empreendedoras 554
Figura 242: Desafio 6 - Meta 4 - Opção C - Pontuação em Cultura do empreendedorismo da Autoavaliação Institucional 554
Figura 243: Desafio 6 - Meta 4 - Opção D - Pontuação em Cultura do empreendedorismo da Autoavaliação Institucional 555
Figura 244: Desafio 6 - Meta 4 - Opção E - Percentual de Respostas 6 na Autoavaliação Institucional 555
Figura 245: Desafio 6 - Meta 4 - Definição de indicador e meta para cultura empreendedora 556
Figura 246: Desafio 6 - Meta 5 - Eixos da extensão da UFSM 556
Figura 247: Desafio 6 - Meta 5 - Situação atual 557
Figura 248: Desafio 6 - Meta 5 - Definição de meta para o atendimento aos eixos da extensão 558
Figura 249: Resumo das metas definidas para o Desafio 6 558
Figura 250: Desafio 7 - Resumo de itens de medição 559
Figura 251: Desafio 7 - Composição do GreenMetric ranking 559
Figura 252: Desafio 7 - Composição das categorias escolhidas para propostas de metas 560
Figura 253: Desafio 7 - Meta 1 - Opções de indicador para a categoria mobilidade 561
Figura 254: Desafio 7 - Meta 1 - Opção A - Nota geral na categoria mobilidade 561
Figura 255: Desafio 7 - Meta 1 - Opção B - Posição nacional na categoria mobilidade 562
Figura 256: Desafio 7 - Meta 1 - Opção C - Posição mundial na categoria mobilidade 562
Figura 257: Desafio 7 - Meta 1 - Ações sugeridas para as sugestões de meta 563
Figura 258: Desafio 7 - Definição de meta e indicador para a categoria mobilidade 563
Figura 259: Desafio 7 - Meta 2 - Opções de indicadores para a categoria Energia em Mudanças Climáticas 564
Figura 260: Desafio 7 - Meta 2 - Opção A - Nota na categoria energia e mudanças climáticas 564
Figura 261: Desafio 7 - Meta 2 - Opção B - Posição entre as brasileiras na categoria energia e mudanças climáticas 565
Figura 262: Desafio 7 - Meta 2 - Opção C - Posição mundial na categoria energia e mudanças climáticas 565
Figura 263: Desafio 7 - Meta 2 - Ações sugeridas para as sugestões de meta 566
Figura 264: Desafio 7 - Meta 2 - Definição de indicador e meta 566
Figura 265: Desafio 7 - Meta 3 - Opções de indicadore par desempenho geral no GreenMetric 567
Figura 266: Desafio 7 - Meta 3 - Opção A - Nota Geral 568
Figura 267: Desafio 7 - Meta 3 - Posição nacional no ranking 568
Figura 268: Desafio 7 – Met a 3 - Opção C - Posição mundial no ranking 569
Figura 269: Desafio 7 - Meta 3 - Definição de indicador e meta para desempenho geral no GreenMetric 569
Figura 270: Resumo de indicadores e definidos para o Desafio 7 570

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estimativa da matriz OCC para os próximos 10 anos. (Fonte: COPLEC/PROPLAN) 55
Tabela 2: Objetivos estratégicos do Desafio 1 - Internacionalização 104
Tabela 3: Objetivos estratégicos do Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica. 109
Tabela 4: Objetivos estratégicos do Desafio 3 - Inclusão social 114
Tabela 5: Objetivos estratégicos do Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia. 119
Tabela 6: Objetivos estratégicos do Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento regional. 124
Tabela 7: Objetivos estratégicos do Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional. 130
Tabela 8: Objetivos estratégicos do Desafio 7 - Gestão ambiental. 136
Tabela 9: Síntese do Plano de Metas 2025-2027 159
Tabela 10: Relação entre os capítulos do PDI e as comissões temáticas que elaboraram os textos. 237

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Nível de escolaridade dos servidores da Instituição (Fonte: Relatório SIE) 38
Quadro 2: Área territorial UFSM- Dez/15 (Fonte: Coordenadoria de obras, planejamento ambiental e urbano/PROINFRA). 46
Quadro 3: Área construída UFSM (Fonte: Coordenadoria de obras, planejamento ambiental e urbano/PROINFRA. 46
Quadro 4: Levantamento da área física da UFSM em 2 construídos. 47
Quadro 5: Periódicos do sistema de bibliotecas da UFSM. (Fonte: Biblioteca Central) 50
Quadro 6: Títulos de periódicos recebidos por doação, compra e permuta. (Fonte: Biblioteca central) 51
Quadro 7: Forma de aquisição de títulos de periódicos da Biblioteca Central. (Fonte: Biblioteca Central) 51
Quadro 8: Situação dos títulos de periódicos correntes incluindo assinaturas e portal da CAPES. (Fonte: Biblioteca Central) 51
Quadro 9: Número de títulos de periódicos da Biblioteca Central de acordo com a área do CNPq. (Fonte: Biblioteca Central). 51
Quadro 10: Orçamento final (Executado) - 2015. (Fonte: COPLEC/PROPLAN) 53
Quadro 11: Cronograma de desenvolvimento do plano de gestão 2014-2017 68
Quadro 12: Relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas durante a elaboração do plano de gestão. 70

SUMÁRIO

1. Introdução 20
    1.1. A Universidade Federal de Santa Maria 20
    1.2. Sobre o PDI 2016-2026 27
2. Perfil Institucional 29
    2.1. Organização administrativa 29
    2.2. Gestão de Pessoas 38
    2.3. Assistência estudantil 42
    2.4. Infraestrutura física e bibliotecas 44
    2.5. Aspectos orçamentários 53
    2.6. Avaliação institucional 56
    2.7. Planejamento institucional 59
    2.8. Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia 75
    2.9. Gestão ambiental 80
3. Planejamento estratégico 91
    3.1. Resumo da metodologia de elaboração 92
    3.2. Missão, Visão e Valores 96
    3.3. Mapa estratégico institucional 97
    3.4. Mapa estratégico por desafio institucional 104
    3.5. Plano de Metas UFSM 150
    3.6. Plano de Metas UFSM 2025-2027 157
4. PPI – Projeto pedagógico institucional 164
    4.1. Metodologia de elaboração 164
    4.2. Visão geral 166
    4.3. Diretrizes da política de ensino 178
    4.4. Diretrizes da política de pesquisa 180
    4.5. Diretrizes da política de extensão 183
    4.6. Articulação entre ensino, pesquisa e extensão 186
5. Diretrizes das políticas institucionais 187
    5.1. Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional 187
    5.2. Diretrizes da política de governança, controle interno e gestão de riscos 189
    5.3. Diretrizes da política de organização administrativa 191
    5.4. Diretrizes da política de gestão de pessoas 194
    5.5. Diretrizes da política de gestão orçamentária 196
    5.6. Diretrizes da política de tecnologia de informação 198
    5.7. Diretrizes da política de assistência estudantil 201
    5.8. Diretrizes da política de infraestrutura e gestão do acervo 205
    5.9. Diretrizes da política de gestão ambiental 209

5.10. Diretrizes da política de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia 212
5.11. Diretrizes da política de comunicação 215
5.12. Diretrizes da política de acessibilidade 217
Anexo I – Metodologia de elaboração do PDI 222
1. Introdução 223
2. Comissões 224
3. Desafios institucionais 225
4. Consulta à comunidade 227
4.1. Formulário on-line 227
4.2. Reuniões com a comunidade 229
5. Análise dos dados e elaboração do documento 234
5.1. Análise dos dados 234
5.2. Elaboração do documento 236
Anexo II – Relação inicial de indicadores para o mapa estratégico 239
1. Sobre esta relação de indicadores 240
2. Relação de indicadores 241
2.1. Indicadores para o Desafio 1 – Internacionalização 241
2.2. Indicadores para o Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica 242
2.3. Indicadores para o Desafio 3 – Inclusão social 244
2.4. Indicadores para o Desafio 4 – Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia 245
2.5. Indicadores para o Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional 247
2.6. Indicadores para o Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional 249
2.7. Indicadores para o Desafio 7 – Gestão Ambiental 250
Anexo III – Relação de Contribuições 251
1. Desafio 1 – Internacionalização 252
1.1. Reuniões 252
1.1. Formulários 255
2. Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica 288
2.1. Reuniões 288
2.2. Formulários 292
3. Desafio 3 – Inclusão social 320
3.1. Reuniões 320
3.2. Formulários 324
4. Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia 351
4.1. Reuniões 351
4.2. Formulários 355
5. Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional 376
5.1. Reuniões 376
5.2. Formulários 382
6. Desenvolvimento local, regional e nacional 400

6.1. Reuniões 400
6.2. Formulários 405
7. Gestão Ambiental 426
7.1. Reuniões 426
7.2. Formulários 430
Anexo IV – Relação dos participantes nas reuniões do processo de elaboração do PDI 2016-2026 450
Anexo V – Relação dos participantes que contribuíram para o PDI 2016-2026 com sugestões na consulta pública em novembro/2016 461
Anexo VI – Relação dos participantes que contribuíram para o PDI 2016-2026 com sugestões no formulário on-line 462
Anexo VII – Metodologia de elaboração do plano de metas para 2022 479
Anexo VIII – Metodologia de elaboração do plano de metas 2025-2027 607

1. INTRODUÇÃO

1.1. A Universidade Federal de Santa Maria

A Universidade Federal de Santa Maria é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Está localizada na Cidade de Santa Maria, situada no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul (latitude de 29º 33' 06" S e longitude de 53º 46' 02" O), distante 290 km da capital do estado, Porto Alegre. Tem sua sede localizada no Bairro Camobi, na Cidade Universitária "Prof. José Mariano da Rocha Filho", onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, quatro Campi fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões, um em Silveira Martins e outro em Cachoeira do Sul.

Idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – USM. O ato oficial de criação deu-se juntamente com a criação da Universidade Federal de Goiás, no dia 18 de março de 1961, em cerimônia realizada em praça pública, na cidade de Goiânia, ocasião em que o então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira discorreu sobre a necessidade de interiorizar o ensino superior oficial.

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais.

A regulamentação das suas atividades está ancorada na Lei n. 9.394, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996; pelo Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC n. 156, de 12 de março de 2014 e pelo Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer n. 031/2011, de 15 de abril de 2011, e Resolução n. 06, de 28 de abril de 2011, publicado no Diário Oficial da União, Seção 1, n. 151, de 8 de agosto de 2014.

Ao iniciar suas atividades, em 1960, contava com a Faculdade de Farmácia, de Medicina, de Odontologia e o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico. Em 1962, o Estatuto da USM instituiu os seguintes órgãos: Administração Universitária, composta de Assembleia Universitária, Conselho Universitário e Reitoria; oito Faculdades Federais (Farmácia, Medicina, Odontologia, Politécnica, Agronomia, de Veterinária, Belas Artes e Filosofia, Ciências e Letras); e vinte Institutos (Física, de Matemática, Química, Anatomia, Fisiologia, Patologia, Farmacologia, Ciências Naturais, Pesquisas Bioquímicas, Parasitologia e Micologia, de Microbiologia e Imunologia, Medicina Preventiva, Histologia, Embriologia e Genética, Zootecnia, de Mecânica, Tecnologia, Solos e Cultura, Fala e Nutrologia e Bromatologia).

A Universidade foi federalizada pela Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965, e passou a denominar-se, então, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O Parecer n. 465/71/CFE aprovou o Estatuto UFSM/1970, que reestruturou a UFSM, com a criação dos seguintes órgãos na sua estrutura superior, o Conselho de Ensino e Pesquisa, o Conselho de Curadores e a Reitoria; na sua estrutura intermediária, as Faculdades e Institutos foram substituídos por oito Unidades de Ensino, sendo uma de Estudos Básicos e sete de Formação Profissional; na sua estrutura inferior, os Departamentos Didáticos.

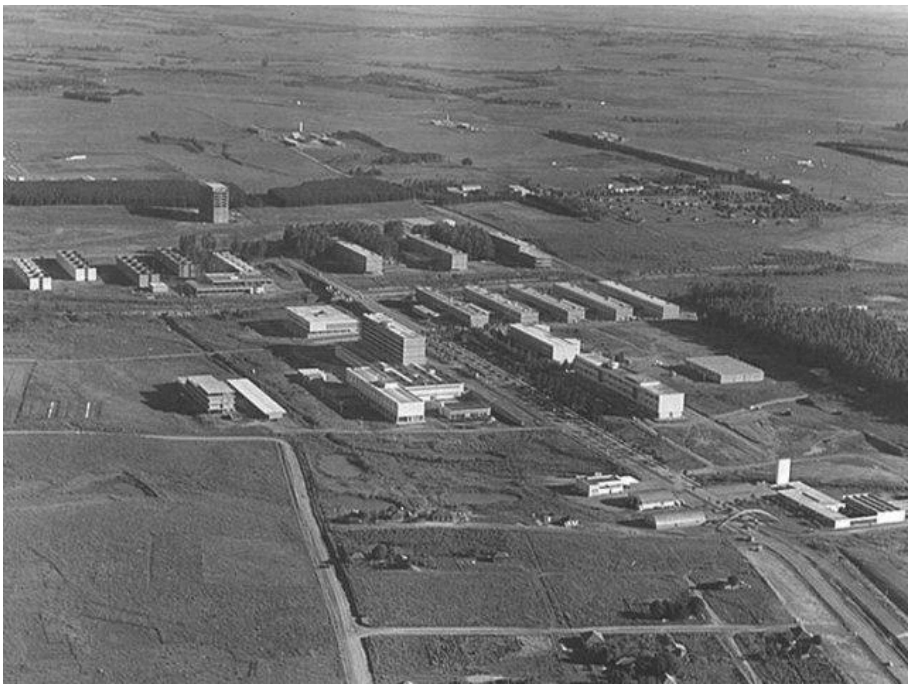


Figura 1: Vista aérea da UFSM em 1973.

No Estatuto UFSM/1978, foi realizada uma nova reestruturação nos Centros de Ensino, criando, transformando ou alterando a denominação das oito Unidades de Ensino para Centros e criando as Pró-Reitorias e subunidades.

No Estatuto UFSM/2010, estabeleceu em sua constituição dez Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS, Centro de Tecnologia e Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS.

A atual estrutura estabelece a constituição de doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS, UFSM Cachoeira do Sul, UFSM Palmeira das Missões e UFSM Frederico Westphalen. Além disso, a Instituição possui três unidades de educação básica, técnica e tecnológica: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

No ensino presencial oferece 113 cursos/habilitações de graduação e 94 Cursos de Pós-Graduação permanentes, sendo 30 de doutorado, 55 de mestrado e 9 de especialização, oferece um Programa de Pós-Doutorado[1].

Nas unidades de educação básica, técnica e tecnológica, acontecem as modalidades de educação básica, técnica e tecnológica, agregando recentemente o ensino de pós-graduação profissional, na modalidade de mestrado. Na graduação são treze cursos superiores de tecnologia, na educação básica e técnica são 22 e no ensino médio 6[2]. Além disso, os colégios atuam na educação continuada de nível técnico e no ensino de jovens e adultos.

A Instituição incorporou o Ensino a Distância (EaD) no ano de 2004. A aprovação ocorreu na 632ª Sessão do Conselho Universitário, de 23 de janeiro de

[1] Dados de 10.05.2016, fonte: Portal Indicadores UFSM

[2] Dados de 10.05.2016, fonte: Portal Indicadores UFSM. Embora não tenha oferta de vagas foi incluído o CAFW pois ainda há alunos matriculados

2004. A regulamentação foi feita pela Resolução n. 002/2004, de 30 de janeiro de 2004, e pela Portaria n. 4.208, de 17 de dezembro de 2004, do Ministério da Educação. O credenciamento para atuar nessa modalidade de ensino deu-se pela implementação do Curso de Graduação em Educação Especial (licenciatura) e do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Educação Especial – Audiocomunicação e Deficientes Mentais.

O corpo discente é constituído de 26.377 estudantes, em todas as modalidades de ensino. No ensino presencial, a graduação, totaliza 19.707; na pós-graduação, 4.400; e na educação básica e técnica, 2.270 estudantes. No ensino a distância, são 1.052 estudantes de graduação, 706 de pós-graduação e 938 na educação básica e técnica[3].

O quadro de pessoal conta com 4.731 servidores, incluindo docentes do ensino superior, docentes da educação básica, técnica e tecnológica e técnico-administrativos em educação. Destes 1.798 são docentes permanentes de nível superior e 148 da educação básica, técnica e tecnológica, além de 2.785 técnico-administrativos em educação, dos quais 1.091 atuam no Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM)[4].

Fundado em 1970, o HUSM representa uma referência em saúde para a região centro do Rio Grande do Sul. Atua como hospital-escola, com sua atenção voltada para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e assistência em saúde. Possui capacidade instalada de 336 leitos, dispõe de 88 salas dos ambulatórios, que atendem 58 especialidades, com uma média de 15.600 consultas ambulatoriais agendadas/mês. Também é referência regional para pronto socorro e gestação de alto risco para uma abrangência de 43 municípios e população de mais de um milhão de habitantes. Na unidade de pronto socorro são atendidas em média 2.304 pessoas/mês[5].

O hospital representa um importante campo de práticas a estudantes de graduação e pós-graduação do Centro de Ciências da Saúde e demais cursos e programas da UFSM nas áreas do ensino e da pesquisa. No âmbito da pós-graduação possui programa de residência médica e um programa de residência multiprofissional integrada em gestão e atenção hospitalar no sistema

[3] Dados de 05.05.2016, Fonte: Portal Indicadores UFSM
[4] Dados de 05.05.2016, Fonte: Portal Indicadores UFSM
[5] Fonte: Relatório de Estatística – Jan. a Dez/2015 – HUSM e Serviço de Estatística do HUSM, em 09.05.2016

público de saúde. Atualmente, tem seu planejamento estratégico vinculado ao programa de reestruturação dos hospitais universitários e ao Plano de Desenvolvimento Institucional.



Figura 2: Vista aérea da UFSM em 2014.

Missão, Visão e Valores Institucionais

Missão: a UFSM tem por missão "Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável".

Visão: ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

Valores: comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores:

Liberdade;

Democracia;

Ética;

Justiça;

Respeito à identidade e à diversidade;

Compromisso social;

Inovação;

e Responsabilidade.

A UFSM no cenário nacional e regional

A UFSM destaca-se entre as melhores universidades brasileiras e é a maior universidade federal do interior do RS. Sua expressividade no ensino, na pesquisa, na extensão e na cultura lhe confere uma importância regional determinante no desenvolvimento econômico local e regional. Além disso, a Universidade também contribui na formação profissional, no desenvolvimento científico, no fomento ao desenvolvimento regional e no enfrentamento de problemas da sociedade.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) avalia as universidades brasileiras por meio do Índice Geral de Cursos (IGC). O índice IGC da UFSM em 2014 foi 3,817, o 16º melhor entre as mais de duzentas universidades avaliadas. Entre as universidades gaúchas, este é o 3ª melhor índice, ficando atrás da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA). O melhor índice do país é da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

Outro índice nacional é publicado pelo Ranking Universitário Folha (RUF), no qual a Universidade Federal de Santa Maria aparece na 18ª posição em 2016[6]. Neste ranking, a UFSM é a segunda melhor colocada no Rio Grande Sul, atrás apenas da UFRGS. Em avaliações internacionais a UFSM também vem sendo listada em rankings que calculam índices universitários com base em indicadores como a pesquisa, inovação, internacionalização e ensino[7].

O campus sede da UFSM fica na cidade de Santa Maria, que está localizada no COREDE Central. Com pouco mais de 260.000 habitantes, Santa Maria é a maior cidade da região central do estado, com um PIB per capita de R$ 20.847,00. É a quinta cidade mais populosa e a maior da metade sul do estado. Destaca-se como um polo nacional de formação profissional, com forte apelo para o ensino. Depois de São Paulo e Rio de Janeiro, Santa Maria é o município que mais envia (exporta capital intelectual) mão de obra com ensino superior para o restante do país[8]. Além desta vocação, Santa Maria projeta-se no cenário nacional como um

[6] A posição no RUF é a mesma da edição de 2015, mas a nota aumentou, passando de 83,85 para 84,96.
[7] Um exemplo é o ranking *QS University Rankings 2015-2016*, que publica rankings mundiais e rankings específicos por região.
[8] Conforme dados disponibilizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA

polo de defesa e segurança no Estado do Rio Grande do Sul, tendo em vista a numerosa concentração de militares na cidade.

Os *campi* da UFSM reforçam o compromisso social da universidade com o ensino de excelência, a pesquisa comprometida com os problemas da realidade e a extensão relacionada aos desafios da sociedade. A inserção regional da UFSM evidencia-se também com a ampliação e alcance regional na formação profissional com os quatro campi fora de sede: Silveira Martins, Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Em Silveira Martins a criação da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM (UDESSM) surgiu da oportunidade criada pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI[9].

Em Cachoeira do Sul são ofertados 5 cursos de graduação: Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Agrícola, Engenharia de Transportes e Logística, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica.

Prestes a completar seus 10 anos de história, a unidade CESNORS/UFSM teve sua estrutura organizacional dividida, criando-se o Campus Palmeira e o Campus Frederico Westphalen. Ambos os *campi*, ao longo de suas trajetórias, trazem mudanças e contribuem para o desenvolvimento econômico, cultural, social e científico das suas regiões. Os *campi* Frederico Westphalen e Palmeira das Missões formaram, em 2015, 334 alunos de graduação e 16 em pós-graduação.

Atualmente, o campus de Palmeira das Missões conta com oito cursos de graduação, além dos cursos de Mestrado em Agronegócios e o curso de EaD Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde e Bacharelado em Administração Pública.

O campus de Frederico Westphalen conta com seis cursos de graduação e também dispõe do curso de Pós-Graduação em Agronomia - Agricultura e Ambiente e o curso de EaD Licenciatura em Computação. O município de Frederico Westphalen pertence ao COREDE do Médio Alto Uruguai. Situa-se na região Noroeste Rio-Grandense, a 450 km da capital (Porto Alegre - RS), e tem como acessos as rodovias BR-158, RS-150 e RS- 591. É o município com a maior

[9] Em 2016 a UDESSM ofereceu os cursos de Bacharelado em Administração, Superior de Tecnologia em Agronegócio, Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental e Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo, totalizando 286 alunos matriculados. A Resolução n. 031/2016, de 15.08.2016, autorizou o funcionamento dos cursos da UDESSM no Campus sede da UFSM, e os cursos oferecidos na UDESSM estão em processo de transferência para o campus sede.

população em todo o COREDE Médio Alto Uruguai[10], com uma população total de 28.848 habitantes. Destes, 80,9 % residem no meio urbano e 19,1% na área rural. O valor do PIB municipal em 2011 foi de R$ 626.559.405,00 (maior PIB do COREDE Médio Alto Uruguai), sendo que o setor da agricultura participou com 9% deste total. O PIB per capita do município é de R$ 21.603,00[11].

1.2. Sobre o PDI 2016-2026

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), além de ser um requisito legal, é o documento que caracteriza a identidade da instituição e busca nortear o caminho a ser seguido pela Universidade no cumprimento de sua missão institucional e no alcance dos seus objetivos para os próximos 10 anos.

A metodologia para elaboração do PDI foi apresentada em novembro de 2015 e previa quatro fases principais: a) organização; b) preparação; c) execução; d) finalização. Para conduzir o trabalho foi criada uma comissão central, uma comissão executiva e comissões temáticas, as quais atuaram dentro das suas responsabilidades durante todo o processo de elaboração do plano.

O processo de elaboração do plano contou com a participação de alunos, professores e técnico-administrativos em educação por meio de um formulário on-line. O formulário on-line, juntamente com reuniões realizadas com a comunidade foram os principais instrumentos de coleta de informações para elaboração dos objetivos institucionais que compõem o mapa estratégico do PDI 2016-206 da UFSM, bem como para elaboração das políticas institucionais e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Para isso, tanto o questionário quanto as reuniões foram baseados em sete desafios institucionais, os quais nortearam a elaboração do PDI:

Internacionalização;

Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica;

Inclusão social;

Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia;

Modernização e desenvolvimento organizacional;

---

[10] Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referentes ao censo demográfico 2010, disponívei em http://www.censo2010.ibge.gov.br, acesso em 10 de março de 2014.

[11] Dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE), referentes ao Perfil Socioeconômico – COREDES, disponível em http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/, acesso em 21 de março de 2014.

Desenvolvimento local, regional e nacional;

Gestão ambiental;

Os textos de cada capítulo, de uma forma geral, apresentam um resumo da situação atual da UFSM e um conjunto de diretrizes a serem alcançadas no futuro.

O documento está composto de cinco capítulos: Capítulo 1 Introdução, Capítulo 2 Perfil Institucional, Capítulo 3 Planejamento Estratégico, Capítulo 4 Projeto Pedagógico Institucional, Capítulo 5 Diretrizes da Políticas Institucionais, e, em complemento, tem-se os Anexos.

2. PERFIL INSTITUCIONAL

2.1. Organização administrativa

A organização administrativa e acadêmica da Universidade Federal de Santa Maria está prevista no seu Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC n. 156, de 12 de março de 2014, e regulamentada pelo seu Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer n. 031/2011, de 15 de abril de 2011.

A Universidade Federal de Santa Maria é constituída pela Administração Superior, Unidades Universitárias e Unidades de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico. Conta ainda com Órgãos Suplementares Centrais e Setoriais, que proporcionam a assistência e o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Os níveis hierárquicos para administração e coordenação das atividades da Instituição estão assim estabelecidos: superior, intermediário e inferior. O nível superior é constituído pelos Conselhos Superiores e Reitoria; o intermediário, pelas Unidades Universitárias e Órgãos Suplementares; e o inferior, pelos Departamentos.

O organograma da UFSM é o que consta na Figura 3.

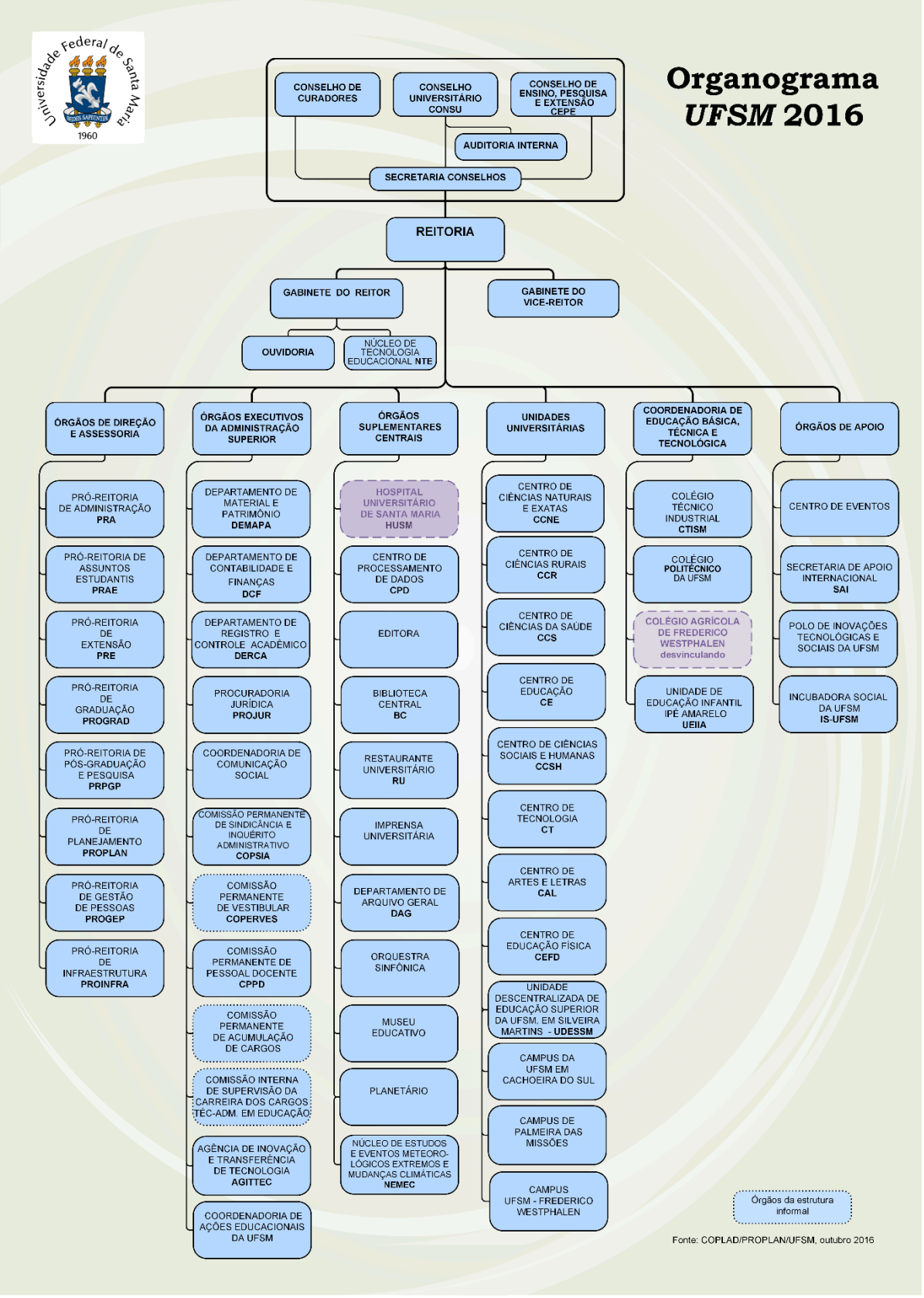


Figura 3: Organograma da Universidade Federal de Santa Maria.

2.1.1. Órgãos da Administração Superior

A Administração Superior é constituída e desempenhada por órgãos de deliberação coletiva e de execução. Os órgãos de deliberação coletiva são: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Curadores, os quais deliberam sobre assuntos específicos de acordo com sua competência. Os órgãos de execução são coordenados pela Reitoria, que é exercida pelo Reitor e é constituída pelas Pró-Reitorias, Órgãos Executivos, Órgãos Suplementares Centrais, Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica e Órgãos de Apoio: Centro de Eventos, Secretaria de Apoio Internacional, Polo de Inovações Tecnológicas e Sociais da UFSM e Incubadora Social da UFSM.

Órgãos de deliberação coletiva

Conselho Universitário (CONSU): o CONSU é o colegiado máximo de deliberação coletiva para assuntos administrativos e de definição da política geral da UFSM, tendo a Auditoria Interna como um órgão de assessoria. Cabe ao CONSU, em conjunto com o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e o Conselho de Curadores, indicar a lista tríplice para provimento do cargo de Reitor e Vice-Reitor. As atribuições do CONSU são fixadas no estatuto e no regimento da UFSM, bem como no regimento interno do próprio CONSU. Dentre as atribuições do CONSU estão atividades como: a fixação de políticas universitárias, a aprovação de regimentos e do próprio estatuto da Universidade, a aprovação da proposta orçamentária, a homologação da prestação de contas da Reitoria. Também é responsabilidade do CONSU encaminhar aos órgãos competentes propostas de criação de Unidades Universitárias e, à vista de planos aprovados pelo CEPE, decidir sobre a criação de cursos de pós-graduação, graduação e ensino médio, técnico e tecnológico.

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE): o CEPE é o órgão superior deliberativo e consultivo da UFSM, para todos os assuntos de ensino, pesquisa e extensão. As atribuições do CEPE são fixadas no estatuto e no regimento da UFSM, bem como no regimento interno do próprio CEPE. Além de indicar, em conjunto com o CONSU e o Conselho de Curadores, a lista tríplice para provimento do cargo de Reitor e Vice-Reitor, dentre as atribuições do CEPE estão atividades como: a superintendência e coordenação das atividades de ensino,

pesquisa e extensão, a aprovação do calendário acadêmico, de currículos, programas e normas sobre o processo de seleção para ingresso no ensino superior. O CEPE também decide sobre a criação, modificação e extinção de cursos e vagas, além de avaliar a programação das pesquisas e atividades de extensão e emitir parecer sobre a distribuição de cargos e funções de pessoal docente e bolsas para admissão de monitores.

Conselho de Curadores (CURADORES): o CURADORES é o órgão de controle e fiscalização econômico-financeira da UFSM. As atribuições do CURADORES são fixadas no estatuto e no regimento da UFSM. Além de indicar a lista tríplice para provimento do cargo de Reitor e Vice-Reitor, junto com o CONSU e o CEPE, cabe ao CURADORES fiscalizar a execução orçamentária, apreciar a prestação de contas anual e encaminhá-la ao CONSU, fiscalizar despesas com acordos ou convênios de pesquisa e fixar tabelas de taxas e emolumentos devidos à Universidade, propondo sua homologação ao CONSU.

Órgãos de execução

A *Reitoria*, exercida pelo Reitor, é o órgão que executa, coordena e superintende todas as atividades universitárias. O Reitor é auxiliado pelo Vice-Reitor e assessorado pelo Gabinete do Reitor, além de contar com órgãos de nível superior para suprir os encargos com atividades específicas, os quais estão organizados na forma de Pró-Reitorias, Órgãos Executivos e Órgãos Suplementares Centrais. De uma forma geral, as Pró-Reitorias são os órgãos que, sob coordenação do Reitor, executam as políticas definidas pelos conselhos superiores. As atividades exercidas por cada Pró-Reitoria são estabelecidas no regimento da UFSM, cujo resumo de atribuições está descrito a seguir.

Pró-Reitoria de Administração (PRA): coordena as atividades administrativas nas áreas de Administração Financeira e Contábil, Material e Patrimônio, Biblioteca Central, Processamento de Dados, Arquivos, Microfilmagem e Imprensa. À PRA também compete analisar propostas de projetos, contratos, acordos e outros instrumentos congêneres. Além disso, ela também deve executar e acompanhar o orçamento da Universidade, supervisionando a contabilização orçamentária, financeira e patrimonial e elaborando a prestação de contas anual da Instituição.

Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE): compete à PRAE organizar, dirigir, supervisionar e orientar as atividades estudantis de nível técnico, de graduação e pós-graduação, no campo cultural e social, atuando como facilitadora

da permanência do estudante na Universidade por meio de seus programas de assistência estudantil, bem como, promover a integração dos acadêmicos junto à UFSM de maneira acolhedora. À PRAE também compete a supervisão do Restaurante Universitário, da Moradia Estudantil e demais programas de assistência estudantil, como os programas de concessão de bolsas.

Pró-Reitoria de Extensão (PRE): a PRE deve coordenar, supervisionar e dirigir a execução de atividades de extensão universitária, o que inclui a articulação e participação na elaboração da política de extensão da Universidade, em conjunto com a Câmara de Extensão. Também compete à PRE a aplicação da política de extensão aprovada pelo CEPE, bem como propor a regulamentação das ações de extensão e convalidar o registro destas ações (programas, projetos, cursos, eventos, prestação de serviços, publicação e produtos acadêmicos), efetivadas pelas unidades e subunidades de ensino. Além disso, a PRE também supervisiona as atividades do Centro de Eventos da Universidade.

Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD): a PROGRAD deve coordenar, supervisionar e dirigir a execução das atividades do ensino de graduação. Cabe à PROGRAD executar as políticas definidas pelo CEPE para a área de graduação, orientando e coordenando as atividades acadêmicas em geral, dentre elas a oferta de disciplinas, a mobilidade acadêmica e os programas especiais como o de educação tutorial (PET) e os voltados para a licenciatura (PROLICEN). É também a PROGRAD que deve propor a abertura e desativação de cursos de graduação e remanejo de vagas, analisar os PPC dos cursos, propor a política de ingresso e seleção da Universidade e definir, em conjunto com a PRPGP, a política de admissão de docentes.

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP): a PRPGP é responsável por propor e executar a política de pós-graduação e pesquisa homologada pelo CEPE, coordenando as atividades ligadas aos programas/cursos de pós-graduação e promovendo a integração das atividades dos diversos órgãos na área de pós-graduação e pesquisa no âmbito da UFSM. A PRPGP também deve apreciar propostas de criação, transformação, suspensão e extinção de cursos de pós-graduação, bem como propostas de acordos e convênios interinstitucionais referentes à pesquisa e à pós-graduação, e ainda analisar propostas de programas/cursos de pós-graduação, encaminhando-as para os órgãos competentes. Outra atividade da PRPGP é a regulamentação do processo

de seleção para ingresso na pós-graduação e, no que diz respeito à seleção docente, além de definir as políticas de admissão em conjunto com a PROGRAD, a PRPGP também é responsável por regulamentar e coordenar o processo de contratação de professores visitantes.

Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN): a PROPLAN é responsável por assegurar a formulação e execução das políticas e diretrizes da UFSM, por meio do planejamento, acompanhamento, controle e avaliação dos planos, programas e projetos visando à unidade e integração das ações institucionais. Compete à PROPLAN a promoção do processo de planejamento estratégico, do PDI e dos demais planos, programas e projetos institucionais, bem como o desenvolvimento de metodologias e processos de controle e avaliação das ações institucionais. A PROPLAN também é responsável pelo processo de avaliação institucional, pela elaboração da proposta orçamentária e por controlar o desempenho da execução orçamentária, bem como promover a busca por fontes alternativas de recursos financeiros. Além disso, a PROPLAN acompanha as modificações na estrutura organizacional da instituição e coordena os trabalhos de atualização do estatuto e regimentos. Também é de responsabilidade da PROPLAN formalizar os convênios e acordos institucionais e coordenar e centralizar a produção, o tratamento estatístico, o armazenamento e divulgação das informações de interesse da UFSM.

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP): a PROGEP é responsável por propor e implementar a política de gestão de pessoas no âmbito da UFSM, juntamente com a Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD, no caso de pessoal docente, por meio do planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação dos planos, programas e processos voltados ao seu desenvolvimento global. A PROGEP desenvolve processos de avaliação de desempenho e de qualificação, recrutamento, seleção, alocação e redistribuição de pessoal, promovendo a otimização da alocação de vagas de recursos humanos da instituição. Também é papel da PROGEP coordenar a execução de atividades relacionadas à vida funcional do quadro de pessoal ativo e inativo, mantendo os devidos registros funcionais e subsidiando informações referentes a aposentadorias, progressões, concessões, licenças e demais informações necessárias para processar a folha de pagamento. A PROGEP também atua na formulação da proposta orçamentária relativa ao pagamento de pessoal e no

planejamento e implementação de programas de atenção à saúde, bem-estar social, segurança no trabalho e saúde ocupacional dos servidores.

Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA): a PROINFRA é responsável por planejar, coordenar, supervisionar e executar os serviços de obras, manutenção e serviços gerais da UFSM. Dentre os serviços coordenados pela PROINFRA estão os serviços de telefonia fixa e móvel, de transporte, vigilância, serralheria, marcenaria, carpintaria, limpeza e recolhimento de lixo, entre outros. Também é função da PROINFRA controlar e fiscalizar os contratos de funcionamento de bares, lancherias e demais permissões de uso dos imóveis. A PROINFRA, além de atuar na fiscalização de contratos de manutenção e no controle do consumo de água, luz e telefone, também atua na coordenação de projetos de novas edificações, reformas, projetos elétricos, serviços de urbanização, paisagismo e na manutenção da rede de abastecimento de água e saneamento básico, inclusive realizando, quando necessário, planos de aplicação de recursos orçamentários ou não orçamentários quando necessário.

Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT): a CEBTT é um órgão com status de Pró-Reitoria, e tem a função de integrar as unidades de ensino básico, técnico e tecnológico[12] entre si e com as diversas unidades e subunidades da UFSM. Também é responsabilidade da CEBTT elaborar e avaliar um planejamento global, estabelecer normas operacionais, coordenar, assessorar e supervisionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão das unidades de ensino básico, técnico e tecnológico.

Órgãos executivos da reitoria: os órgãos executivos e de apoio da Reitoria são: Departamento de Contabilidade e Finanças, Departamento de Registro e Controle Acadêmico, Departamento de Material e Patrimônio, Procuradoria Jurídica, Coordenadoria de Comunicação Social, Comissão Permanente de Pessoal Docente, Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo, Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia e Coordenadoria de Ações Educacionais da UFSM.

Órgãos suplementares centrais: os órgãos suplementares centrais são: Centro de Processamento de Dados, Biblioteca Central, Imprensa Universitária, Restaurante Universitário, Editora da UFSM, Orquestra Sinfônica, Museu

[12] Especificamente, o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da UFSM, e ao Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo

Educativo, Planetário, Departamento de Arquivo Geral e Núcleo de Estudos e Eventos Meteorológicos Extremos e Mudanças Climáticas.

2.1.2. Unidades Universitárias – Administração Intermediária

As Unidades Universitárias fazem parte do nível intermediário de tomada de decisão e se responsabilizam pela administração das atividades acadêmicas. Além dos cursos e departamentos, possuem órgãos colegiados em diferentes níveis (colegiado da Unidade, colegiado de Departamentos e colegiado de Cursos), bem como órgãos suplementares e de apoio. As Unidades Universitárias realizam atos administrativos de sua competência e praticam atos de gestão relativos à execução orçamentária, nas dotações e programas específicos da sua Unidade. Também atuam em atividades relacionadas ao quadro de pessoal da Unidade, como a homologação de colegiados, a designação de chefes e subchefes de departamentos, coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação, a cedência de horas de trabalho de docentes entre departamentos da própria Unidade, autorização de afastamento de servidores técnico-administrativos e docentes da Unidade e a abertura de sindicâncias para apurar responsabilidades. Também é papel das Unidades promover formaturas dos cursos da Unidade, seminários, eventos, palestras, promoções culturais, cursos e atividades extracurriculares e outros afins. As Unidades Universitárias da UFSM são as listadas a seguir:

Centro de Artes e Letras – CAL;

Centro de Ciências Naturais e Exatas – CCNE;

Centro de Ciências Rurais – CCR;

Centro de Ciências da Saúde – CCS;

Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH;

Centro de Educação – CE;

Centro de Educação Física e Desportos – CEFD;

Centro de Tecnologia – CT;

Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins – UDESSM;

Campus da UFSM em Cachoeira do Sul;

Campus de Frederico Westphalen;

Campus de Palmeira das Missões;
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria;
Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria; e
Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo;

2.1.3. Macroprocessos institucionais

Os macroprocessos finalísticos da UFSM são o ensino, a pesquisa e a extensão.

Ensino: O Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da UFSM ocorre no âmbito dos Colégios e da Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo e está sob a coordenação geral da Coordenadoria de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – CEBTT. O ensino nos colégios abrange os níveis básico, técnico, tecnológico, profissional, educação continuada e ensino de jovens e adultos. A Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo tem vínculo administrativo com a Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT) e, pedagogicamente, está vinculada ao Centro de Educação (CE). O ensino de graduação se desenvolve nas Unidades Universitárias e também nos colégios vinculados à UFSM, por meio de cursos de graduação, de licenciatura, de bacharelado e tecnológico, nas modalidades presencial e a distância, e tem por objetivo a formação acadêmica e/ou profissional. As políticas institucionais para os cursos de graduação estão definidas nos Projetos Pedagógicos de Cursos, orientados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos de Graduação. O Ensino de Graduação é acompanhado pela Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, órgão de assessoria da Administração Central que atua com o apoio de comissões, programas e projetos cujos membros fazem parte das Unidades Universitárias e com os quais define as diretrizes, orientações e políticas. O ensino de pós-graduação inclui a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em diversas áreas do conhecimento, assim como matrículas no Programa Pós-Doutoral da Instituição. Também são ofertados cursos *lato sensu* nas modalidades presencial e a distância. A Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPGP, órgão de assessoria da Administração Central, atua na formulação e implementação de políticas para a pós-graduação na UFSM.

Pesquisa: A Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPGP, órgão de assessoria da Administração Central, atua na formulação e implementação de políticas para a pesquisa na UFSM. Para tanto, mantém uma permanente interlocução com as Unidades Universitárias, buscando a representatividade dos gestores e professores de pós-graduação nos diversos comitês com os quais compartilha a tomada de decisão, assim como a execução dos seus programas de fomento. Os comitês que fazem parte de sua estrutura organizacional são: Comitê de Ética em Pesquisa; Comitê de Biossegurança; Comissão de Ética no Uso de Animais; Comitê de Pós-Graduação; Comitê de Iniciação Científica e Comitê de Pesquisa.

Extensão: A Pró-Reitoria de Extensão – PRE, órgão de assessoria da Administração Central, atua no fomento, acompanhamento, divulgação e desenvolvimento da área de extensão. Em 1998 teve aprovada de forma institucional sua primeira "Política de Extensão", regulada pela Resolução n. 006/2001, a qual foi rediscutida e reelaborada em 2008, ano de sua aprovação pelo Conselho Universitário e regulamentada pela Resolução n. 025/2008.

2.2. Gestão de Pessoas

Esta seção apresenta informações relacionadas à gestão de pessoas. Na seção 2.2.1 é apresentado o perfil do corpo técnico e docente, e na seção 2.2.2 são apresentados alguns números e ações relacionadas à distribuição, desenvolvimento e valorização do quadro de pessoal e da qualidade de vida dos servidores.

2.2.1. Perfil do corpo técnico e docente

De uma forma geral, os servidores da UFSM possuem um nível de escolaridade acima do esperado para o cargo, o que pode ser fruto dos incentivos existentes nos planos de carreira da Universidade. O nível de escolaridade dos servidores da Instituição encontra-se no Quadro 1.

Escolaridade	Docentes	TAEs	Total
1º Grau Incompleto até 4ª Série Incompleta	0	17	17
1º Grau Incompleto até 4ª Série Completa	0	14	14
1º Grau Incompleto 5ª Série a 8ª Incompleto	0	49	49
1º Grau Completo - Até 8ª Série Completo	0	65	65
2º Grau Incompleto	0	40	40
2º Grau Completo ou Técnico	0	386	386

Superior Incompleto	0	40	40
Sup. Completo ou Habilitação Legal Eq.	69	557	626
Aperfeiçoamento	1	1	2
Especialização	45	1036	1081
Mestrado	354	485	839
Doutorado	1397	100	1497
Pós-Doctor	45	0	45
Total	**1911**	**2790**	**4701**

Quadro 1: Nível de escolaridade dos servidores da Instituição (Fonte: Relatório SIE)

No período 2005-2015, o corpo docente do magistério superior da UFSM teve um crescimento significativo, com destaque para o número de docentes do quadro, que passou de 1.074 para 1.616 (Figura 4), o que significa um crescimento de 50,4% no período.



Figura 4: Evolução do número de docentes do magistério superior entre 2005 e 2015.

O número de docentes com titulação de doutorado também teve um crescimento significativo no período, passando de 600 para 1.358 (Figura 5), representando um crescimento de 126,33%.



Figura 5: Evolução da titulação dos docentes do magistério superior entre 2005 e 2015.

O número de servidores docentes do magistério da educação básica, técnica e tecnológica (EBTT) também cresceu significativamente no período, sendo que o número de docentes do quadro passou de 83 para 148 (Figura 6), o que representa um crescimento de 78,31%.

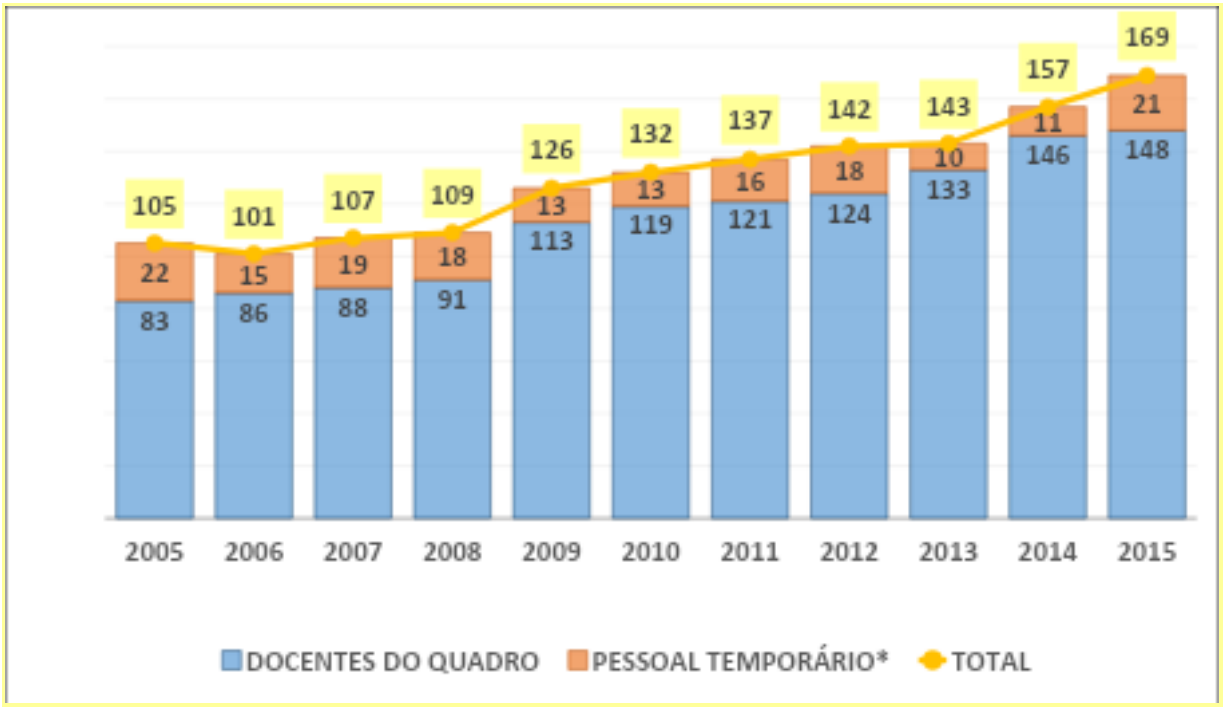


Figura 6: Evolução dos docentes do ensino básico, técnico e tecnológico entre 2005 e 2015.

O número de servidores técnico-administrativos em educação passou de 2.532 para 2.752 no período entre 2005 e 2015, o que representa um crescimento de 8,69% (Figura 7). Analisando os servidores do HUSM em comparação com os

demais servidores da UFSM, percebe-se que a evolução do quadro de pessoal ocorre de maneira diferente. O número de servidores do HUSM decresceu de 1.267 para 1.119, e o número dos demais servidores passou de 1.265 para 1.633 (crescimento 29,09%).

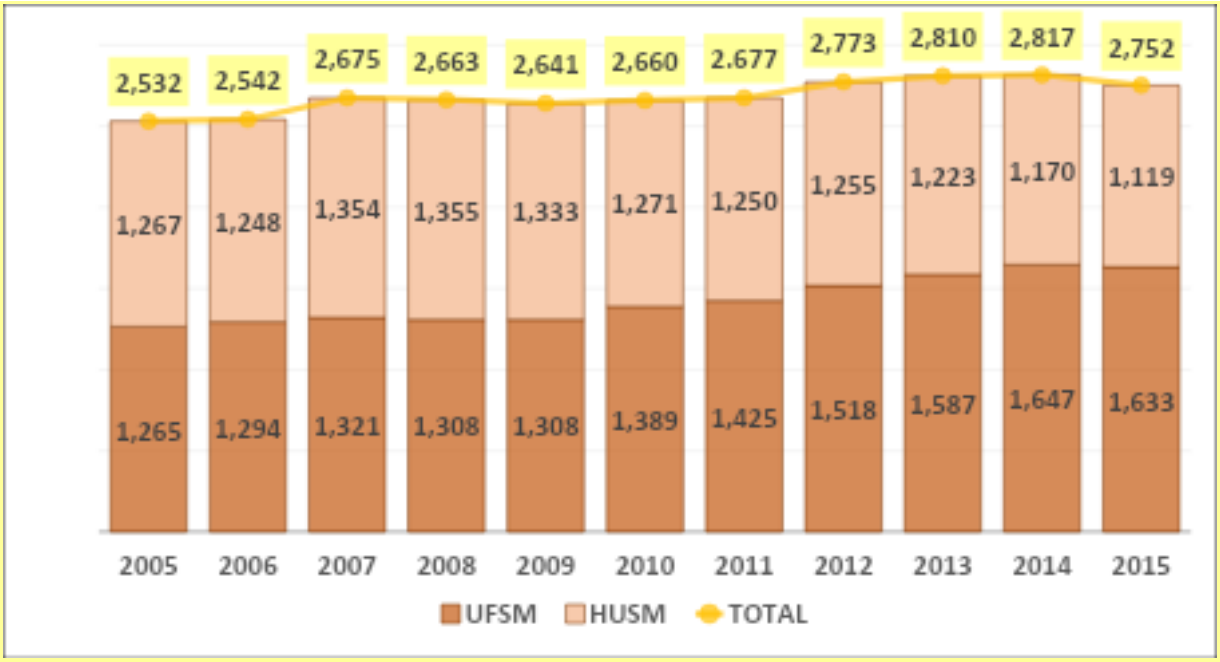


Figura 7: Evolução do quadro técnico-administrativo entre 2005 e 2015.

2.2.2. Distribuição, desenvolvimento e valorização do quadro de pessoal e da qualidade de vida

O preenchimento e distribuição de vagas de pessoal entre as unidades da Instituição leva em consideração as particularidades do segmento técnico-administrativo e do segmento docente, e pode ser motivado pela vacância de uma vaga existente ou pela solicitação de vagas novas. No caso dos técnico-administrativos, um dos instrumentos internos relacionados ao preenchimento de vagas é a Portaria n. 74.414/2015, que contém critérios que priorizam a qualificação do servidor para classificação dos inscritos no processo seletivo. Esta portaria é complementada pela estratégia de publicar um edital de remoção/distribuição de pessoal, deixando mais transparente e impessoal este processo, que envolve a mudança da lotação de servidores entre os diferentes *campi* da Universidade. Já a reposição de vagas docentes é feita nas subunidades de origem das vacâncias, mediante concurso público regulamentado pela Resolução n. 030/2013 (carreira de Magistério superior) e Resolução n. 005/2003

(carreira de Ensino básico, técnico e tecnológico) ou mediante remoção ou redistribuição, conforme Portaria n. 73.639/2014.

Na área de capacitação e desenvolvimento do quadro de pessoal, em 2015, foram financiadas pela Instituição 161 taxas de inscrições em cursos, totalizando um investimento de R$ 123.534,98. Ainda, em 2015, 285 técnico-administrativos em educação obtiveram o incentivo à qualificação na Instituição e 385 técnico-administrativos progrediram por capacitação. No que diz respeito ao afastamento de servidores, em 2015 foram registrados os seguintes tipos de afastamentos para qualificação/capacitação: 219 afastamentos para qualificação, 1.432 afastamentos para capacitação e 8 licenças para capacitação. No que tange às capacitações, foram ofertados pela Instituição, em 2015, 64 cursos, abrangendo 3.280 turmas[13].

Com relação a aspectos de saúde e qualidade de vida, foram registradas, em 2015 2.216 licenças para tratamento de saúde dos servidores da Instituição, das quais 526 (23,3%) estão relacionadas a transtornos mentais e comportamentais. Neste contexto, como forma de contribuir para a qualidade de vida, os servidores têm a possibilidade de participar de atividades como: hidroginástica, ginástica, treinamento funcional, caminhada orientada, yoga, dança de salão, dança circular sagrada, alongamento e relaxamento, pilates, e oficinas de fotografia, jardinagem e nutrição. Também são ofertados serviços de psicologia, assistência social e atendimento odontológico. Além destas atividades, são realizadas ações relacionadas à motivação e valorização dos servidores, dentre as quais pode-se destacar: reconhecimento aos servidores com 10, 20, 30 ou mais anos de serviço na Instituição; homenagem a servidores aposentados; posse de novos servidores com presença do reitor, foto oficial e entrega de uma recordação institucional; semana do servidor público, com a promoção de concursos culturais, palestras, encontro musical, entre outros.

2.3. Assistência estudantil

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) é o órgão administrativo da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) que planeja, operacionaliza,

[13] A redução do número de cursos ofertados deve-se ao extenso período de greve da categoria, que totalizou cento e vinte dias

supervisiona, orienta e, juntamente com os acadêmicos, interage nas atividades universitárias que abrangem o campo cultural, social e assistencial da política de assistência estudantil desta Instituição. As ações desenvolvidas pela PRAE têm como objetivo principal garantir o acesso dos estudantes à UFSM e a sua permanência na Instituição, numa perspectiva de inclusão social, de formação ampliada, de produção de conhecimento, de melhoria do desempenho acadêmico e da qualidade de vida da comunidade estudantil.

A assistência estudantil na UFSM surge ainda no projeto da UFSM, quando o fundador prevê a construção de cinco blocos destinados à moradia estudantil e o restaurante universitário dentro do campus. Conta-se que José Mariano da Rocha Filho era sabedor que os recursos disponíveis não possibilitariam a finalização dos blocos, mas mantém a decisão de construí-los até onde fosse possível, entendendo que isso garantiria no futuro aquelas vagas de moradia. A primeira moradia estudantil, porém, surge em 1963 no centro de Santa Maria, com a criação da Casa do Estudante Universitário, atual CEU I, com 18 vagas, nesse mesmo ano é instalado o Restaurante Universitário, no térreo da antiga reitoria. A PRAE surge em 1972, e até este ano estava ligada ao Departamento de Registros Gerais e Assuntos Estudantis (DRGAE) que se transformou, em 1978, no atual Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DERCA). A partir de 1998 a PRAE se desvinculou de outros órgãos e transformou-se em Pró-Reitoria.

Fica claro que a UFSM manteve ao longo de sua história uma política institucional de fomento à assistência. No panorama nacional participou ativamente da construção do entendimento atual da área, especialmente através de seu principal instrumento nesse âmbito, o Fórum Nacional de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis - FONAPRACE, do qual um de seus pró-reitores foi coordenador nacional. Uma das principais conquistas desse fórum foi o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAEs), normatizado pela Portaria nº 39, de 12 de dezembro de 2007, e consolidado pelo Decreto n. 7234 de 2010, consolidando um programa nacional.

Em relação ao financiamento, é apenas em 2007 que a assistência estudantil passa ter verba própria destinada no orçamento federal. Porém desde sua fundação até 2007 a UFSM manteve com recursos próprios seus programas de assistência, construindo uma das maiores políticas de assistência estudantil do país.

A adesão ao SISU e destinação de 50% de suas vagas para estudantes cotistas traz novo desafio no sentido de criar condições de permanência. Esta democratização do acesso trará maior número de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, em especial no sentido de oportunizar que as classes C, D e E, historicamente alijadas do acesso à educação superior durante décadas, tenham acesso à Universidade. Esse resgate que a UFSM começa a fazer vai exigir grandes ações e esforços da assistência estudantil, na medida em que deverão ser desenvolvidas consistentes políticas de permanência.

Com as cotas, pretende-se democratizar ainda mais a UFSM, minimizando os efeitos das desigualdades socioeconômicas no acesso e na formação dos estudantes e promovendo a igualdade de oportunidades. Para tanto, além de garantir o acesso à UFSM, também é preciso garantir a permanência e para isso demonstra-se essencial uma política efetiva de assistência estudantil, que promova a inserção das classes historicamente menos favorecidas, através de programas que viabilizem aos estudantes a conclusão de seus cursos, conquistando melhores condições de competir no mercado de trabalho e de promover a inclusão social.

2.4. Infraestrutura física e bibliotecas

2.4.1. Infraestrutura física

O processo de expansão vivenciado pela UFSM é espelhado na sua infraestrutura em área construída, a qual foi ampliada para corresponder às necessidades e demandas do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão. A Instituição tem procurado ampliar, manter e qualificar a infraestrutura física levando em consideração necessidades da comunidade acadêmica. As preocupações com o meio ambiente remetem para os requisitos referentes à sustentabilidade, os quais são contemplados nos projetos técnicos, inclusive nas especificações de materiais. A UFSM está em um processo de mudança cultural, de repensar a gestão administrativa, os fluxos e rotinas internos e, neste sentido, as tecnologias de informação e comunicação – TICs são fundamentais. Há necessidade urgente de modernizar, qualificar os processos internos na Pró-Reitoria de Infraestrutura, o que requer desenvolvimento de sistemas, melhoria de processos e informações gerenciais, entre outros. Em suma, é prioritária a modernização dos processos de trabalho na PROINFRA e apoio à tomada de decisão.

A segurança das pessoas e do patrimônio institucional nos *camp*i da UFSM é de responsabilidade de uma empresa contratada. Para além dos profissionais de segurança, a UFSM possui um sistema de vídeo monitoramento no campus sede. As reivindicações da comunidade universitária são amplas, por isso é imprescindível à priorização de necessidades e a qualificação dos serviços prestados pela PROINFRA.

A seguir, alguns indicadores ilustram a infraestrutura física da UFSM. A Figura 8 apresenta um gráfico da evolução da área construída da UFSM no período entre 2005 e 2015, e a Figura 9 apresenta o gráfico da evolução da área territorial. O Quadro 4 apresenta o levantamento da área física da UFSM no período de 2005 a 2015 e o Quadro 2 e o Quadro 3 apresentam, respectivamente, a área territorial e construída da UFSM, em dezembro de 2015.

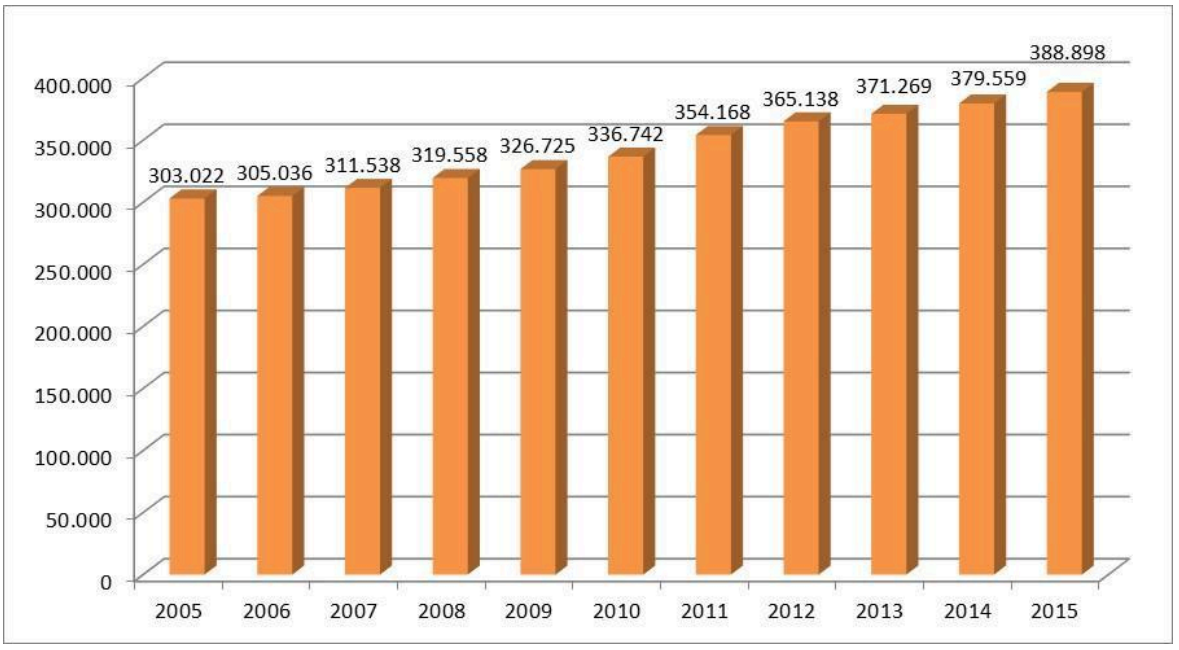


Figura 8: Evolução da área construída da UFSM no período entre 2005 e 2015.

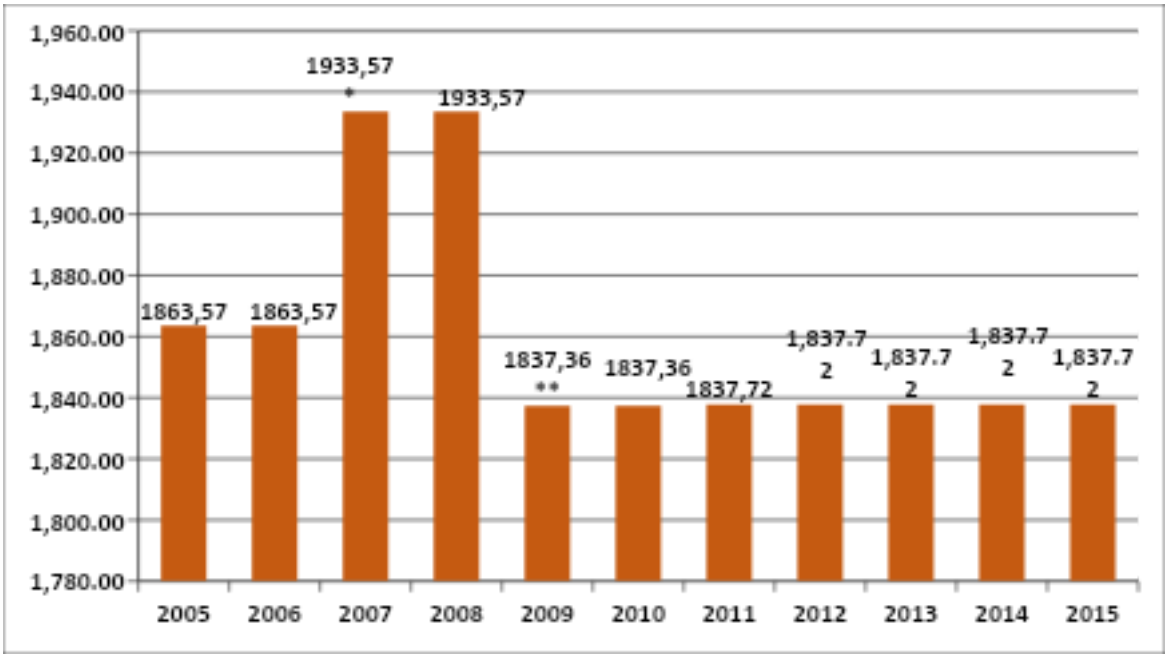


Figura 9: Evolução da área territorial da UFSM no período entre 2005 e 2015.

ÁREA TERRITORIAL	
NO CAMPUS I	521,85 ha
NO CAMPUS II.	602,19 ha
AV. RORAIMA	4,62 ha
CIDADE	1,19 ha
FÓSSEIS ALEMOA	1,45 ha
FÓS.SGA. ARMÁRIO	2,00 ha
C.A.F.W.	190,10 ha
IRAÍ	9,86 ha
SÃO BORJA	434,10 ha
PALMEIRA DAS MISSÕES	70,00 ha
SIVEIRA MARTINS	0,36ha
TOTAL	**1.837,72**

Quadro 2: Área territorial UFSM- Dez/15 (Fonte: Coordenadoria de obras, planejamento ambiental e urbano/PROINFRA).

ÁREA CONSTRUÍDA			
NO CAMPUS	HUSM	28.521,34	329.978,04m²
	Hospital Veterinário	5.824,38	
	Outros Prédios	295.632,32	
NA CIDADE			22.259,41 m²
C.A.F.W.			20.809,61 m²
IRAÍ			0,00 m²
SÃO BORJA			0,00 m²
CESNORS/FREDERICO WESTPHALEN			7.373,88 m²
CESNORS/PALMEIRA DAS MISSÕES			5.800,39 m²
UDESSM/SILVEIRA MARTINS			2.677,61m²
TOTAL GERAL			**388.898,94m²**
TOTAL GERAL SEM O HUSM			**360.377,60m²**
TOTAL DAS ÁREAS DOS LABORATÓRIOS DA UFSM			**42.196,43m²**

Quadro 3: Área construída UFSM (Fonte: Coordenadoria de obras, planejamento ambiental e urbano/PROINFRA[14].

[14] A área do NTAJ foi transferida para o CEFET de são vicente do sul por meio de escritura pública de doação de 30/04/2008, publicado no dou em 01/08/2008

	UNIDADES/SUBUNIDADES	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TRD-2014	2014	TRD-2015	2015
REITORIA	Administração	11.178,32	11.178,32	11.178,32	11.178,32	11.178,32	11.178,32	11.178,32	1.068,24	12.246,56		12.246,56
	PROINFRA	7.414,19	7.414,19	7.414,19	8.108,19	8.108,19	8.108,19	7.896,65	910,50	8.807,15		8.807,15
	CPD/COPERVES	2.025,72	2.025,72	2.025,72	2.025,72	2.025,72	2.025,72	2.025,72		2.025,72		2.025,72
	Creche	802,82	802,82	802,82	802,82	802,82	892,86	892,86		892,86		892,86
	Imprensa Universit.	1.283,63	1.283,63	1.283,63	1.283,63	1.283,63	1.283,63	1.283,63		1.283,63		1.283,63
	Ag. ECT	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40		74,40		74,40
	Biblioteca	8.402,27	8.402,27	8.402,27	8.402,27	8.402,27	8.402,27	8.402,27		8.402,27	1930,00	10.332,27
	União Universit.	4.922,33	4.922,33	4.922,33	4.922,33	4.922,33	4.922,33	4.922,33		4.922,33		4.922,33
	CEU I	4.663,35	4.663,35	4.663,35	4.663,35	4.663,35	4.663,35	4.663,35		4.663,35		4.663,35
	CEU II	27.507,15	27.507,15	27.507,15	27.507,15	28.467,15	30.387,15	30.387,15		30.387,15		30.387,15
	Centro de Eventos	8.150,42	8.150,42	8.150,42	8.150,42	8.150,42	8.150,42	8.150,42		8.150,42		8.150,42
	FATEC	873,22	873,22	873,22	873,22	873,22	873,22	873,22		873,22		873,22
	DETRAN/FATEC	1.783,40	1.783,40	1.783,40	1.783,40	1.783,40	1.783,40	1.783,40		1.783,40		1.783,40
	Guarita	-	14,44	14,44	14,44	14,44	14,44	14,44		14,44		14,44
	Almoxarifado Central	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00		1.500,00		1.500,00
	Passarelas RUs Campus	-	-	-	-	600,00	600,00	600,00		600,00		600,00
	Prédio Multiuso (C.Ecum)	-	-	-	-	-	638,00	638,00		638,00		638,00
	Centro de Pesquisa	-	-	-	-	-	1.144,00	1.144,00		1.144,00		1.144,00
	Prédio Manutenção	-	-	-	-	-	1.500,00	1.500,00	150,00	1.650,00		1.650,00
	Lancheria	-	-	-	-	-	211,20	211,20		211,20		211,20
SUBTOTAL		79.081,22	80.595,66	80.595,66	81.289,66	82.849,66	88.352,90	88.141,36	2.128,74	90.270,10		92.200,10
UNIDADES UNIVERSITÁRIAS	CAL	9.520,27	10.377,27	10.377,27	10.377,27	10.377,27	10.514,97	10.514,97	155,74	10.670,71		10.670,71
	CPOLITÉCNICO	6.910,97	7.658,35	7.658,35	7.658,35	7.750,75	7.811,75	9.909,09	652,08	10.561,17	1171,28	11.732,45
	CCNE	23.905,84	24.548,84	25.460,84	25.969,58	27.099,58	27.099,58	27.143,58	725,48	27.869,06		27.869,06
	CCR	33.338,24	34.729,29	36.573,35	38.196,60	40.867,26	40.937,26	41.351,22	299,52	41.650,74	2308,89	43.959,63
	CCS	26.926,85	26.926,85	26.926,85	26.926,85	26.926,85	27.021,01	29.522,17		29.522,17		29.522,17
	CCSH	25.144,94	25.144,94	25.144,94	25.144,94	31.368,94	31.931,77	31.931,77	1.507,16	33.438,93		33.438,93
	CEB	10.779,53	10.779,53	10.779,53	13.016,53	13.016,53	13.016,53	13.016,53	1.530,82	14.547,35		14.547,35
	CEFD	16.987,07	16.987,07	17.747,07	17.747,07	17.747,07	17.747,07	17.747,07		17.747,07	857,89	18.604,96
	CT	19.130,17	19.130,17	19.218,71	21.232,37	21.232,37	24.506,24	24.944,64	715,00	25.659,64	1379,4	27.039,04
	CTISM	4.056,14	4.465,89	4.465,89	4.465,89	7.577,33	8.307,33	8.307,33		8.307,33		8.307,33
SUBTOTAL		176.700,02	180.748,20	184.352,80	190.735,46	203.963,95	208.893,51	214.388,37	5.585,80	219.974,17	5.717,46	225.691,63
HOSPITAIS	HUSM	21.051,61	21.051,61	21.051,61	21.051,61	21.137,84	21.137,84	21.137,84		21.137,84		21.137,84
	H. PSIQ	5.017,80	5.017,80	5.017,80	5.017,80	5.017,80	5.017,80	5.017,80		5.017,80		5.017,80
	H. Manut	1.046,48	1.046,48	1.046,48	1.046,48	1.046,48	1.046,48	1.046,48		1.046,48		1.046,48
	Cobaltoterapia	438,89	438,89	438,89	438,89	438,89	438,89	438,89		438,89		438,89
	Pav.Mecânica	880,33	880,33	880,33	880,33	880,33	880,33	880,33		880,33		880,33
	H.C.Veterinária	4.146,00	4.146,00	4.339,02	4.339,02	4.339,02	4.339,02	4.339,02		4.339,02		4.339,02
	Isol. p/cães	89,63	89,63	89,63	89,63	89,63	89,63	89,63		89,63		89,63
	Isol. p/gr. anim.	292,32	292,32	292,32	292,32	292,32	292,32	292,32		292,32		292,32
	Biotério Central	1.103,41	1.103,41	1.103,41	1.103,41	1.103,41	1.103,41	1.103,41		1.103,41		1.103,41
SUBTOTAL		34.066,47	34.066,47	34.259,49	34.259,49	34.345,72	34.345,72	34.345,72		34.345,72		34.345,72
EXTENSÃO	CAFW	16.536,46	16.977,71	17.276,95	17.543,75	18.871,75	18.871,75	19.187,75		19.187,75	1621,86	20.809,61
	CIAL											
	IRAÍ											
	NTAJ	2.758,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
	CESNORS/FW	1.197,90	3.906,54	5.331,96	5.331,96	6.507,28	6.922,03	6.922,03	451,85	7.373,88		7.373,88
	CESNORS/PALM	1.197,90	3.263,76	4.908,10	4.908,10	4.952,10	5.075,10	5.607,07	123,47	5.730,54	69,85	5.800,39
	UDESSM/SMARTINS	0,00	0,00	0,00	2.677,61	2.677,61	2.677,61	2.677,61		2.677,61		2.677,61
SUBTOTAL		21.691,16	24.148,01	27.517,01	30.461,42	33.008,74	33.546,49	34.394,46	575,32	34.969,78	1691,71	36.661,49
TOTAL DE ÁREA CONSTRUÍDA		311.538,87	319.558,34	326.724,96	336.746,02	354.168,07	365.138,62	371.269,91		379.559,77		**388.898,94**

OBS:ÁREA DA PROINFRA DIMINUÍDA EM 211,54m² DEVIDO À DEMOLIÇÃO PARCIAL PRÉDIO 65F=105,57m² E 65 G=105,97m²
ÁREA DO C.POLITÉCNICO DIMINUÍDA EM 160,39m² DEVIDO À [DE FESTAS-PRÉDIO 70F

Quadro 4: Levantamento da área física da UFSM em 2 construídos.

2.4.2. Bibliotecas

A Biblioteca Central da UFSM é um órgão suplementar da Reitoria, vinculado à Pró-Reitoria de Administração. Tem como objetivo colocar à disposição da comunidade universitária a informação bibliográfica atualizada, de forma organizada, favorecendo o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. Em sua estrutura, conta com uma Secretaria Administrativa, Divisão de Aquisição, Divisão de Processos Técnicos, Divisão de Referência que abrange os Núcleos de Empréstimo e Periódicos.

O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria possui treze bibliotecas (uma Central e doze Setoriais), distribuídas nas seguintes unidades e subunidades administrativas: Artes e Letras, Ciências Naturais e Exatas, Ciências Rurais, Ciências Sociais e Humanas, Educação, Educação Física e Desporto, Tecnologia, Colégio Politécnico, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e nos campi de Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul.

O acervo bibliográfico é composto de 242.829 livros, 25.460 teses, 18.699 folhetos, 4.905 CD's, 1387 DVD's, 1.034 mapas, cartas e imagens, 3.749 partituras, 75 discos de vinil, entre outros. A partir de 2014 as bibliotecas da UFSM passar a disponibilizar à comunidade universitária o acesso a mais de 5.000 livros eletrônicos multidisciplinares (Minha Biblioteca e E-volution) com acesso simultâneo e ilimitado. A comunidade também tem acesso à base de dados de normas técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

2.4.2.1. Serviços bibliográficos oferecidos

Os serviços bibliográficos oferecidos pelas bibliotecas da UFSM são:

Biblioteca digital de teses e dissertações da UFSM (BDTD): conta com teses e dissertações publicadas com texto integral no TEDE, programa distribuído pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Comutação bibliográfica – COMUT: serviço por meio do qual se obtêm fotocópias ou arquivos em PDF de documentos não existentes no acervo da biblioteca e disponíveis em outras instituições do país ou do exterior, integrantes desse convênio.

Empréstimo entre bibliotecas externas: empréstimo realizado entre bibliotecas cooperantes de outras universidades e instituições. Depende da disponibilidade da obra, bem como do seu estado de conservação e do número de exemplares da biblioteca depositária. É um serviço realizado pelo Setor de Comutação da Biblioteca Central.

Empréstimo entre bibliotecas da UFSM: o empréstimo entre bibliotecas que integram o sistema de bibliotecas da UFSM possibilita o intercâmbio de material bibliográfico entre as bibliotecas, o que amplia as possibilidades de acesso à informação aos usuários cadastrados.

Serviço de elaboração da ficha catalográfica: a ficha catalográfica é confeccionada para os seguintes materiais: publicações da Editora da UFSM, publicações de autoria das unidades administrativas e universitárias da UFSM, teses e dissertações defendidas na UFSM e periódicos da UFSM.

Serviço de orientação ao usuário: tem como objetivo a orientação do usuário quanto à utilização da base de dados do acervo e à localização das obras nas estantes, bem como o treinamento para utilização do Portal de Periódicos CAPES.

Acesso ao portal de periódicos da CAPES: o uso do Portal é livre e gratuito para os usuários da UFSM. Também oferece treinamento para acesso ao portal.

Acesso à internet/*wireless*: localizado no subsolo da Biblioteca Central, consiste em um espaço com cinco computadores, equipados com gravador de CD, entrada USB para salvar arquivos em *pendrive* e *softwares* de apoio específicos. Os equipamentos estão disponíveis para o uso da comunidade com livre acesso à Internet por um período de até 30 minutos.

Sala de multimídia da biblioteca central: com capacidade para 55 pessoas, possui ar-condicionado e diversos recursos audiovisuais (televisão, DVD, vídeo cassete, *data show* com telão, retroprojetor, projetor de slides, computador com internet, quadro branco). A sala pode ser agendada tanto para alunos que queiram fazer treinamento de suas apresentações, quanto para unidades da UFSM que necessitem de pequenos espaços para cursos, apresentação de filmes, palestras e eventos.

Visita orientada: tem como objetivo apresentar as instalações da Biblioteca Central aos alunos calouros, novos professores e visitantes, bem como seus produtos, projetos e serviços.

Acessibilidade: a Biblioteca Central disponibiliza para a comunidade um computador e lupa eletrônica com software específico para deficientes visuais. Localizado no salão de estudos, em ambiente silencioso, o computador exclusivo para deficientes visuais é mais um produto que visa à inclusão digital de toda a comunidade. O computador é composto de softwares de leitura de tela, de gravação de áudio, de leitura de livros digitais, um microfone e fones de ouvido.

Outros serviços e atividades: catálogo *on-line* nas redes sociais; renovação de empréstimos através do aplicativo UFSM Digital; campanhas de preservação e conservação do acervo; orientação de pesquisa no catálogo *on-line*.

2.4.2.2. Informações do acervo bibliográfico

O acervo bibliográfico de periódicos impressos do sistema de bibliotecas da UFSM está apresentado no Quadro 5.

Biblioteca	Títulos
Biblioteca Central[15]	3.838
Biblioteca Setorial do CAL	157
Biblioteca Setorial do CCNE	142
Biblioteca Setorial do CCR	918
Biblioteca Setorial do CCSH	4
Biblioteca Setorial do CE	482
Biblioteca Setorial do CEFD	158
Biblioteca Setorial do CP	93
Biblioteca Setorial do CT	285
Biblioteca Setorial do CTISM	15
Biblioteca Setorial de FW	56
Biblioteca Setorial de PM	25
Total de títulos	**6.098**
Total de coleções	**6.173**[16]

Quadro 5: Periódicos do sistema de bibliotecas da UFSM. (Fonte: Biblioteca Central)

No Quadro 6 estão detalhados os títulos de periódicos impressos de acordo com a forma de aquisição.

Forma de aquisição	Número de títulos
Títulos recebidos por doação	**5.015**
Nacionais	3.591
Estrangeiros	1.424
Títulos recebidos por compra	**1.066**

[15] A coleção de periódicos da UDESSM foi incorporada ao acervo da Biblioteca Central.
[16] O total de coleções inclui títulos encontrados em mais de uma biblioteca.

Nacionais	160
Estrangeiros	906
Títulos recebidos por permuta	**17**
Nacionais	17
Total	**6.098**

Quadro 6: Títulos de periódicos recebidos por doação, compra e permuta. (Fonte: Biblioteca central)

Os periódicos impressos da Biblioteca Central totalizam 3.838 títulos, relacionados no Quadro 7, de acordo com a forma de aquisição.

Forma de aquisição	Número de Títulos
Títulos recebidos por doação	**3.004**
Nacionais	1.988
Estrangeiros	1.016
Títulos recebidos por compra	**817**
Nacionais	99
Estrangeiros	718
Títulos recebidos por permuta	**17**
Nacionais	17
Total	**3.838**

Quadro 7: Forma de aquisição de títulos de periódicos da Biblioteca Central. (Fonte: Biblioteca Central)

A situação da coleção de periódicos da Biblioteca Central, incluindo basicamente permutas e títulos disponíveis no portal da CAPES, está resumida no Quadro 8.

Títulos correntes	Número de Títulos
Permutas	**17**
Nacionais	17
Portal da CAPES	**1.181**
Nacionais	374
Estrangeiros	807
Total	**1.198**

Quadro 8: Situação dos títulos de periódicos correntes incluindo assinaturas e portal da CAPES. (Fonte: Biblioteca Central)

A distribuição dos periódicos da Biblioteca Central, de acordo com a área do CNPq, está apresentada no Quadro 9.

	Área CNPQ	Número de Títulos
1	Ciências Exatas e da Terra	411
2	Ciências Biológicas	240
3	Engenharia / Tecnologia	289
4	Ciências da Saúde	1168
5	Ciências Agrárias	454
6	Ciências Sociais Aplicadas	445
7	Ciências Humanas	687
8	Linguística, Letras e Artes	82
9	Multidisciplinar	62

	Total	3.838

Quadro 9: Número de títulos de periódicos da Biblioteca Central de acordo com a área do CNPq. (Fonte: Biblioteca Central).

2.5. Aspectos orçamentários

O orçamento público é um instrumento de planejamento e execução da ação pública, sendo peça fundamental nos estados democráticos de direito. Visa cobrir as despesas relacionadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei.

Conforme dispõe a Constituição Federal, o orçamento é concretizado por meio da lei orçamentária anual, de iniciativa do poder executivo e autorizado pelo poder legislativo. Orçar é exercício de elencar prioridades, e o orçamento público é a estratégia definida pelo governo para atender as funções e prioridades do Estado. As atribuições do governo podem ser agrupadas em três funções: alocativa, estabilizadora e distributiva.

A função distributiva refere-se àquelas medidas destinadas a diminuir os desequilíbrios de renda e condições de vida entre indivíduos e regiões para níveis socialmente aceitáveis. A função estabilizadora requer do governo ações tempestivas destinadas a controlar os efeitos dos choques econômicos sobre a renda e o consumo. Já a função alocativa engloba o fornecimento de bens e serviços que o setor privado é incapaz de fornecer em níveis satisfatórios na vigência exclusiva dos mecanismos de mercado.

O ciclo orçamentário público é constituído por um arcabouço legal, tendo como principal fundamento a Constituição Federal, seguida da lei de responsabilidade fiscal. Tem como finalidade o atendimento a um plano de governo que estabelece a estratégia de desenvolvimento do país (plano plurianual - PPA), que é norteador das prioridades anuais (lei das diretrizes orçamentárias - LDO) e programado anualmente com estimativas de receitas e com a consolidação do nível de gastos do governo em todos os níveis (lei orçamentária anual - LOA). Além disso, na consecução do orçamento anual, há os dispositivos que asseguram o equilíbrio entre as receitas e despesas (decreto de programação financeira), a impessoalidade na execução (lei de licitações) e a ordem financeira (lei n. 4.320/64). A UFSM é uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da

Educação (MEC) e faz parte deste arcabouço orçamentário e legal. Entretanto, possui autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial, nos termos do art. 207 da Constituição Federal.

Historicamente, a exemplo das demais universidades, a UFSM possui um percentual significativo do orçamento do tesouro (R$ 949,7 milhões em 2015) destinado para pagamento de pessoal e encargos sociais, comprometendo por volta de 80% do orçamento anual. Outra parte do orçamento é destinada às despesas correntes da Universidade (R$ 141,98 milhões em 2015 ou 15,54% do orçamento anual de 2015), que contempla os benefícios aos servidores e a despesa necessária à manutenção e continuidade das atividades institucionais. Os investimentos compõem outra parte do orçamento anual (R$ 35,5 milhões em 2015, ou aproximadamente 3% do orçamento anual de 2015) e referem-se à parcela que é composta por naturezas de despesa utilizadas para a formação ou aquisição de capital (ativo permanente) da Instituição.

GRUPO/FONTE	UFSM	HUSM	TOTAL	%
	R$	R$	R$	
PESSOAL	**792.418.743,90**	**157.272.320,14**	**949.691.064,04**	**81,42%**
RECURSOS DO TESOURO	780.892.355,90	157.272.320,14	938.164.676,04	80,43%
SENTENÇAS JUDICIÁRIAS	11.526.388,00	0	11.526.388,00	0,99%
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	**141.977.683,57**	**39.264.135,56**	**181.241.819,13**	**15,54%**
RECURSOS DO TESOURO	121.404.242,59	6.925.062,34	128.329.304,93	11,00%
RECURSOS PRÓPRIOS	9.142.628,98	20.345,79	9.162.974,77	0,79%
RECURSOS DE DESCENTRALIZAÇÕES	8.882.919,00	32.318.727,43	41.201.646,43	3,53%
SENTENÇAS JUDICIÁRIAS	2.547.893,00	0,00	2.547.893,00	0,22%
CAPITAL	**35.496.426,48**	**0,00**	**35.496.426,48**	**3,04%**
RECURSOS DO TESOURO	27.787.438,26	0,00	27.787.438,26	2,38%
RECURSOS PRÓPRIOS	4.025.308,22	0,00	4.025.308,22	0,35%
RECURSOS DE DESCENTRALIZAÇÕES	3.683.680,00	0,00	3.683.680,00	0,32%
T O T A L	**969.892.853,95**	**196.536.455,70**	**1.166.429.309,65**	**100,00%**

Quadro 10: Orçamento final (Executado) - 2015. (Fonte: COPLEC/PROPLAN)

As fontes de financiamento da UFSM são as seguintes:

a) Dotações que são atribuídas à Universidade nos orçamentos da União mediante parâmetros de Matrizes de Orçamento de Custeio e Capital e outros destaques;
b) Receitas próprias arrecadadas da aplicação de bens e valores;
c) Transferências voluntárias ou convênios envolvendo cooperação com órgãos governamentais ou não governamentais;

d) Retribuição por atividades econômicas (comercialização ou serviços);
e) Ressarcimento por uso de infraestrutura, imagem institucional ou royalties;
f) Taxas e emolumentos;
g) Doações e contribuições, a título de subvenção, concedidas por autarquias ou quaisquer pessoas físicas ou jurídicas;

As matrizes de manutenção das universidades são discutidas pelos dirigentes das mesmas por meio da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e definidas junto ao MEC. Tem como base legal o Art. 4º do Decreto n. 7.233/2010, sendo que a principal matriz é a denominada matriz OCC – ANDIFES. Nos últimos 7 anos a matriz OCC expandiu 89%, conforme pode ser observado no gráfico da Figura 10, o que viabilizou os planos de reestruturação e expansão da Instituição.

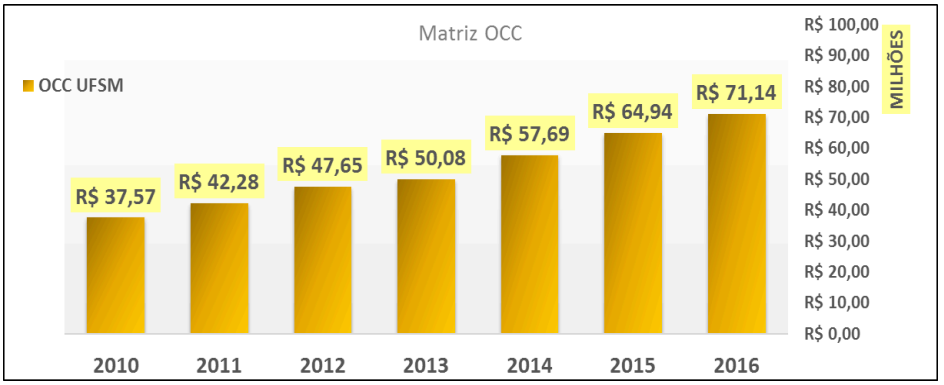


Figura 10: Evolução nominal da matriz OCC - ANDIFES no período entre 2010 e 2015.

No entanto, a conjuntura econômica do Brasil e a política de contingenciamento de gastos do governo, temas emergentes, têm reduzido as estimativas de matriz OCC para os anos vindouros. Prova disto é a previsão orçamentária para o exercício de 2017, cujo montante representa 64,9 milhões (9% menor que a Matriz OCC de 2016). Corrigindo-se tal montante pelas expectativas de inflação dos exercícios subsequentes, mantendo as bases de cálculo da Matriz OCC de 2017, tem-se a previsão orçamentária conforme a Tabela 1.

ANO	MATRIZ OCC	PREVISÃO DE INFLAÇÃO
2017	R$ 64.874.136,00	6,50%
2018	R$ 69.090.954,84	6,00%
2019	R$ 73.236.412,13	5,20%
2020	R$ 77.044.705,56	5,20%

2021	R$ 81.051.030,25	5,20%
2022	R$ 85.265.683,82	5,20%
2023	R$ 89.699.499,38	5,20%
2024	R$ 94.363.873,35	5,20%
2025	R$ 99.270.794,76	5,20%
2026	R$ 104.432.876,09	

Tabela 1: Estimativa da matriz OCC para os próximos 10 anos. (Fonte: COPLEC/PROPLAN)

Nesse cenário, impõe-se a necessidade de a Instituição aprimorar a eficiência e eficácia na aplicação dos recursos e se utilizar do potencial das demais fontes de financiamento, que são as receitas próprias e as transferências voluntárias. O aprimoramento da eficiência e eficácia da gestão de recursos implica na necessidade de uma gestão estratégica, com decisões tomadas a partir de diagnósticos institucionais, da priorização de ações e do planejamento. A gestão estratégica resulta de ações de gestão visando à consecução dos planos institucionais como o PDI, com o intuito de ajudar a organização a obter uma vantagem competitiva, auxiliando no seu aprimoramento e na sua sobrevivência no longo prazo.

2.6. Avaliação institucional

A avaliação institucional na UFSM é realizada dentro das diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação Institucional (SINAES), criado pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. O referido sistema é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES busca avaliar todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas instituições de ensino superior, como forma de orientar sua eficácia institucional e sua efetividade acadêmica e social; pelo governo, na orientação de políticas

públicas; pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

O processo de avaliação institucional da UFSM é coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), com o apoio da Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI)/PROPLAN. O estágio atual do processo de avaliação na UFSM é resultado de um trabalho persistente, desenvolvido ao longo dos anos e que busca conscientizar a comunidade acadêmica acerca do contexto geral da avaliação na Instituição, integrando os componentes principais da lei do SINAES, instituído pela lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004 (avaliação das instituições, avaliação de cursos e desempenho dos alunos). No que se refere à avaliação das instituições, esta compõe-se de dois temas: autoavaliação e recredenciamento.

No processo de autoavaliação a UFSM busca envolver cada vez mais a comunidade, aplicando, além da pesquisa de autoavaliação, de forma 'bienal', a avaliação docente, de forma 'semestral', tendo iniciado como um projeto experimental no 1º semestre de 2016. A pesquisa de autoavaliação oferece à comunidade universitária o conhecimento de suas forças e fraquezas, contribuindo, assim, com a gestão institucional na tomada de decisão. Neste sentido, a autoanálise e o conhecimento profundo da instituição pressupõem um processo de avaliação voltado para a melhoria da qualidade do ensino básico, técnico e tecnológico e da graduação, articulado às áreas de pós-graduação, pesquisa, extensão e gestão, cujos resultados levam à integração da universidade com a sociedade.

Quanto ao componente da avaliação de cursos, esse processo faz parte da regulação dos cursos de graduação, em que é previsto que os cursos sejam avaliados periodicamente, passando por três tipos de avaliação: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento. Com o advento da Nota Técnica n. 062/2014 – INEP/MEC observou-se a necessidade de alinhar os resultados da avaliação externa com os da avaliação interna de forma a contribuir com o planejamento institucional. A fim de atender essa exigência normativa, desenvolveu-se uma metodologia de acompanhamento junto aos cursos que passaram por avaliação externa, para, a partir disso, integrar os resultados destas

avaliações com os resultados das avaliações internas e assim contribuir com a gestão institucional e apontar aspectos a serem desenvolvidos.

Por fim, o terceiro componente do SINAES – desempenho dos alunos – também é acompanhado pela CPA e pela COPLAI, com o intuito de sensibilizar os estudantes e comprometê-los de forma a corresponsabilizá-los na produção dos indicadores institucionais. O processo de avaliação é coordenado pela CPA da UFSM e desenvolvido em colaboração com as Comissões Setoriais de Avaliação (CSA) das Unidades Universitárias. Conta com a assessoria da COPLAI e, além de atender o estabelecido pelo SINAES, tem como objetivo consolidar a avaliação institucional como prática permanente e pressuposto de controle de qualidade na UFSM, no sentido de garantir padrões de desempenho esperados pela sociedade. Destaca-se também que a avaliação é vista como projeto aberto ao futuro, em que se trata de questionar os significados das ações e das ideias, tendo como referência os valores fundacionais da educação e, como perspectiva, a construção do. Contribui, portanto, para que as unidades universitárias elaborem seus planos, com base nas contribuições da comunidade e de acordo com as dimensões propostas pelo SINAES.

O esquema da Figura 11 representa o relacionamento entre os diferentes atores que participam do processo de avaliação institucional da UFSM.

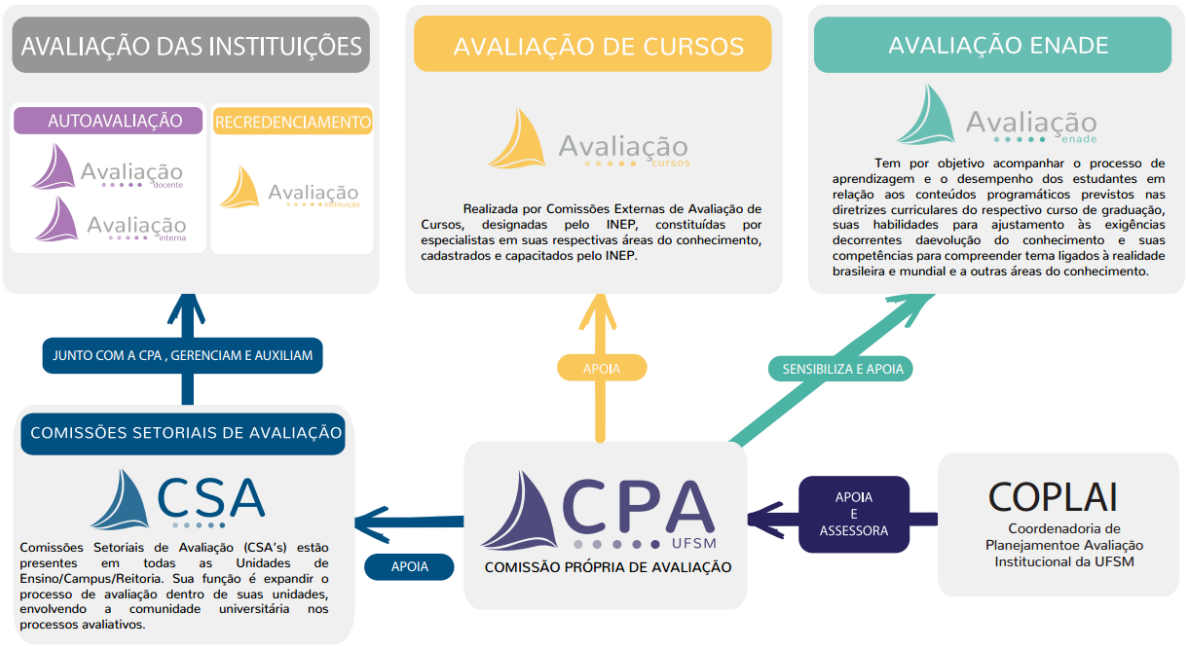


Figura 11: Esquema representando a relação entre os diferentes atores do processo e avaliação institucional da UFSM.

2.7. Planejamento institucional

Há diversos instrumentos de planejamento na Universidade, e pode-se dizer que os dois principais são o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Gestão.

O PDI é o documento que identifica e norteia o que é desenvolvido em uma instituição de ensino. Diz respeito à filosofia de trabalho, à missão e às atividades acadêmicas realizadas ou pretendidas. Desta forma, serve de base para o planejamento como um todo, guiando o trabalho dos cursos, centros de ensino, departamentos e programas. Além disso, é o instrumento que o Ministério da Educação (MEC) e outros órgãos de controle utilizam para avaliar a instituição.

O plano de gestão é o planejamento elaborado pelo reitor eleito para o seu período de gestão da universidade. O plano de gestão pode ser encarado como uma estratégia de governo para conduzir as ações da universidade durante o período de mandato do reitor. Os textos a seguir apresentam o histórico dos PDIs elaborados na universidade e um resumo do plano de gestão 2014-2017.

2.7.1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

A partir da lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o MEC introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES) o planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O documento “Diretrizes para elaboração do PDI”, da Secretaria de Educação Superior (SESu), de dezembro de 2004, apresenta uma orientação geral contendo os eixos temáticos essenciais que devem compor um PDI e dentre eles está a missão, os objetivos e as metas da instituição. O PDI é, portanto, o instrumento de planejamento estratégico da instituição, sendo que o PDI 2016-2026 é o quarto documento elaborado pela UFSM. Esta seção apresenta um resumo dos PDIs anteriores e também um resumo da execução do PDI 2011-2015.

2.7.1.1. PDIs anteriores

A UFSM já passou pelo processo de elaboração de três PDIs e a cada ciclo de planejamento vem apresentando evoluções, o que é fruto do aprendizado institucional e do aumento no nível de maturidade da instituição. Os textos a seguir apresentam um resumo dos PDIs anteriores[17].

PDI 2001-2005

O primeiro PDI da UFSM vigorou no período de 2001 a 2005. O trabalho foi coordenado pela Pró-Reitoria de Planejamento. O documento oficial, publicado em agosto de 2002, foi elaborado a partir da metodologia prevista na Portaria n. 1.466, de 12 de julho de 2001, e na ferramenta de Planejamento Estratégico adotada na época pela gestão da UFSM.

As definições do primeiro plano surgiram em reuniões dos gestores da administração central, que estabeleceram a missão, a visão de futuro e os valores da UFSM, bem como os objetivos estratégicos para o período. Os resultados da avaliação institucional do programa de qualidade e avaliação da UFSM, criado pelo comitê universitário, serviram como diagnóstico para estabelecer metas deste e dos PDIs seguintes. Tal programa, vinculado diretamente ao gabinete do reitor, foi instituído pelo Parecer n. 015/99, de 28 de abril de 1999.

O programa de qualidade e avaliação da UFSM propôs uma sistemática que contemplou duas ações básicas. Por um lado, previu a existência de um comitê estratégico responsável pela criação de uma estrutura de planejamento institucional, por coordenar o posicionamento estratégico da UFSM diante do ambiente e por sustentar as ações da administração superior. Por outro, visou incrementar o método de aperfeiçoamento da rotina administrativa e acadêmica através da criação de uma comissão executiva de avaliação institucional e do grupo técnico de apoio à qualidade, coordenados pelo comitê estratégico. Um dos resultados desse período foi a avaliação interna do ensino de graduação da UFSM, ocorrida em 1999 e 2000.

PDI 2006-2010

O segundo PDI foi publicado oficialmente em abril de 2008. Assim como o primeiro, foi elaborado sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento.

[17] O texto referente ao histórico dos PDIs anteriores é baseado em reportagem publicada no site da Universidade Federal de Santa Maria, a qual foi elaborada pela acadêmica Andressa Motter a partir de entrevistas com servidores da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

A metodologia teve a realização, em março de 2006, de um seminário de planejamento da gestão 2006-2009. O evento tinha como propósito elaborar o plano de gestão da UFSM para aquele período, e contou com a participação dos dirigentes das unidades e subunidades da administração central da UFSM. Durante o seminário, a gestão apresentou as propostas de diretrizes, indicadores, metas e ações para os quatro anos seguintes. Ainda houve a formação de grupos de trabalho constituídos por membros de áreas relacionadas, que discutiram e apresentaram para o grande grupo seus objetivos e planos de ação.

As decisões tomadas foram encaminhadas à Pró-Reitoria de Planejamento, que as expôs à administração central. A consolidação das metas e rumos para o período entre 2006 e 2010 se deu após aprovação por parte do Conselho Universitário. O plano de gestão 2006-2010, que originou o segundo PDI, apresentou uma visão geral da Instituição, demonstrando suas políticas de ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa; de extensão; de atendimento aos discentes; de práticas de educação a distância e de educação inclusiva.

PDI 2011-2015

O terceiro PDI foi elaborado sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento, partindo da análise da documentação básica exigida pelo MEC para avaliação das universidades. Para o desenvolvimento e elaboração deste PDI, buscou-se a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e também da sociedade. Foram realizadas ações que ampliaram o diálogo e a integração com a comunidade, tornando a construção do documento participativa. Para tanto, foram promovidos seminários, painéis e visitas técnicas, com exposição de relatos e experiências por parte de membros da UFSM e de outras universidades.

O processo pode ser sintetizado em três fases: busca de conhecimentos e trocas de experiências com outras IES, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), dentre outras; sensibilização da comunidade universitária; e processo de elaboração do documento oficial do PDI. Em todas as fases, houve a participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa. Durante o

período de elaboração, foi criada a marca do PDI e preparada a campanha de divulgação do documento.

2.7.1.2. Resumo da execução do PDI 2011-2015

O PDI 2011-2015 teve sua vigência prorrogada em duas oportunidades durante o ano de 2016. A primeira prorrogação foi institucionalizada pela Resolução n. 004/2016, de 11 de janeiro de 2016, após aprovação do Parecer n. 126/2015 do Conselho Universitário, de 18 de dezembro de 2015, que aprovou um aditamento ao PDI para prorrogar sua vigência até o início do segundo semestre letivo de 2016. A segunda prorrogação foi institucionalizada pela Resolução n.030/2016, de 11 de agosto de 2016.

No PDI 2011-2015 foram definidos seis objetivos estratégicos ou eixos norteadores, os quais foram agrupados em um mapa estratégico, que está representado na Figura 12.

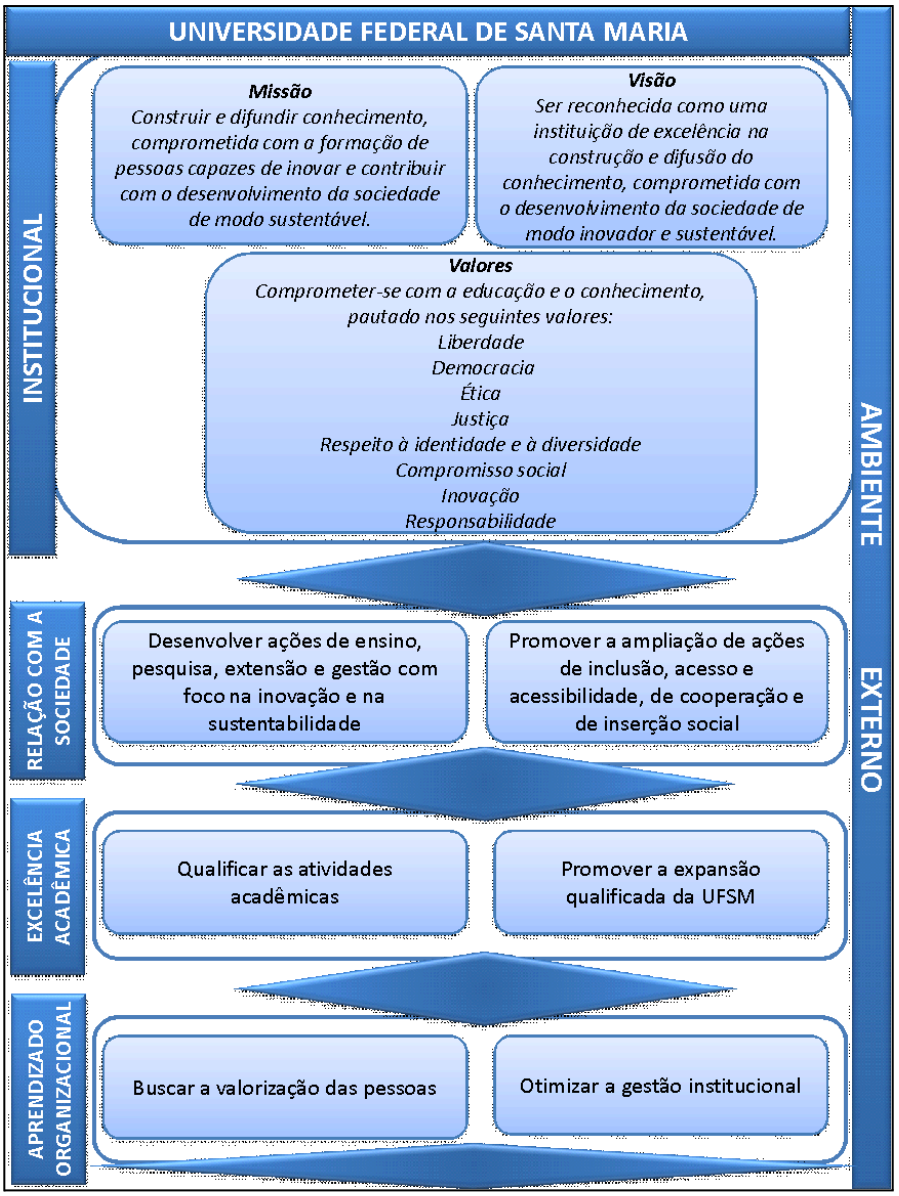


Figura 12: Mapa estratégico PDI 2011-2015 da UFSM

Além do mapa estratégico, o PDI 2011-2015 previa 189 ações estratégicas, distribuídas nos seis eixos existentes no mapa. O acompanhamento das ações neste período se deu por meio do envio de relatórios de avaliação anuais enviados pelas unidades, indicando o status de cada um dos seus projetos em uma das seguintes situações: *C-concluído*, *PC-parcialmente concluído*, *EA-em andamento*, *EEI-em estudo e implementação* e *CA-cancelado*.

Das 189 ações previstas no PDI, 146 (77%) tinham projetos previstos para serem executados, restando 43 ações sem projetos relacionados (gráfico na parte de cima da Figura 13). Das 189 ações, 96 (51%) tiveram projetos previstos para serem executados pelas unidades de ensino, e 76 (40%) tiveram projetos previstos

para serem executados pela reitoria. Além disso, 25% das ações que constavam no plano possuíam projetos previstos tanto pelas unidades de ensino, quanto pela reitoria.

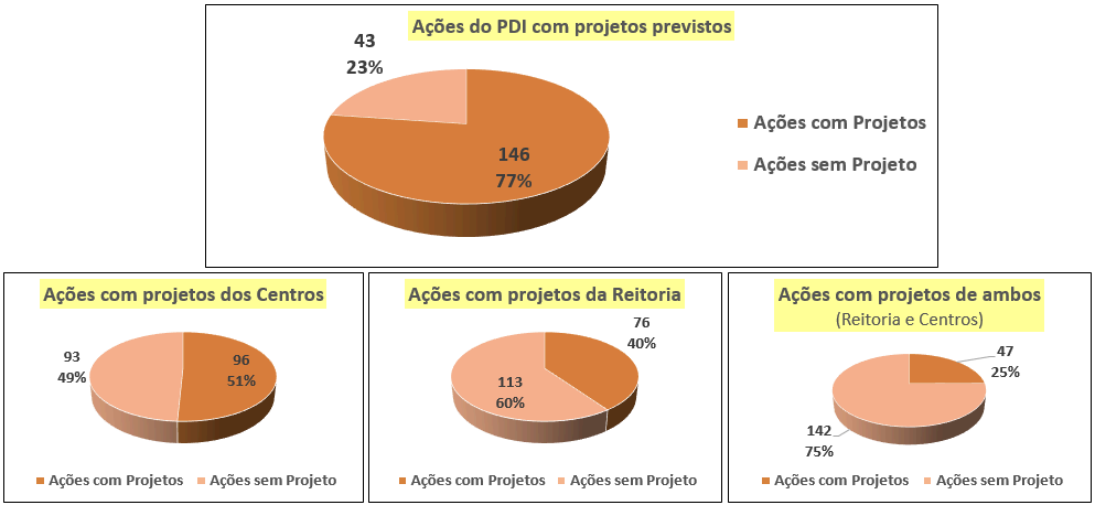


Figura 13: Visão geral das ações com projetos previstos no PDI 2011-2015.

Durante a elaboração do PDI 2011-2015, além das ações estratégicas também foram previstos projetos/programas. Considerando a previsão inicial e novos projetos que foram sendo incorporados no decorrer do tempo, havia 537 projetos no PDI[18]. Desse total, 163 (30%) foram considerados concluídos, 65 (12%) foram parcialmente concluídos e 242 (45%) continuam em andamento. Há ainda 29 projetos em estudo e 38 projetos que foram cancelados (Figura 14).

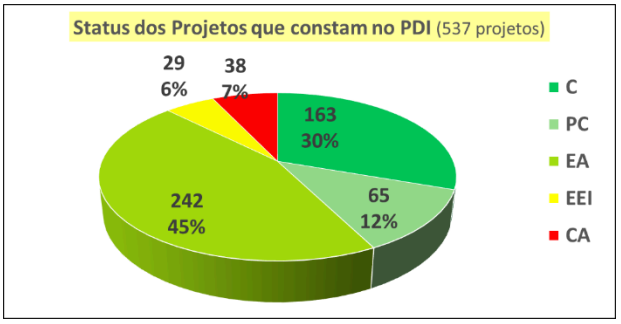


Figura 14: Visão geral da execução dos projetos previstos no PDI 2011-2015.

Quanto ao andamento dos projetos, há dois índices que podem ser observados a partir da forma como foi realizado o monitoramento dos projetos no período: o *índice de execução* de projetos e o *índice de conclusão* de projetos.

O *índice de execução* contempla aqueles projetos sobre os quais foi realizada alguma ação durante o período. Trata-se, especificamente, daqueles

[18] Há menos projetos do que em anos anteriores, pois a partir de 2015 não constam os 59 projetos do Col. Agr. de Frederico Westphalen

projetos cuja situação informada pelas unidades responsáveis é *C-concluído*, *PC-parcialmente concluído* ou *EA-em andamento*. Este índice foi de 87,5% na universidade como um todo, sendo que o CTISM (32 projetos/programas) e o CT (9 projetos/programas) informaram ter executado 100% dos projetos previstos (Figura 15).

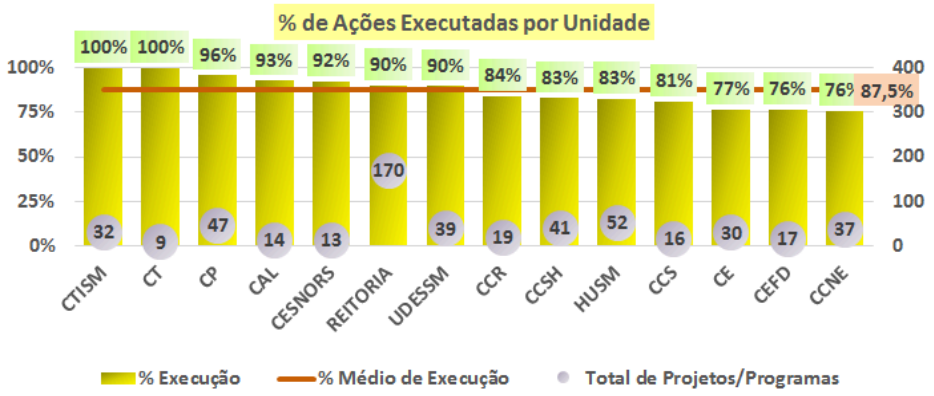


Figura 15: Índice de execução dos projetos/ações por unidade.

O *índice de conclusão* trata exclusivamente dos projetos que foram marcados pelas unidades como *c-concluídos*. Este índice foi de 29,9% na universidade como um todo, sendo que a maior taxa de conclusão foi do Colégio Politécnico, que informou ter concluído 81% dos seus 47 projetos. O CT informou ter concluído 78% dos seus 9 projetos e a UDESSM informou ter concluído 62% dos seus 39 projetos (Figura 16).

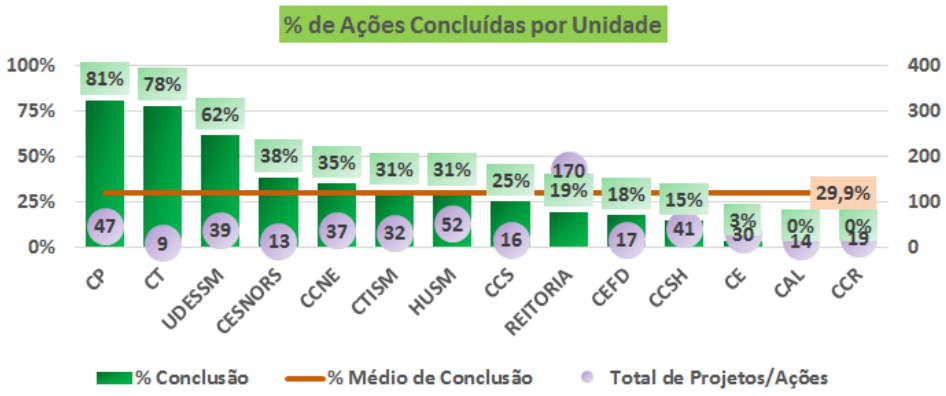


Figura 16: Índice de conclusão dos projetos/ações por unidade.

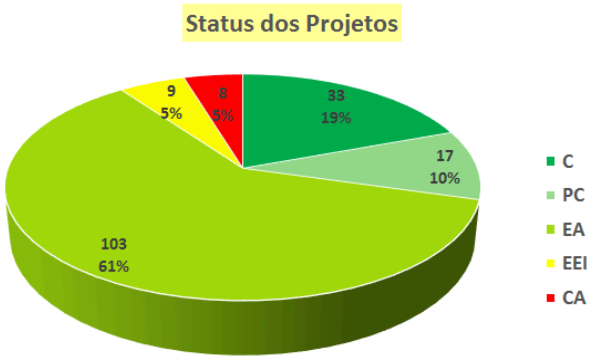
As diferenças existentes entre os índices de execução (Figura 15) e os índices de conclusão (Figura 16) podem ser explicadas pela forma como as

informações são classificadas pelas unidades e pela existência, *a priori*, de projetos/programas que podem ocorrer todos os anos de forma recorrente.

Na prática, as unidades podem ter levado em consideração critérios diferentes para informar que o seu projeto está *em andamento (EA)*, *concluído (C)*, ou *parcialmente concluído (PC)*. O CCR, por exemplo, embora tenha executado 84% dos seus 19 projetos (Figura 15), não considerou nenhum deles como concluído (Figura 16). Na verdade, a maior parte dos projetos do CCR (16, dos 19 previstos) está marcada como *em andamento*. Entre eles o projeto/programa *Semanas Acadêmicas*, *Estágios de Vivência* e *Integração dos alunos*. Situação semelhante ocorre com o CAL, que informou ter executado 93% dos seus 13 projetos, mas também não considerou nenhum deles como concluído. O projeto *Atualização dos Professores*, por exemplo, está marcado como *Em Andamento*.

Visão geral da execução do PDI nas subunidades da reitoria

A reitoria é a unidade que possuía mais projetos/programas previstos para serem executados no PDI. São 170 projetos e a maioria deles (103 projetos, representando 61%) foi marcada como estando *EA - em andamento* (Figura 17). Há ainda 33 projetos na situação *C-concluídos* (19%), 17 projetos na situação *PC-parcialmente concluídos* (10%), 9 projetos na situação *EEI – em estudo de implementação* (5%) e 8 projetos na situação *CA-cancelados* (5%).



Unidade	C	PC	EA	EEI	CA	Total
REITORIA	33	17	103	9	8	**170**

Figura 17: Resumo do status dos projetos previstos no PDI para a reitoria.

Com relação ao *índice de execução*[19], a média da reitoria é de 90,0% (Figura 17). A PRA (8 projetos) executou ou estava executando 100% dos seus projetos/programas previstos. Além disso, os 5 projetos de caráter mais geral,

[19] O *índice de execução* inclui projetos que estão nas seguintes situações: *C-concluído, PC-parcialmente concluído* ou *EA-em andamento.*

classificados como *Gestão Institucional* também foram ou estão sendo executados. Na PRAE, o índice de execução dos 19 projetos previstos é de 79%.

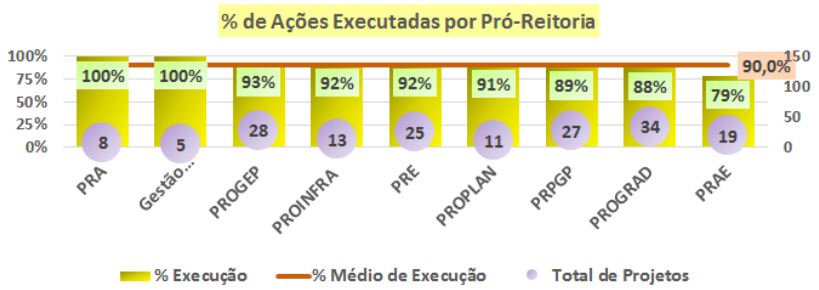


Figura 18: Índice de execução dos projetos por Pró-Reitoria[20].

O *índice de conclusão*[21] dos projetos/programas na reitoria ficou em 19,4% (Figura 19). A PRA informou ter concluído 63% dos seus 8 projetos e a PROPLAN informou a conclusão de 36% dos seus 11 projetos/programas.

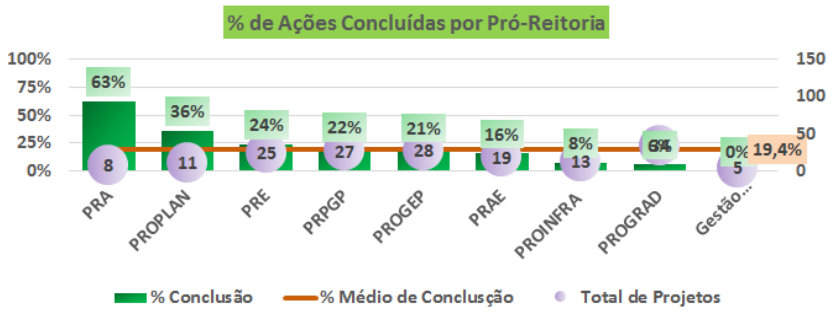


Figura 19: Índice de conclusão dos projetos por Pró-Reitoria.

Considerações finais sobre a execução do PDI 2011-2015

Os resultados indicam que, até dezembro de 2015, a maior parte dos projetos/programas previstos no PDI havia sido executada[22] (87,5%, conforme Figura 15), embora boa parte deles não tenha sido considerada *concluída*[23] pelas unidades responsáveis (apenas 29,9%, conforme ilustrado na Figura 16).

Esta diferença pode estar relacionada ao fato de haver projetos/programas que podem ser executados de forma recorrente todos os anos. Em situações desse tipo as unidades têm utilizado diferentes critérios para marcar a situação dos seus projetos/ações. Em alguns casos esses projetos são marcados como *C-concluído* por considerar que a ação foi realizada. Em outros casos, projetos em situação

[20] As informações de projetos/programas da PROINFRA são referentes ao exercício de 2014.
[21] O *índice de conclusão* considera apenas os projetos/ações que foram marcados como *C-concluídos*.
[22] Conforme já mencionado, foram considerados como executados todos os projetos/programas que foram marcados como *C-Concluídos*, *EA-Em Andamento* e *PC-Parcialmente Concluídos*.
[23] Os projetos *concluídos* são apenas aqueles marcados com a situação *C-Concluídos*.

semelhante são marcados como *EA-em andamento* ou *PC-parcialmente concluído*, por considerar que os mesmos continuam sendo realizados (caso dos projetos *Integração dos alunos* e *Semanas Acadêmicas* do CAL, por exemplo, que ocorrem anualmente e estão marcados como *EA-em andamento*).

Há ainda casos em que a interpretação mudou de um ano para outro, como é o caso dos programas FIPE e FIT, da PRPGP, que são programas de fomento consolidados na UFSM. Em 2014 estes projetos estavam marcados como *C-concluído* por considerar que a ação foi realizada com sucesso no ano em questão. Já em 2015 os projetos foram marcados como *EA-em andamento*, indicando que, por serem programas consolidados que ocorrem todos os anos, continuam sendo executados.

Esta ambiguidade semântica no status dos projetos prejudica a análise de um índice que tenha por objetivo medir os projetos/programas que foram concluídos. Entretanto, mesmo com a ambiguidade existente, a metodologia permite que se tenha uma boa ideia das ações que foram executadas pelas unidades, o que é um aspecto bastante positivo e pode ser utilizado individualmente pelas unidades como referencial para desenvolver suas atividades de planejamento.

Por outro lado, o sistema de planejamento deve avançar para incluir a integração entre o planejamento institucional e o orçamento, de forma que seja possível fomentar determinadas ações e acompanhar a sua relação custo-benefício.

Outro avanço deve ocorrer no sentido de unificar as diferentes abordagens de planejamento utilizadas pelas unidades. Há unidades que utilizam sistemáticas específicas e bem elaboradas para conduzir o seu planejamento, e outras que usam formas *ad hoc* para fazer a gestão. É necessário desenvolver uma abordagem que seja capaz de integrar os diferentes níveis de planejamento, tornando possível acompanhar a implementação da estratégia institucional de maneira integrada.

2.7.2. Plano de Gestão 2014-2017

O plano foi elaborado com base na metodologia de análise ambiental e no Balanced Scorecard (BSC), traduzindo a estratégia de atuação da UFSM para os próximos anos.

A análise ambiental foi a metodologia utilizada para destacar os principais pontos do ambiente interno (fortes, fracos) e externo (oportunidades e ameaças), proporcionando um melhor entendimento de quais pontos críticos, dentro e fora da instituição, podem influenciar o seu desempenho.

O BSC foi a ferramenta gerencial utilizada para alinhar os objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações propostos para a UFSM, de forma a orientar os servidores no desempenho de suas funções, de maneira coordenada, visando ao alcance dos objetivos traçados. Seguindo a metodologia do BSC, as atividades da UFSM foram analisadas a partir de perspectivas:

- Sociedade: dimensão cliente/usuários que avalia o grau de atendimento das necessidades dos mesmos;
- Resultados institucionais: dimensão resultados que demonstra e traduz a missão em resultados efetivos e mensuráveis;
- Processos internos: dimensão processos, relacionada ao desempenho operacional, priorizando processos de trabalho relevantes e sensíveis;
- Aprendizado e crescimento: dimensão aprendizagem e inovação, que representa o quanto o órgão está aprendendo e se desenvolvendo; e
- Sustentabilidade financeira: dimensão financeira, que aborda a destinação dos recursos orçamentários e financeiros.

O processo de desenvolvimento do plano foi dividido em duas fases: a) Fase I: Formulação da estratégia; b) Fase II: Desdobramento do plano. A primeira fase constitui o foco deste documento, passando desde a sensibilização da alta administração até a consolidação dos objetivos estratégicos de cada uma das unidades administrativas da reitoria, conforme Quadro 11. Já a segunda fase constituiu-se da elaboração e execução de projetos estratégicos de forma articulada e integrada ao orçamento da Instituição. Participaram do processo o

gabinete do reitor, pró-reitores, pró-reitores adjuntos e dirigentes de subunidades da reitoria.

Etapa	Data
FASE I – Formulação da Estratégia	
Sensibilização - apresentado no 2º Fórum de Pró-Reitores	15/3/2014
Diagnóstico Institucional - análise do ambiente	4/5/2014
Estabelecimento dos objetivos estratégicos pela alta administração	9/7/2014
Compilação e adequação dos objetivos e metas estratégicas à análise ambiental, plataforma de campanha e PDI	13/8/2014
Elaboração de indicadores e mapa estratégico	13/9/2014
Relatório final	20/09/2014
Divulgação para a comunidade	20/10/2014
FASE II – Desdobramento do Plano	2014-2017

Quadro 11: Cronograma de desenvolvimento do plano de gestão 2014-2017

A análise ambiental e a matriz estratégica servem como instrumento para entender os fatores externos impactantes na gestão universitária, bem como os fatores internos à instituição que podem influenciá-la negativamente ou positivamente. Foram realizadas 5 reuniões com o grupo de gestores da alta administração e elencados os principais fatores externos e internos à UFSM. O resultado encontra-se no Quadro 12.

FRAQUEZAS	FORÇAS
● Infraestrutura de transporte ● Infraestrutura física inadequada ● Sinalização e identificação nos diferentes campi ● Política de extensão desarticulada interna/externamente ● Pouca oferta e apoio aos cursos noturnos ● Distribuição dos encargos didáticos entre os docentes ● Falta de priorização do docente com o ensino graduação ● Evasão ● Módulo Acadêmico do SIE ● Qualificação do ambiente Moodle ● Dimensionamento e alocação de pessoal ● Excesso de terceirização de serviços ● Estrutura organizacional defasada ● Racionalização dos processos e informatização	● Qualificação do quadro de pessoal docente e TAE ● Diversidade da oferta de cursos ● Assistência estudantil ● Expansão do ensino superior na UFSM ● Imagem da Universidade ● Tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao ensino ● Áreas de pesquisa consolidadas ● Estrutura de gestão para captação de recursos e apoio a pesquisa ● Rede de extensionistas ● Disponibilidade de infraestrutura para a promoção da extensão universitária ● Sistema de Informações para o Ensino (SIE) próprio e integrado ● Referência regional

● Falta de políticas de gestão de documentos digitais ● Falta de política de segurança ao acesso às informações ● Falta de cultura de planejamento e infraestrutura ● Falta de indicadores internos da eficiência do ensino ● Qualificação de docentes e tutores para EAD ● Qualificação do quadro de pessoal ● Rigidez nos critérios de acesso aos recursos para pesquisa ● Pouco incentivo à pesquisa para os TAEs ● Pesquisas voltadas para a sociedade ● Comunicação interna ● Processo de acessibilidade da UFSM ● Alto número de professores substitutos ● Biblioteca (bibliografia básica, complementar e acessibilidade de comunicação e informação) ● Desatualização curricular nas bibliografias dos PPCs ● Mobilidade interna ● Processo de avaliação institucional ● Acompanhamento de política institucional de ações afirmativas ● Referência de saúde para a comunidade universitária	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
● Descontinuidade nos programas de apoio e nas linhas de financiamento de recursos extraorçamentários ● Ingerência exagerada de órgãos de controle ● Política Orçamentária (contingenciamento de recursos) ● Expansão (REUNI) sem a correspondente contrapartida de quadro TAE ● Pouco incentivo governamental à extensão na graduação ● Plataforma Esplanada Sustentável	● Parcerias internacionais ● Plano Nacional de Educação ● Rede Nacional de Ensino e Pesquisa ● Ampliação de vagas no ensino superior – REUNI II ● Existência de novas tecnologias para uso no ensino ● Editais para captação de recursos ● Sistemas de informações governamentais

	● Alta demanda de transferência de conhecimento especializado (entidades públicas e privadas)

Quadro 12: Relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas durante a elaboração do plano de gestão.

Para a elaboração da matriz estratégia foram elencados os principais pontos fortes e fracos, com a finalidade de facilitar a análise. A seguir, estes pontos fortes e fracos, juntamente com as oportunidades e ameaças foram ponderadas em uma matriz, com o objetivo de se conhecer a correlação entres eles, a qual é demonstrada na Figura 19.

			OPORTUNIDADES										AMEAÇAS							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	7	
			PARCERIAS INTERNACIONAIS	PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - PNE	REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA	AMPLIAÇÃO DE VAGAS NO ENSINO SUPERIOR - REUNI II	NOVAS TECNOLOGIAS PARA USO NO ENSINO	EDITAIS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GOVERNAMENTAIS	ALTA DEMANDA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS (ENTIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS)	RECURSOS EXTRA-ORÇAMENTÁRIO	*Impacto no Ambiente Externo*	POLÍTICA ORÇAMENTÁRIA (CONTINGENCIAMENTO DE RECURSOS)	EXPANSÃO (REUNI) SEM A CORRESPONDENTE CONTRAPARTIDA E DE QUADRO TAE	DESCONTINUIDADE NOS PROGRAMAS DE APOIO E NAS LINHAS DE FINANCIAMENTO DE RECURSOS EXTRA ORÇAMENTÁRIO	PROCESSO SELETIVO UNIFICADO - NÃO PREENCHIMENTO DAS VAGAS	INGERÊNCIA EXAGERADA DE ÓRGÃOS DE CONTROLE	POUCO INCENTIVO GOVERNAMENTAL A EXTENSÃO NA GRADUAÇÃO	PLATAFORMA ESPLANADA SUSTENTÁVEL	*Impacto no Ambiente Externo*
PERGUNTE			Com que intensidade esta **Força** ajuda a aproveitar a **Oportunidade?**										Com que intensidade esta **Força** auxilia para enfrentar a **Ameaça?**							
FORÇAS	1	QUALIFICAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DOCENTE E TAE	1	2	0	1	2	2	0	2	1	11	1	2	1	0	0	2	1	7
	2	DIVERSIDADE DA OFERTA DE CURSOS	1	0	0	2	0	1	0	2	0	6	0	1	0	1	0	0	0	2
	3	ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3	0	1	0	2	0	0	0	3
	4	EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR NA UFSM	2	1	0	2	1	0	1	0	0	7	1	2	1	1	0	0	0	5
	5	IMAGEM DA UNIVERSIDADE	2	0	2	1	0	1	1	1	1	9	0	0	0	2	2	1	1	6
	6	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO APLICADAS AO ENSINO	0	0	2	0	2	0	1	1	0	6	0	1	0	0	1	0	1	3
	7	ÁREAS DE PESQUISA CONSOLIDADA	2	0	1	0	1	2	0	2	1	9	1	0	1	0	0	0	0	2
	8	DISPONIBILIDADE DE INFRAESTRUTURA PARA A PROMOÇÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	1	1	0	0	0	1	0	0	1	4	0	0	0	0	0	1	0	1
	9	SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA O ENSINO (SIE) PRÓPRIO E INTEGRADO	0	1	1	0	2	0	2	1	0	7	0	0	0	0	0	0	2	2
	10	REFERÊNCIA REGIONAL	2	0	2	0	0	1	1	0	0	6	0	0	1	1	1	0	0	3
		Impacto no Ambiente Interno	11	7	8	7	8	8	6	9	4		3	7	4	7	4	4	5	
PERGUNTE			Com que intensidade esta **Fraqueza** impede de aproveitar a **Oportunidade?**										Com que intensidade esta **Fraqueza** permite o avanço da **Ameaça?**							
FRAQUEZAS	1	EVASÃO	0	2	0	2	0	0	1	0	0	5	2	1	0	2	0	1	0	6
	2	POUCA OFERTA E APOIO AOS CURSOS NOTURNOS	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	1	0	0	0	2
	3	DISTRIBUIÇÃO DOS ENCARGOS DIDÁTICOS ENTRE OS DOCENTES	0	1	0	2	0	0	0	1	1	5	0	2	0	0	0	0	0	2
	4	DIMENSIONAMENTO E ALOCAÇÃO DE PESSOAL	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	0	3
	5	INFRAESTRUTURA (FÍSICA E DE TRANSPORTE)	0	1	2	1	1	0	0	0	0	5	0	0	0	1	0	0	1	2
	6	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	0	1	0	1	0	0	1	0	1	4	0	1	0	0	0	1	0	2
	7	RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS E INFORMATIZAÇÃO	0	0	1	0	2	0	1	0	0	4	0	1	0	0	0	0	1	2
	8	FALTA DE CULTURA DE PLANEJAMENTO	1	1	1	2	1	1	2	0	1	10	2	1	2	0	1	1	1	8
	9	POLÍTICA DE EXTENSÃO DESARTICULADA INTERNA/EXTERNAMENTE	0	1	0	0	0	1	0	1	0	3	0	0	1	0	0	2	0	3
	10	COMUNICAÇÃO INTERNA	1	0	0	0	0	0	1	1	0	3	0	0	0	0	1	1	0	2
		Impacto no Ambiente Interno	2	9	4	11	4	2	6	3	3		5	8	3	4	2	7	3	

Analisando a densidade da pontuação por quadrante da Matriz Estratégica, pode-se observar a composição ilustrada na Figura 21.

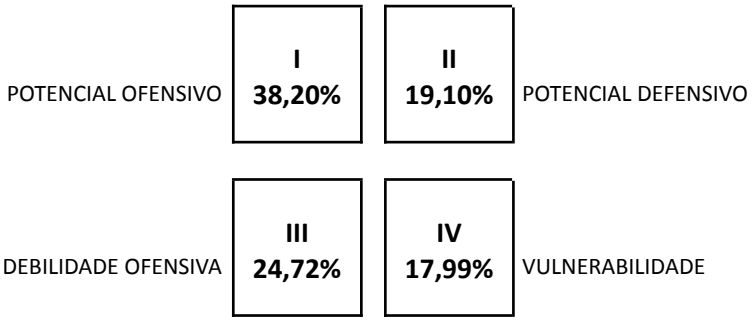


Figura 21: Densidades dos quadrantes

Considerando a capacidade ofensiva, qual seja, a diferença entre o potencial ofensivo (quadrante II) e a debilidade ofensiva (quadrante III), pode-se observar que um elenco de oportunidades, confrontado com os pontos fortes identificados, resulta na constatação de um potencial ofensivo bastante otimista e, portanto, favorável ao estabelecimento de objetivos estratégicos e metas mais ambiciosas. Isto é demonstrado pelos 68 pontos obtidos no quadrante I, que correspondem a 38,20% do potencial ofensivo da UFSM (Figura 21), significando dizer que as qualidades existentes na estrutura organizacional são muito significativas para o aproveitamento das oportunidades que o ambiente oferece.

Os 68 pontos registrados para o Potencial Defensivo se deram principalmente em razão da existência de um quadro de servidores qualificados, bem como a imagem que a UFSM tem na região e sua experiência e organização da recente expansão. Outras forças significativas em relação às ameaças foram a existência de grupos de pesquisa consolidados e de tecnologias da educação disponíveis para uso.

Em relação à capacidade defensiva, qual seja, a diferença entre a vulnerabilidade e o potencial defensivo (quadrante I-Figura 21), pode-se perceber o potencial de neutralização das ameaças, que, neste caso alcança valores baixos, constatando a ausência de elementos internos fortes que absorvam o impacto das ameaças. Como exemplo mais significativo, podemos citar a falta de cultura de planejamento, o atual índice de evasão da UFSM, a distribuição dos encargos didáticos entre docentes e a infraestrutura física e de mobilidade urbana.

Assim, cabe especial atenção a estes pontos fracos com o objetivo fim de mitigá-los, visto o risco observado.

2.8. Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia

A área de propriedade intelectual teve suas atividades incorporadas e regulamentadas nas iniciativas da UFSM, a partir de 2001, com a implantação Núcleo de Propriedade Intelectual (NPI), vinculado a Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa-PRPGP. Teve as seguintes atribuições: valorizar a atividade criativa e garantir a proteção aos resultados das pesquisas desenvolvidas na UFSM, prestar apoio aos usuários na elaboração e acompanhamento dos processos de patenteamento e registro dos resultados das pesquisas (Resolução n. 010/2001 do Conselho Universitário-CONSU).

Em 2005, atendendo ao disposto na Lei n.10.973/04 (Lei de Inovação) e ao Decreto n. 5.563/05, a Resolução n. 005/2005 do CONSU alterou a denominação do NPI para Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia-NIT. Ainda ligado a Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa, que regulamentou a gestão da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia no âmbito da UFSM, definiu a missão e os objetivos do NIT. Além disso, atualizou as suas finalidades: elaborar e zelar pela manutenção de políticas institucionais para a proteção as inovações, promover e opinar para que haja uma adequada proteção do conhecimento gerado no âmbito da UFSM, e promover a integração da UFSM com as organizações públicas e privadas para a geração e transferência de tecnologias.

Em 2007, a Resolução n. 019/2007 transformou o NIT em um Órgão Executivo ligado ao Gabinete do Reitor e emitiu novas regulamentações para a gestão da propriedade intelectual, principalmente quanto a proteção de novas cultivares. Nesses 13 anos, desde a implantação do NPI, as ações realizadas no sentido de proteger o conhecimento gerado pela comunidade universitária da UFSM, resultaram em 106 pedidos de proteção encaminhados ao INPI (59 patentes de invenção, 18 programas de computador, 20 desenhos industriais e 9 registros de marca) e duas patentes licenciadas.

Na área de empreendedorismo, em 2009, através da Portaria n. 025/99-CT, do Centro de Tecnologia-CT, é implantada a Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM), como um projeto de extensão do CT. A ITSM, até o ano de 2013, graduou 19 empresas nascentes administradas por alunos e ex-alunos da UFSM. Entretanto, a ITSM, como projeto de extensão do Centro de Tecnologia, possui tempo de execução pré-definido e, por não estar inserida na estrutura organizacional da UFSM, estabelece uma fragilidade jurídica para hospedar empresas na área física

da UFSM, uma vez que essas empresas acabam por não possuir uma vinculação formal e estabelecida com a instituição.

Na área de transferência de tecnologia, em 2011, através da Resolução n. 043/2011, o CONSU aprovou a implantação do Polo de Inovações Tecnológicas e Sociais da UFSM. Visava ampliar a aproximação da UFSM com a sociedade e a promoção de atividades de pesquisa e de sustentabilidade social, ambiental, cultural e econômica, decorrentes da cooperação com empreendimentos públicos e privados, com a UFSM. Atualmente, o Polo abriga duas empresas que possuem cooperação com grupos de pesquisa da UFSM, sendo uma delas, oriundas da Incubadora Tecnológica de Santa Maria- ITSM.

Mais recentemente, na função de membro fundador, a UFSM participou da criação do Santa Maria Tecnoparque, vinculado à Associação Parque Tecnológico de Santa Maria, a qual é uma entidade privada, sem fins lucrativos, e que possui 7 instituições fundadoras: Prefeitura Municipal de Santa Maria (PMSM), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Santa Maria (CACISM), Associação de Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM) e Sindicato das Empresas de Informática do RS (SEPROGRS). O SM Tecnoparque, inaugurado em dezembro de 2013 e localizado no distrito industrial de Santa Maria, objetiva integrar as universidades da região central com as empresas instaladas no parque tecnológico.

Em 2014 foi criada a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC) da UFSM objetivando integrar em uma única estrutura administrativa a gestão da propriedade intelectual, do empreendedorismo, da transferência de tecnologia e das parcerias universidade-empresa, promovendo a necessária sinergia dessas atividades e a disseminação da cultura empreendedora no âmbito da UFSM. Por fim, em 2015 foi criada a Pulsar – Incubadora da UFSM, incubadora de base tecnológica que visava unificar as ações de estímulo a geração e consolidação de empreendimentos inovadores de forma institucional. Além disso, a incubadora deseja aumentar a interação universidade - empresa e a fixação de cérebros e a geração de renda na região pelo estímulo ao empreendedorismo tecnológico.

Todas essas iniciativas são de grande relevância para a formação complementar da comunidade acadêmica como fator motivador do processo de ensino-aprendizagem em sala de aula e nos laboratórios de pesquisa, introduzindo a

reflexão acadêmica com base em casos reais, que os motivam fortemente a resolver problemas e aplicar o conhecimento científico. Neste movimento, o currículo e as disciplinas, professores e alunos também devem estar sintonizados com o mercado de trabalho e o empreendedorismo. Assim, após a criação da AGITTEC e da Pulsar Incubadora, as estruturas da UFSM com ações ligadas ao empreendedorismo tecnológico, à transferência de tecnologia e à propriedade intelectual encontram-se articuladas em um eixo norteador de ações harmônicas e concatenadas com vistas a consolidar no interior da universidade um ambiente favorável ao empreendedorismo, proteção da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia.

Especificamente na UFSM, a criação da AGITTEC teve como objetivo geral integrar a gestão da propriedade intelectual, do empreendedorismo, da transferência de tecnologia e das parcerias universidade-empresa, promovendo a necessária sinergia dessas atividades e a disseminação da cultura empreendedora no âmbito da UFSM.

A estrutura organizacional da AGITTEC foi desenvolvida de forma a ser capaz de suprir a demanda das áreas que constituem os pilares de sustentação do empreendedorismo, da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia e que estejam harmonicamente integradas para o atendimento de seus objetivos. Essa estrutura organizacional foi criada com base em algumas premissas, pensando em uma atuação integrada de modo a permitir que a UFSM possua um sistema de inovação ágil e altamente pró-ativo em todas as suas áreas de atuação e em todos os *campi* da Universidade. As premissas que nortearam a criação da estrutura organizacional da AGITTEC estão descritas a seguir.

Dentro deste contexto e dos novos desafios que se colocam para as universidades públicas brasileiras, é mundialmente reconhecido que o fortalecimento das iniciativas voltadas a disseminação da inovação tecnológica nas universidades são elementos chaves para promoção do ensino, da competitividade e do desenvolvimento regional. Visando dar suporte a isso, as universidades têm implantado e expandido suas agências de inovação, tendo como finalidade identificar as oportunidades e fomentar na sua comunidade universitária, os fundamentos da proteção intelectual, disseminação da cultura e da educação empreendedora, incubação de empresas de base tecnológica, incubação de

empresas da economia solidária, transferência de tecnologia e aproximação universidade-empresa.

Uso de tecnologia da informação: a estrutura de tecnologia de informação tem papel fundamental em estabelecer formas de contato e integração com os mais diversos públicos das ações de propriedade intelectual, empreendedorismo e transferência de tecnologia.

Contratos e convênios de transferência de tecnologia e propriedade intelectual: a UFSM deve ser capaz de realizar e efetivar negociações dos contratos e convênios de transferência de tecnologia e propriedade intelectual, elaborar e propor os instrumentos jurídicos de interesse nas áreas de incubação de empreendimentos de base tecnológica, inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual. É fundamental apresentar uma uniformização dos instrumentos legais e procedimentos internos, no que se refere à gestão da produção intelectual, do empreendedorismo e da transferência de tecnologia.

Comunicação: é importante para a UFSM possuir uma estratégia de comunicação, divulgação e visibilidade para suas ações de propriedade intelectual, empreendedorismo e transferência de tecnologia tendo como ações: a participação da em feiras e eventos de interesse; a realização de workshops, palestras, cursos e mostras na UFSM; elaboração de informativos eletrônicos e impressos; divulgação do portfólio das tecnologias protegidas pela UFSM e desenvolvimentos tecnológicos realizados. Assim, é importante considerar a UFSM no cenário nacional e internacional como uma instituição de ensino altamente capacitada e integrada às demandas da sociedade. Também é importante dar visibilidade às tecnologias produzidas pela comunidade universitária, aumentando a sinergia e interesses de investimentos público e privados nos projetos desenvolvidos pelos pesquisadores da UFSM. Ainda, a divulgação e o estímulo na UFSM de oportunidades de parceria com o setor público e privado para financiamento de projetos, como potencializador do desenvolvimento de novos produtos e processos demandados pela sociedade, além de estimulador do desenvolvimento econômico e social da região.

Integração dos campi: as ações de propriedade intelectual, empreendedorismo e transferência de tecnologia devem permear todos os campi da UFSM atuando em todos eles de maneira eficiente, eficaz e uniforme servindo como interlocutor junto à comunidade universitária dos diferentes *campi* da Universidade,

divulgando localmente as ações e iniciativas e apoiando e a comunidade universitária dos diferentes *campi*.

A partir destas premissas, foram definidas as principais áreas de atuação da AGITTEC, as quais estão descritas a seguir.

Propriedade intelectual: as ações focadas no estímulo das políticas de propriedade intelectual devem abranger os direitos relativos às invenções em todos os campos da atividade humana, às descobertas científicas, bem como os demais direitos relativos à atividade intelectual no campo industrial, científico, literário e artístico. Assim, inclui-se no âmbito da Propriedade Intelectual, o direito de autor e direitos conexos, as marcas, as indicações geográficas, os desenhos industriais, as patentes, os programas de computador, as topografias de circuitos integrados, a informação confidencial e proteção de novas cultivares. Todos esses princípios são regulados, no Brasil, através da Lei da Propriedade Industrial e da Lei de Proteção de Cultivares.

Empreendedorismo: a capacidade de empreender, isto é, ser criativo, proativo e dinâmico são características cada vez mais desejáveis na sociedade atual nas mais diversas áreas. Deste modo, a política de empreendedorismo tem como principal finalidade o fortalecimento da cultura e educação empreendedora através de três eixos principais que são o fomento ao empreendedorismo, as empresas júniores, as ligas de empreendedorismo e outras ações demandadas e estimuladas pelos estudantes, além da incubadora de empresas de base tecnológica, e do parque tecnológico.

Incubadoras: a base de sustentação de um programa de incubação está alicerçada na difusão da cultura empreendedora, do conhecimento e da inovação. Por meio da incubadora tecnológica deve ser possível apoiar novos empreendimentos de projetos inovadores, através da oferta apoio. Nesse sentido, as incubadoras devem ser responsáveis por estimular o surgimento e consolidação de novos empreendimentos, sendo função da AGITTEC acompanhar e gerenciar as incubadoras da UFSM, com vistas a abrigar empresas nascentes de base tecnológica geradas a partir de projetos de pesquisa em todos os segmentos do conhecimento.

Parque tecnológico: como um dos principais agentes propulsores do desenvolvimento regional, a UFSM deve ter um projeto de Parque Tecnológico que seja responsável por promover, acompanhar e auxiliar a instalação e atuação de

laboratórios e representações dos setores de P,D&I de empresas de base tecnológica que desenvolvam atividades cooperativas com grupos de pesquisa da UFSM, e com o Santa Maria Tecnoparque, nas suas áreas de atuação. Deste modo a atuação da AGITTEC no que diz respeito ao Parque Científico e Tecnológico da UFSM deve ter como objetivo a implantação de um polo de inovação e desenvolvimento tecnológico da Instituição. Isto inclui a promoção de uma infraestrutura que potencialize a universidade e a sociedade e valorize a formação de alunos qualificados, a pesquisa, a inovação e desenvolvimento tecnológico, bem como o desenvolvimento de projetos de empresas inovadoras, de maneira a contribuir para o desenvolvimento sustentável da região de Santa Maria, do Estado do Rio Grande do Sul e do País.

Transferência de tecnologia: a UFSM deve ser pró-ativa na constituição de parcerias para implementação de contratos de transferência de tecnologia, além de dar todo o suporte necessário ao pesquisador que tenha intenção de realizar um acordo de parceria com empresas públicas ou privadas para desenvolvimento de novas tecnologias em produtos ou processos. Cabe à AGITTEC fomentar a transferência de tecnologia e coordenar e monitorar, junto ao setor de assessoria financeira, o recebimento e a distribuição dos ganhos econômicos resultantes dos contratos de transferência de tecnologia.

Projetos externos: com relação a projetos externos, a AGITTEC atua de forma a estimular projetos e parcerias entre a UFSM e órgãos públicos e privados, com o objetivo de captar recursos através projetos de fomento externo. A AGITTEC também deve fornecer apoio técnico para a comunidade universitária na elaboração de projetos cooperativos, com vistas a captação de financiamento externo e ampliação da interação com empresas públicas ou privadas, em um trabalho coordenado junto a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

2.9. Gestão ambiental

A Universidade Federal de Santa Maria apresenta atualmente um cenário referente às políticas de gestão ambiental da Instituição descritas a seguir.

2.9.1. Licenciamento ambiental

A situação atual referente ao licenciamento ambiental na instituição difere em cada *campus*, sendo que Cachoeira do Sul, último campus a ser implantado, possui

a situação melhor regularizada, apresentando licença de instalação para a fase atual de implantação do campus. Em Santa Maria, no campus-sede, o processo encontra-se em fase final do levantamento da documentação para obtenção da regularização do licenciamento. Palmeira das Missões, Frederico Westphalen e Silveira Martins, ainda não têm previsão para processo de regularização do licenciamento.

2.9.2. Política ambiental da UFSM

A Universidade Federal de Santa Maria apresenta de forma discreta, na sua filosofia institucional do PDI 2011-2015, foco na inovação e sustentabilidade, não dispondo claramente de uma política ambiental. Esta é uma premissa básica para que uma instituição de ensino desenvolva ações pautadas no cumprimento da legislação vigente, na prevenção e mitigação dos impactos oriundos de suas diversas atividades diárias, da conservação do ambiente natural e do desenvolvimento sustentável. Uma política ambiental atesta o comprometimento institucional com a melhoria contínua dos produtos e serviços vinculados ao ensino, pesquisa, extensão e gestão.

O planejamento ambiental da UFSM é composto pelo setor de planejamento ambiental, pertencente à coordenadoria de obras e planejamento ambiental e urbano (COPA) da PROINFRA, e da comissão de planejamento ambiental, esta última de caráter consultivo e deliberativo. Dentre as principais atribuições do setor de planejamento ambiental estão a gestão de resíduos, ações de coleta seletiva e logística sustentável, licenciamento ambiental e infraestrutura e segurança voltadas a produtos químicos em geral. Estes órgãos encontram dificuldades e limitações para atender a todas as demandas dos *campi* universitários.

2.9.3. Resíduos sólidos

A gestão de resíduos em uma universidade é por si só bastante complexa, uma vez que apresenta características de uma cidade. São produzidos diariamente resíduos de todo tipo, como os recicláveis, orgânicos, biológicos, laboratoriais, hospitalares, da construção civil, de atividades rurais, entre outros.

A UFSM experimentou ao longo de sua história, especialmente a partir dos anos 1990, várias iniciativas no gerenciamento dos diferentes resíduos produzidos no campus sede. A Casa do Estudante foi pioneira na proposta de coleta seletiva,

incluindo a construção de espaços para o depósito de lâmpadas e baterias. Outras iniciativas ocorreram no Centro de Tecnologia (com a separação de papéis e embalagens); no antigo Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM); pela Comissão de Meio Ambiente do Centro de Ciências Rurais (com a coleta seletiva nos seus espaços e a distribuição do “Guia de descarte de resíduos”). No entanto, foram iniciativas pontuais e isoladas, que não se perpetuaram e que encontraram dificuldades para sua consolidação. Cabe salientar, que nos anos 90 e 2000, o recolhimento de resíduos recicláveis era realizado por uma associação de selecionadores de maneira informal e que também enfrentava problemas operacionais.

A compostagem dos resíduos orgânicos também deu seus primeiros passos nos anos de 2003 e 2004 com o empenho dos professores Jorge Cuellar e Juarez Hoppe. Atualmente, esta questão voltou a ser tratada com uma proposta que irá utilizar os restos de alimentos não processados, oriundos das lancherias e restaurantes do campus sede, em parceria com o Colégio Politécnico.

Os resíduos hospitalares eram destinados de forma irregular até meados dos anos 90. A partir de 2000, formou-se uma comissão para avaliar os procedimentos adotados quanto a segregação e destinação dos resíduos infectantes do Hospital Universitário e, hoje, o HUSM dispõe de um plano de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde (PGRSS), atendendo a legislação vigente e obtendo avanços de forma contínua.O Hospital Veterinário está com plano implantado.

Juntamente a estas iniciativas, um projeto institucional de coleta seletiva foi idealizado em 2002. Ele previa a disponibilização de coletores no interior dos prédios e contêineres nas vias públicas, de forma progressiva, com término de implantação desta estrutura para 2008. Os resíduos recicláveis também eram destinados a associações de selecionadores. A falta de uma estrutura administrativa que propiciasse o desenvolvimento de políticas na área ambiental caracterizou-se como um dos principais entraves para o avanço nestas questões.

No final de 2014, o tema coleta seletiva voltou a ter novas iniciativas. Um projeto de extensão começou a ser desenvolvido junto ao Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE) e, depois, expandido para o Ipê Amarelo, Incubadora Tecnológica, Centro de Educação, prédio 40 do Centro de Artes e Letras, Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência (FATEC) e Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM). O recolhimento era realizado semanalmente pela Associação de

Selecionadores de Materiais Recicláveis de Santa Maria (ASMAR), que recolhia em outros pontos do campus como por exemplo: alguns setores da reitoria, o Centro de Ciências Sociais e Humanas, o Hospital Universitário, o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), o Departamento de Fitotecnia, entre outros. Neste período o Centro de Tecnologia também retomou esta questão com um projeto de educação ambiental e coleta seletiva.

Desta forma, a coleta seletiva no campus sede começou a ganhar força e, a partir de 2016, com a participação da comissão de planejamento ambiental (COMPLANA) e Pró-Reitoria de Infraestrutura, a UFSM fez cumprir o Decreto-Lei 5.940/2006 e, em 30 de maio, firmou Termo de Compromisso com quatro Associações de Selecionares de materiais recicláveis de Santa Maria: Associação de Reciclagem Seletiva de Lixo Esperança (ARSELE), Associação de Selecionadores de Materiais Recicláveis de Santa Maria (ASMAR), Associação de Recicladores Pôr do Sol (ARPS), e Noêmia Lazzarini. Desde o dia seis de junho, semanalmente, em sistema de rodízio, uma destas associações recolhe, segrega e comercializa os materiais oriundos da coleta seletiva. Atualmente, cerca de uma tonelada e meia de materiais recicláveis, oriundos de 52 pontos de coleta, são destinados a cada semana.

Outras iniciativas na forma de projetos de extensão, coordenados pela COMPLANA, disponibilizam pontos de entrega voluntário (PEVs) à comunidade para equipamentos eletroeletrônicos (sem patrimônio), óleo vegetal e esponjas de cozinha em diversos locais do campus sede.

2.9.4. Compras, contratações sustentáveis e logística reversa

A preocupação ambiental vem aumentando consideravelmente nas últimas décadas, e, com ela, o incremento de ações que visam a sustentabilidade e o consumo consciente. Tomando como base princípios como estes, iniciativas legais vinculadas a compras, contratações e especificação de produtos passam a ser implantadas na esfera pública federal, a partir da criação de leis e instruções normativas específicas aos processos licitatórios sustentáveis.

Na UFSM, apesar do desenvolvimento de algumas iniciativas a partir de 2010, principalmente vinculadas à eficiência energética, a consolidação de uma política de desenvolvimento sustentável se dá a partir dos anos de 2013 e 2014, quando se percebe um maior número de processos licitatórios vinculados a critérios

sustentáveis. São exemplos de compras públicas sustentáveis a aquisição de materiais ou equipamentos de fabricação nacional; de embalagens de papel reciclado; cartucho e toners remanufaturados; papel reciclado; material livre de amianto; sacolas ecológicas, entre outros. Apesar dessas iniciativas, as ações até o momento ainda se mostram de alcance limitado.

No âmbito das licitações para fins de novas construções ou reformas, são exemplos o uso de torneiras automáticas, a implantação de sistemas de reuso de água e ainda a especificação de produtos e sistemas com etiquetagem de eficiência energética, principalmente equipamentos de condicionamento de ar e iluminação artificial. Porém, ainda há muito a fazer. Um exemplo é a questão do descarte de resíduos sólidos oriundos da construção civil, na esfera da instituição. Encontram-se ações voltadas a este segmento em processos licitatórios que visam à destinação correta de resíduos por empresa licenciada e o procedimento de logística reversa.

No ano de 2015, a logística reversa foi implantada para o recolhimento de alguns itens, a saber, embalagens de agrotóxicos, carcaças de toners e cartuchos usados, embalagens vazias de água mineral, pneus inservíveis e lâmpadas descartadas, todos a partir de pregão eletrônico, que prevê a contratação de empresas para cumprir estas finalidades.

Atualmente a UFSM possui o programa UMA – UFSM Sustentável –, que prevê, entre outras ações, a consolidação do plano de gestão de logística sustentável (PLS). Nele estão previstos critérios de eficiência energética e de logística reversa, que pretendem nortear a instituição na manutenção e aperfeiçoamento das práticas sustentáveis já aplicadas na busca da eficiência do gasto público aliada ao desenvolvimento sustentável da Instituição.

2.9.5. Proteção, recuperação e revitalização de áreas verdes

Com relação à composição da vegetação do campus-sede, para atender à legislação vigente, é importante salientar que sua atual composição florística (áreas verdes, espaços livres com vegetação natural ou espaços livres com plantas ornamentais, jardins e arborização viária), revela-se uma decorrência de ações históricas, construídas por influência de diversas visões ou conceitos sobre natureza, cuja discussão deve ser o ponto de partida para esta análise, sem o que é impossível compreender “a vegetação e a flora do campus-sede”. Os fragmentos de vegetação nativa na beira de caminhos e de córregos estão reduzindo-se ano a ano,

de maneira silenciosa, à medida que surgem novos prédios. A ideia que se tem *a priori* é que o campus-sede da UFSM foi instalado em uma área dominada fisionomicamente por “campos naturais”, entremeada de capões de mato, com áreas de banhados e córregos com vegetação herbácea, até arbóreo-arbustiva em alguns pontos nas suas bordas de forma descontínua.

A vegetação natural poderia ser identificada através de algumas manchas de campos, raros remanescentes de banhados e alguns capõezinhos de mato muito fragmentados e escassos, a sua maioria junto aos córregos. A palavra harmonia é fundamental quando se tenta entender os conflitos existentes na paisagem vegetacional do campus-sede. A desarmonia é uma marca registrada e ocorre em função do histórico desencontro entre os agentes formadores dessa paisagem, com espécies escolhidas e cultivadas sem nenhum critério científico. O uso de espécies nativas poderia facilitar processos de fluxo gênico entre populações fragmentárias das espécies, ou ainda possibilitar recursos para a fauna nativa, mantendo corredores. A criação de uma comissão responsável pela reformulação de critérios para compor as paisagens dos campi-sede. O ideal seria compor uma configuração que reproduzisse a estratificação florestal existente nas florestas da região, com uma sequência de arbustos médios, trepadeiras, epífitos, herbáceas, num desenho harmônico que reproduzisse o ecossistema natural, com objetivo pedagógico e educativo.

O entorno e nascentes dos córregos deveriam ser tratados como áreas de preservação permanente, logo, deveriam estar protegidos, livres de impactos antrópicos, e com a vegetação marginal no mínimo intocada. Um experimento vem sendo realizado desde 2007, em um dos córregos, quando um trabalho foi desenvolvido em conjunto com a Pró-Reitoria de Infraestrutura que auxiliou na regeneração da área entre o Parque das Nações e a avenida que passa em frente ao Centro de Educação Física e Desportos. A regeneração está fortalecida, mas infelizmente não foi possível estender o processo aos demais braços da sanga, nem houve meios de cumprir o código florestal que prevê margem de proteção de 30m. Ainda é necessário um esforço para adequar os demais corpos d’água à legislação vigente. Ou seja, os demais córregos e sangas existentes no campus-sede não estão protegidos como deveriam, se fossem cumpridas as determinações do Código Florestal.

Nos jardins, usam-se espécies cujo atrativo são flores, mas com curto ciclo, necessitando serem logo substituídas, demandando alta manutenção, com irrigação constante e outros cuidados. Não são espécies tropicais nem subtropicais, muito menos nativas, nem têm alguma afinidade com paisagens regionais, o que dificulta seu manejo e encarece sua manutenção, além de não permitir que estes espaços forneçam serviços ambientais. O ideal seria usar jardins com inspiração tropical, com espécies perenes, se possível, nativas, estruturadas de modo a repetir padrões da vegetação local. Assim, seria possível uma manutenção menos intensa, menor necessidade de irrigação e reposição de plantas, além de facilitar processos relacionados à montagem de corredores ecológicos.

O mosaico representado pela vegetação do campus-sede poderia ser modificado no sentido de gerar uma nova fisionomia, mais harmônica, que representasse uma identidade local. Para que isso se torne possível, seria necessária a coordenação de um grupo em que estivessem incluídos todos os interessados na elaboração de uma paisagem mais sustentável para a UFSM. Sugere-se que o viés ecológico seja o caminho preferencial, reconstruindo as paisagens, utilizando os modelos da vegetação florestal local, montando corredores ecológicos, compondo núcleos com o maior número de espécies possível, reproduzindo a paisagem local, que é a identidade singular da universidade, removendo-se pouco a pouco as espécies exóticas, principalmente as invasoras, e protegendo todas as áreas de proteção permanente.

Percebe-se que, no campus-sede, não há uma harmonia na criação e no manejo da paisagem sob o ponto de vista botânico. A paisagem vegetal que o caracteriza é formada por um mosaico de propostas vegetacionais individuais. Existe um forte risco ambiental no sentido de que a vegetação nativa local esteja sendo removida aos poucos à medida que o campus-sede incorpora novas propostas urbanísticas, com a construção de novos prédios. É necessário estabelecer um debate interno sobre os rumos a serem tomados com relação a uma proposta paisagística criada pelo conjunto da comunidade universitária, o que reforça a necessidade da criação de uma comissão permanente que permita avaliar de forma democrática cada ação realizada no espaço de uso coletivo.

2.9.6. Esgotos e efluentes

A UFSM não dispõe de rede de esgotos, portanto, não há a separação do esgoto doméstico daquele produzido nos laboratórios, bem como, esgoto sanitário atendido por rede coletora com estação de tratamento. Além disso, as instruções disponíveis orientando o descarte adequado das diferentes fontes geradoras de resíduos é incipiente. Se faz urgente planejar e implementar progressivamente adaptações nos prédios já existentes na Instituição de forma a coletar separadamente os efluentes químicos, tóxicos e efluentes perigosos lançados na rede sanitária atual e aparelhar as novas edificações de modo a atender a legislação vigente.

2.9.7. Eficiência energética e energias alternativas

A UFSM, campus-sede, foi construída e projetada em uma época em que não havia a crise de energia que a qual teve início na década de 1970, nos países do hemisfério norte, e a partir de 1980, no Brasil. Atualmente, a crise energética impõe soluções de melhor eficiência nesse quesito. Segundo o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL), as edificações comerciais, de serviços e públicas são responsáveis por 50% do total da energia consumida no país. Porém, há um potencial de economia de energia, considerando edificações novas, de 50%, e para adaptação de edificações existentes, 30%. Segundo o PROCEL, para edificações públicas, cerca de 70% do consumo de energia é relativa à iluminação artificial e ao condicionamento artificial do ar.

Atualmente, a UFSM não possui um sistema de medição de energia discriminado para cada edificação e segundo sua finalidade (principalmente condicionamento artificial de ar e iluminação). Essa ação consta entre as metas do PLS, porém ainda não foi executada por razões estruturais. Considera-se importante que as edificações existentes sejam adaptadas para reduzir o consumo e que as novas edificações se enquadrem na Instrução Normativa n. 2, de junho de 2014, que determina que as edificações novas e *retrofits* devem obrigatoriamente visar a obtenção da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE) de projeto classe A (mais eficiente).

Para que as edificações novas e existentes sejam adequadas aos critérios desejados de eficiência energética, é necessário a qualificação de seus servidores

no que tange a eficietização de sistemas e tecnologias de operação de edificação e projeto de edificações bioclimáticas. É necessário a intervenção em edificações existentes e o projeto de novas edificações objetivando atingir os critérios do PROCEL.

Almeja-se que, a UFSM se destaque como uma instituição na qual seus edifícios se qualificam como de máxima eficiência energética no cenário das instituições de ensino superior, e que as novas edificações construídas enquadrem-se no conceito de *Zero Energy Building* (edificações que produzem através de microgeração de energia, a energia que é por elas consumida através da incorporação de geração solar).

A UFSM conta com quatro sistemas de geração de energia renovável a partir de sistemas solares fotovoltaicos. Estes sistemas contam com módulos fotovoltaicos que geram energia elétrica a partir da irradiação solar. Todos os sistemas estão instalados sobre os telhados das edificações, o que configura um uso otimizado por utilizar uma área de superfície já ocupada, caracterizados como sistemas BAPV (*Building Applied Photo Voltaic*). Todos os sistemas estão conectados à rede elétrica do campus-sede, tendo sua energia injetada diretamente nos quadros de distribuições de suas edificações. Pelo pouco volume de geração é provável que todos os sistemas tenham sua geração consumida no próprio prédio, em casos de pouca demanda da edificação a energia é distribuída pela rede e alimenta as edificações vizinhas. Assim observa-se que os sistemas instalados promovem a geração de 0,87% do consumo do Hospital Universitário apenas, mostrando que há muito campo de crescimento da geração renovável conectada à rede e integrada às edificações na UFSM.

Ainda no campo das energias renováveis, a UFSM também conta com uma miniusina de processamento de biodiesel nas dependências do Colégio Politécnico. A estrutura faz o processamento e qualificação do óleo de cozinha descartado pelo Restaurante Universitário. Este óleo, depois de processado, tem abastecido veículos da UFSM que atuam na mobilidade interna do campus-sede.

Para atingir os objetivos acima, é importante que a instituição, em seu plano de gestão, inclua o planejamento físico-territorial de seus *campi.*

Ou seja, incluir fóruns de discussão permanente com a comunidade universitária, desenvolver continuamente o planejamento de seus territórios a médio e longo prazos, buscar a eficientização energética de seu ambiente construído e o

conforto ambiental para seus usuários, em outras palavras, seguir o exemplo de outras grandes universidades brasileiras como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Universidade de São Paulo.

2.9.8. Sustentabilidade hídrica, proteção, uso eficiente e reuso

O abastecimento de água nos *campi* da UFSM é realizado através da Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN) e de captação subterrânea. O Campus de Frederico Westphalen é abastecido pela CORSAN.

No campus-sede o abastecimento vem sendo realizado através de captação subterrânea desde a sua criação. Atualmente o número de poços perfurados é de cerca de 50. Desses, 24 estão em atividade, ou seja, fornecendo água para os diversos usos (ou atividades) da comunidade universitária que frequenta diariamente o campus-sede, aproximadamente 32.000 pessoas. A exceção é o Hospital Universitário que é abastecido pela CORSAN.

Com relação à captação de água da chuva e o seu uso há algumas ações em alguns setores da UFSM, mas estas não são significativas quando comparadas ao volume de água potável que ainda é consumido para usos menos nobres. Demonstra-se primordial valorizar as ações existentes, mas como universidade, podemos fazer e avançar mais.

2.9.9. Educação Ambiental

Para que todas as ações vinculadas ao plano de gestão ambiental da UFSM possam ter êxito é necessário um programa contínuo de educação ambiental. As ações de educação ambiental na Instituição ocorrem de forma pontual e não há um programa institucional envolvido com essa política. A UFSM conta com um curso de educação ambiental à distância, um curso de especialização que tem como fundamentos o comprometimento de seus professores com a educação ambiental, além de outras iniciativas.

O curso de especialização presencial em educação ambiental da UFSM funciona desde 1995 e já formou mais de 250 estudantes, com entrada média de 15/ano. Este curso tem realizado iniciativas, principalmente, junto aos meios de comunicação para divulgação de trabalhos, mas o sucesso é relativo em função das frequentes trocas de comando. O curso de educação ambiental a distância foi criado

em 2008. Neste ano foram formados mais de 650 estudantes em diversos polos distribuídos no Rio Grande do Sul.

Até o ano de 2002 as unidades de ensino patrocinaram alunos bolsistas da educação ambiental para promover palestras educativas, principalmente, nos primórdios da coleta seletiva. Depois disso, a verba cessou e as iniciativas ficaram institucionais com as já conhecidas deficiências na coleta seletiva. Inspirada nestas atitudes foi criado em 1998 o Fórum de Educação Ambiental que ainda promove mensalmente palestras educativas no campus-sede, sempre no auditório do Centro de Ciências Rurais. Após 2002 esta responsabilidade passou para o grupo liderado pela Unidade de Apoio Pedagógico (UAP) do Centro de Ciências Rurais e atualmente mantém-se itinerante e com as atividades espaçadas.

Devido ao seu caráter multidisciplinar, a universidade constitui-se em um espaço privilegiado para o desenvolvimento de projetos que envolvam as questões ambientais. As iniciativas de implementar políticas educacionais através dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) ainda é incipiente. As tentativas de que os cursos, em suas reformas curriculares, coloquem disciplinas que foquem na gestão e na destinação de resíduos gerados no exercício da profissão tem tido resposta pequena e ainda sem avaliação correta.

Portanto, a integração dos diversos saberes científico, social, político, cultural e econômico, em um enfoque interdisciplinar do meio ambiente, se dá através de um modelo fundamentado na interação entre fatores que incidem sobre os problemas ambientais e deve fazer parte das políticas de gestão da Instituição. Para que os objetivos propostos para a gestão ambiental sejam alcançados é necessário que a UFSM possua uma unidade administrativa com porte, respaldo e orçamento condizentes com o volume de ações e iniciativas a serem desenvolvidas.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico da Universidade Federal de Santa Maria é um conjunto de 45 objetivos a serem alcançados ao final do período de vigência do PDI 2016-2026, dispostos em um mapa estratégico com quatro dimensões. Os 45 objetivos também foram divididos em 7 Desafios Institucionais, e há um mapa estratégico para cada um desses desafios.

Na época da elaboração do PDI, as metas a serem atingidas para cada objetivo ainda não haviam sido definidas. Esta definição ocorreu, pela primeira vez, no ano de 2018, como parte integrante do Plano de Gestão da reitoria, que instituiu o Plano de Metas 2018-2021, contendo 12 metas a serem alcançadas em 5 objetivos do PDI, até o ano de 2021, contemplando 3 dos 7 desafios previstos no plano.

Em 2020, o plano de metas 2018-2021 passou por um processo de revisão, do qual resultou a definição de 33 metas, agora contemplando os 7 desafios institucionais e 17 objetivos, além de 2 metas que representam o alcance da visão institucional. Este novo conjunto de metas estendeu o horizonte de planejamento para o ano de 2022 e passou a fazer parte do PDI, a partir de janeiro de 2021.

Para os próximos anos, com o Plano de Metas passando a integrar o PDI, o processo de revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional passa a contemplar a análise e revisão das metas. Desta forma, anualmente a estratégia da instituição é revisada e novos objetivos, desafios ou metas podem ser incorporados ao plano à medida do necessário.

O plano foi elaborado a partir das contribuições coletadas junto à comunidade, tendo como pano de fundo o Plano Nacional da Educação (PNE), o Plano Plurianual do Governo Federal (PPA) e os resultados de análises realizadas internamente na Instituição, como a Autoavaliação Institucional[24] e a análise SWOT[25]. A metodologia utilizada na elaboração do plano está descrita na seção 3.1, enquanto a seção 3.2 apresenta a Missão, Visão e Valores institucionais. O planejamento estratégico como um todo está apresentando em três seções. A seção 3.3 apresenta o mapa estratégico institucional, contendo os 45 objetivos e a sua relação com os desafios

[24] A Autoavaliação Institucional ocorre a cada dois anos na UFSM e em 2016 o período de avaliação é até novembro. Os últimos resultados disponíveis são referentes à autoavaliação realizada em 2014.

[25] Análise SWOT é uma metodologia para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e foi realizada em 2014 junto a gestores da Administração Central da Reitoria, por ocasião da elaboração do Plano de Gestão da UFSM.

institucionais, a seção 3.4 apresenta uma visão do mapa individualizada por desafio institucional e a seção 3.5 apresenta a metodologia e os resultados obtidos na revisão, que deu origem ao Plano de Metas do PDI. Dessa forma, além do mapa estratégico unificado, pode-se dizer que há sete mapas estratégicos, sendo um para cada desafio.

3.1. Resumo da metodologia de elaboração

O processo de elaboração do mapa estratégico da UFSM foi conduzido de maneira a representar o sentimento da comunidade universitária e da sociedade na qual ela está inserida. Para isso foram realizadas 26 reuniões envolvendo mais de 550 pessoas, incluindo alunos, docentes, técnico-administrativos e representantes da sociedade. Além das reuniões, também foram levados em consideração os resultados de um formulário on-line que ficou disponível para participação da comunidade universitária nos meses de maio a julho, resultando em um total de 2.217 respostas.

O processo de consulta à comunidade foi realizado tomando como base um conjunto de sete desafios institucionais, os quais foram definidos pela Comissão Central do PDI[26]: *1-Internacionalização*; *2-Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica*; *3-Inclusão social*; *4–Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia*; *5-Modernização e desenvolvimento organizacional*; *6-Desenvolvimento local, regional e nacional*; *7–Gestão ambiental*. No total, foram analisadas cerca 3.142 contribuições considerando-se todos os sete desafios.

O mapa estratégico está construído com base nos conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma das metodologias mais utilizadas em atividades de planejamento estratégico e vem sendo incorporada como uma das práticas de planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil. As dimensões originais do BSC foram adaptadas para o contexto da UFSM e são as seguintes: *i) Alunos e sociedade*; *ii) Processos*, *iii) Aprendizado e infraestrutura* e i*v) Sustentabilidade financeira*. Além das dimensões, o mapa estratégico também leva

[26] A Comissão Central do PDI foi nomeada em 5 de fevereiro de 2016 pela portaria nº 78265/2016, com a composição original formada por Diretores de Unidade, Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores, tendo sofrido alterações para incorporar um representante dos servidores técnico-administrativos indicado pelo Conselho Universitário.

em consideração o conceito de temas estratégicos, que estão representados pelos desafios institucionais.

A construção dos objetivos estratégicos foi realizada analisando as contribuições da comunidade para cada um dos sete desafios. O resultado disso é um mapa estratégico para cada desafio. O mapa foi construído a partir da análise individual de cada contribuição. O conteúdo de cada contribuição foi interpretado, procurando-se por palavras-chave que pudessem representar as ideias centrais dentro do contexto dos desafios.

A imagem da Figura 22 ilustra um trecho do trabalho desenvolvido para identificar objetivos do desafio *Internacionalização*. A primeira linha contém as palavras-chave que foram identificadas no contexto do desafio *Internacionalização* e as linhas seguintes apresentam o total de contribuições relacionadas a cada palavra-chave. Por exemplo: a palavra-chave *PC-1 Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais* possui 100 contribuições relacionadas, sendo 20 oriundas de reuniões e 80 oriundas dos formulários on-line. As palavras-chave PC-1, PC-4, PC-5 e PC-11 ajudaram a formar uma ideia central relacionada a *Extensão, Parcerias e Convênios Internacionais*. De forma análoga, as palavras-chave *PC-7* E PC-8 foram utilizadas como base para uma ideia central referente a *Artigos Internacionais, Eventos e Visibilidade*.

Ideias-Chave		PC-1 Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais	PC-2 Mobilidade de Servidores e Discentes	PC-3 Aulas em Língua Estrangeira	PC-4 Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo	PC-5 Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino	PC-6 Acreditação e Dupla Diplomação (e currículos internacionais + alunos estrangeiros)	PC-7 Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilingues) (pesquisadores, artigos, congressos)	PC-8 Comunicação Internacional e Divulgação Científica	PC-9 Agilidade, Desburocratização e Transparência	PC-10 Cursos e Fluência em Outras Línguas (Servidores e Alunos)	PC-11 Extensão	PC-12 Infraestrutura de Apoio e Acolhimento	PC-13 Trocas Culturais e de Processos de Gestão	Geral/ N.A. (Não se Aplica)	Outro
	Total	**102**	**46**	**66**	**121**	**61**	**45**	**57**	**56**	**24**	**58**	**48**	**36**	**29**	**109**	**3**
	Reuniões	22	10	21	11	4	15	14	24	10	17	1	21	2	6	2
	Formulários	80	36	45	110	57	30	43	32	14	41	47	15	27	103	1
Extensão, Parcerias e Convênios Internacionais		+			+	+						+				
Artigos Internacionais, Eventos e Visibilidade								+	+							
Intercâmbio, Aulas em Inglês e Currículo Internacional			+	+	+											
Agilidade, Desburocratização e Transparência										+						
Intercâmbios Culturais e de Gestão														+		
Infraestrutura de apoio e fluência em línguas											+		+			
Pesquisadores de Ponta								+								

Figura 22: Exemplo de palavras-chave e objetivos para o Desafio 1 - Internacionalização.

Os textos que constam na coluna *Ideias-Chave* da Figura 22 contem uma ideia central a ser representada e foram o ponto de partida para redigir o texto final dos objetivos e identificar os indicadores de acompanhamento. O processo de construção dos objetivos foi feito com um olhar global integrando todos os sete desafios, de maneira que as ideias centrais de um desafio foram, aos poucos, sendo

unificadas com ideias centrais de outros desafios com o intuito de reduzir o número de objetivos do mapa estratégico[27].

A Figura 23 mostra o exemplo de um objetivo do *Desafio 1 – Internacionalização* juntamente com seus indicadores. O objetivo *Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais* fica na dimensão *Processos* e teve origem na ideia-chave *Extensão, parcerias e convênios*. Este objetivo pode ser medido por meio de quatro indicadores, dentre eles o "*Número de Convênios Internacionais"* e o "*Número de Países com Convênios Internacionais"*.

Desafio 1 - Internacionalização		
Dimensão	**Objetivo**	**Indicadores**
Processos	**Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais** (Extensão, parcerias e convênios)	[FP094] **Nro. de Convênios Internacionais**
		Nro. de Professores em Intercâmbio IN
		Nro. de Professores em Intercâmbio OUT
		Nro. de Países com Convênios Internacionais

Figura 23: Exemplo de objetivo e indicadores do Desafio 1 - Internacionalização

Os objetivos são dispostos em um mapa central unificado e também em um mapa individual para cada desafio. Dessa forma, além de se ter uma visão geral de todo o mapa estratégico da Instituição, também é possível visualizar o mapa estratégico de cada um dos sete desafios. Ambos os mapas apresentam a divisão em dimensões: *Alunos e sociedade*; *Processos*; *Aprendizado e infraestrutura* e *Sustentabilidade financeira*, mas possuem algumas diferenças entre si.

No mapa central cada objetivo é mostrado em uma caixa e, nos casos em que o objetivo está relacionado a mais de um desafio, os diferentes desafios são destacados na parte inferior da caixa. A Figura 24 é um recorte da dimensão *Processos* do mapa unificado, em que é possível verificar que o objetivo *PR-D4-02 Implementar projetos disciplinares* está relacionado ao desafio 4 e ao desafio 6.

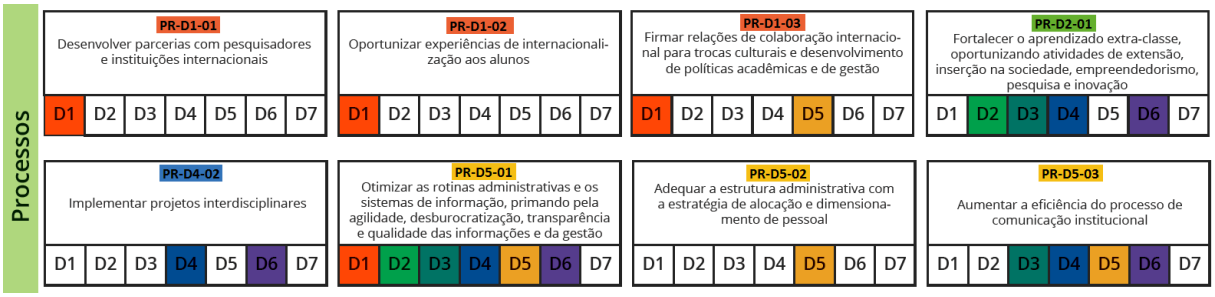


Figura 24: Exemplo de objetivos e sua relação com os desafios institucionais.

No mapa individual de cada desafio os objetivos ficam dispostos em elipses e possuem relações entre si, as quais estão representadas pelas setas, conforme

[27] No início do processo de elaboração e unificação dos objetivos estratégicos havia 82 ideias centrais, que deram origem a 45 objetivos.

ilustrado na Figura 25. No exemplo da Figura 25 o objetivo *AI-D1-01-Prover infraestrutura e ambiente de acolhimento para integração internacional* tem influência no objetivo *PR-D5-01-Otimizar rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão*.

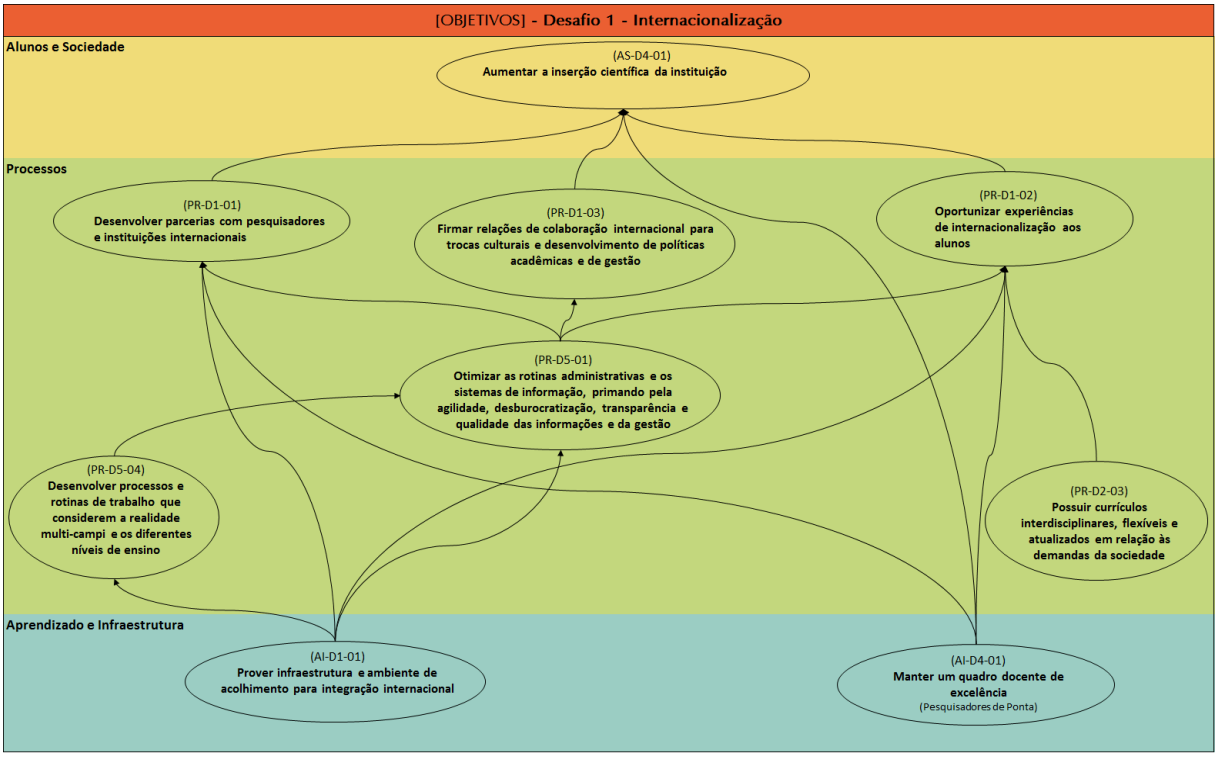


Figura 25: Mapa Estratégico com os Objetivos do Desafio 1 - Internacionalização.

3.2. Missão, Visão e Valores

A Missão, Visão e Valores da UFSM foram colocadas sob consulta da comunidade universitária como uma das questões do formulário on-line. Das 2.217 contribuições que foram recebidas por meio desses formulários, 280 pessoas fizeram comentários sobre a Missão, Visão ou Valores da Universidade. A maioria dos comentários foram favoráveis à manutenção dos textos. Houve comentários gerais e também sugestões pontuais relacionadas, por exemplo, a reafirmar a questão da ética e da sustentabilidade, adicionar itens aos valores institucionais, como por exemplo: transparência, solidariedade e formação da cidadania. Também houve sugestões relacionadas a acrescentar na Missão e/ou na Visão aspectos relacionados a humanização, ao desenvolvimento regional, popularização da ciência, entre outros. Por fim, houve contribuições alertando sobre o fato de os textos da Missão e Visão estarem bastante semelhantes, havendo diferença significativa apenas no início do texto da Visão, onde consta "*ser reconhecida como uma instituição de excelência*". Todos esses aspectos foram discutidos com a Comissão Central do PDI e se chegou à conclusão de que o texto da Missão deve ser mantido, enquanto o texto da Visão pode vir a ser adaptado no sentido de retirar os trechos que se mostram repetitivos em relação à Missão. Eventuais mudanças no texto da Visão, entretanto, não constam neste PDI e poderão ser discutidas no futuro. A missão, visão e valores da UFSM são:

Missão: "*Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável*"

Visão: "*Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável*"

Valores: Liberdade;
Democracia;
Ética;
Justiça;
Respeito à identidade e à diversidade;
Compromisso social;
Inovação;
e Responsabilidade.

3.3. Mapa estratégico institucional

O mapa estratégico do PDI 2016-2026 é divido em quatro dimensões e sete desafios institucionais. A leitura do mapa, de cima para baixo, é feita seguindo o seguinte raciocínio: a UFSM serve aos alunos e à sociedade (dimensão *Alunos e sociedade*), para quem deve entregar resultados. Para entregar estes resultados é preciso desenvolver um conjunto de processos de trabalho (dimensão *Processos*), e para que isso seja possível é necessário prover uma infraestrutura de apoio e desenvolver conhecimentos na sua equipe (dimensão *Aprendizado e infraestrutura*). Para viabilizar todo esse contexto é necessário um orçamento que dê sustentação à instituição (dimensão *Sustentabilidade financeira*).

Cada objetivo é representado no mapa central por uma caixa, e possui um código que o identifica. O código é formado de maneira a identificar o objetivo no mapa e obedece à estrutura AA-DN-NN, onde:

- AA: indica a dimensão (AS-Alunos e sociedade; PR-Processos; AI-Aprendizado e infraestrutura; SF-Sustentabilidade financeira)
- DN: indica o desafio principal ao qual o objetivo está associado (D1-Internacionalização; D2-Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; D3-Inclusão social; D4-Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; D5-Modernização e desenvolvimento organizacional; D6-Desenvolvimento local, regional e nacional; D7-Gestão ambiental);

NN: indica o número do objetivo dentro da dimensão do desafio (1, 2, 3, etc.)

Há objetivos que se relacionam a mais de um desafio. Nesse caso, os desafios aos quais o objetivo está relacionado ficam destacados na parte inferior da caixa. No exemplo da Figura 26, o objetivo *PR-D1-01 Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais* se relaciona apenas ao *Desafio 1 – Internacionalização*. Já o objetivo *PR-D4-02 Implementar projetos interdisciplinares* está relacionado ao *Desafio 4* e ao *Desafio 6*.

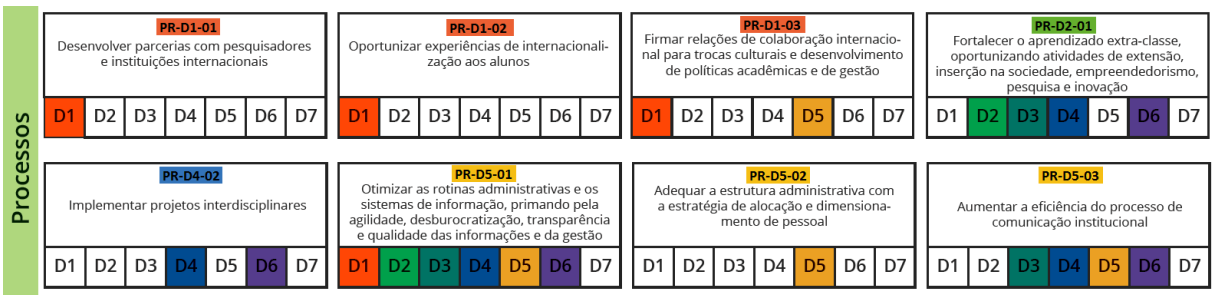


Figura 26: Exemplo de objetivos dispostos no mapa estratégico central unificado.

Os objetivos que se relacionam a mais de um desafio terão pelo menos um indicador para cada desafio. Por exemplo: o objetivo *PRD-D5-03 Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional* está relacionado a quatro desafios. No caso do *Desafio 3 - Inclusão social* o indicador de medição deve estar relacionado à acessibilidade das informações, enquanto nos *Desafios 4* e *6* o indicador é sobre a eficiência na comunicação dos projetos de pesquisa e extensão. Já no *Desafio 5* o foco do indicador é relacionado à eficiência percebida pela comunidade a respeito da comunicação institucional.

A seção 3.3.1 apresenta o mapa estratégico unificado, contendo todos os objetivos que compõem o plano. As seções 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4 e 3.3.5 apresentam a relação de objetivos de cada uma das dimensões, respectivamente: *Alunos e sociedade*; *Processos*; *Aprendizado e infraestrutura* e *Sustentabilidade financeira.*

3.3.1. Mapa estratégico

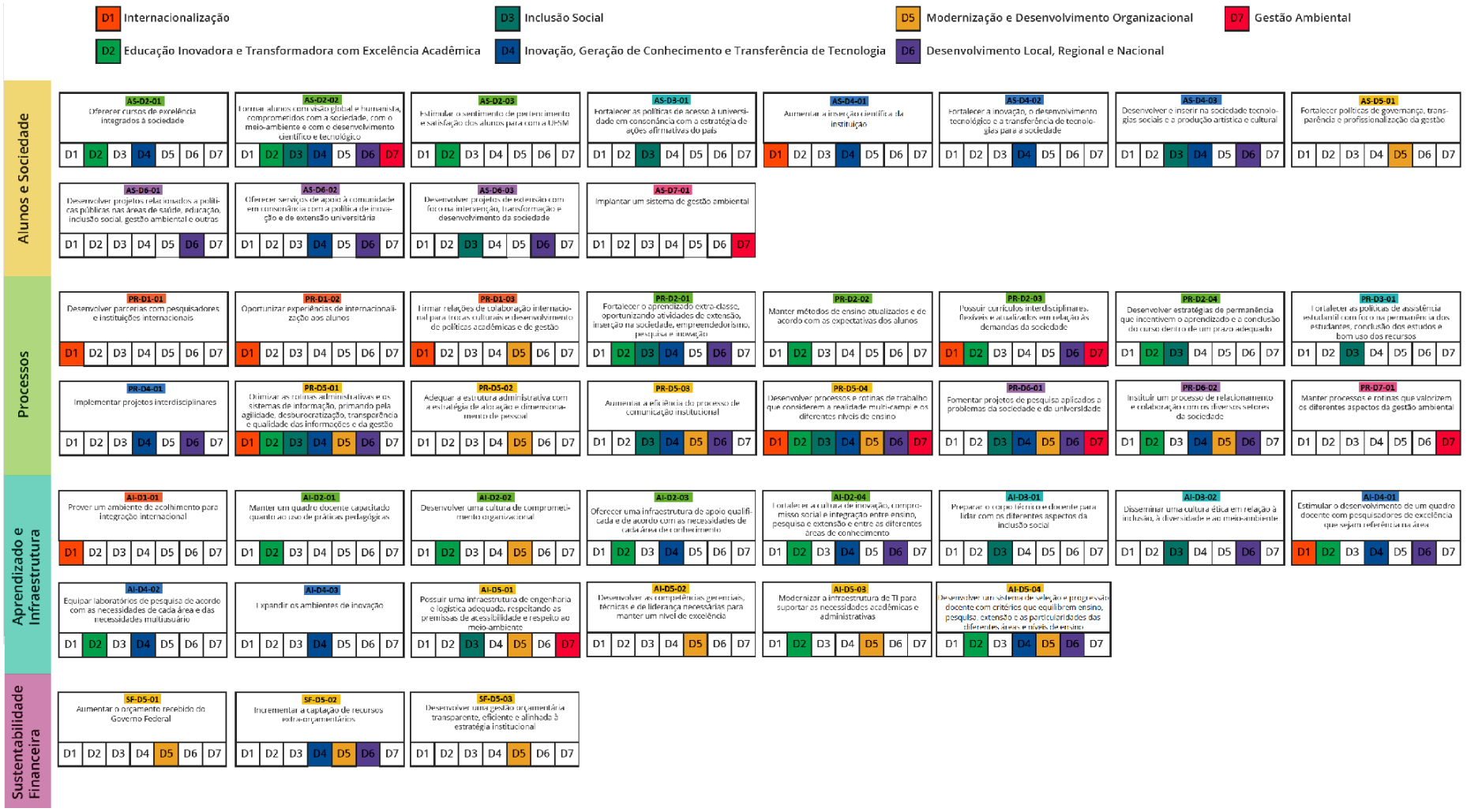


Figura 27: Mapa Estratégico do PDI 2016-2026.

3.3.2. Relação de objetivos da dimensão Alunos e Sociedade

Objetivos Institucionais			Desafios Relacionados ao Objetivo						
Desafio e Cód.		Descrição do Objetivo Institucional	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D2	AS-D2-01	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade		X		X			
	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico		X	X	X		X	X
	AS-D2-03	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM		X					
D3	AS-D3-01	Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país			X				
D4	AS-D4-01	Aumentar a inserção científica da Instituição	X			X			
	AS-D4-02	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade				X			
	AS-D4-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural			X	X		X	
D5	AS-D5-01	Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão					x		
D6	AS-D6-01	Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras						X	
	AS-D6-02	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária				X		X	
	AS-D6-03	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade			X			X	
D7	AS-D7-01	Implantar um sistema de gestão ambiental							X

Legenda dos Desafios	
D1	Desafio 1 - Internacionalização
D2	Desafio 2 - Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica
D3	Desafio 3 - Inclusão Social
D4	Desafio 4 - Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia
D5	Desafio 5 - Modernização e Desenvolvimento Organizacional
D6	Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional
D7	Desafio 7 - Gestão Ambiental

Figura 28: Relação de Objetivos da Dimensão Alunos e Sociedade e os Desafios Institucionais aos quais estão relacionados.

3.3.3. Relação de objetivos da dimensão Processos

Objetivos Institucionais			Desafios Relacionados ao Objetivo						
Desafio e Cód.		Descrição do Objetivo Institucional	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1	PR-D1-01	Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais	X						
	PR-D1-02	Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos	X						
	PR-D1-03	Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão	X				X		
D2	PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação		X	X	X		X	
	PR-D2-02	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos		X					
	PR-D2-03	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade	X	X				X	X
	PR-D2-04	Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado		X	X				
D3	PR-D3-01	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos			X				
D4	PR-D4-01	Implementar projetos interdisciplinares				X		X	
D5	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão	X	X	X	X	X	X	
	PR-D5-02	Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal					X		
	PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional			X	X	X	X	
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino	X	X	X	X	X	X	X
D6	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade			X	X	X	X	X
	PR-D6-02	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade		X		X	X	X	
D7	PR-D7-01	Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental							X

Legenda dos Desafios	
D1	Desafio 1 - Internacionalização
D2	Desafio 2 - Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica
D3	Desafio 3 - Inclusão Social
D4	Desafio 4 - Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia
D5	Desafio 5 - Modernização e Desenvolvimento Organizacional
D6	Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional
D7	Desafio 7 - Gestão Ambiental

Figura 29: Relação de Objetivos da Dimensão Processos e os Desafios Institucionais aos quais estão relacionados.

3.3.4. Relação de objetivos da dimensão Aprendizado e Infraestrutura

Objetivos Institucionais			Desafios Relacionados aos Objetivos						
Desafio e Cód.		Descrição do Objetivo Institucional	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D1	AI-D1-01	Prover um ambiente de acolhimento para integração internacional	X						
D2	AI-D2-01	Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas		X					
	AI-D2-02	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional		X			X		
	AI-D2-03	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento		X		X			
	AI-D2-04	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento		X		X		X	
D3	AI-D3-01	Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social			X				
	AI-D3-02	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente			X				X
D4	AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área	X	X		X		X	
	AI-D4-02	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário		X		X			
	AI-D4-03	Expandir os ambientes de inovação				X			
D5	AI-D5-01	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente			X		X		X
	AI-D5-02	Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência					X		
	AI-D5-03	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas		X			X		
	AI-D5-04	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino		X		X	X	X	

Legenda dos Desafios	
D1	Desafio 1 - Internacionalização
D2	Desafio 2 - Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica
D3	Desafio 3 - Inclusão Social
D4	Desafio 4 - Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia
D5	Desafio 5 - Modernização e Desenvolvimento Organizacional
D6	Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional
D7	Desafio 7 - Gestão Ambiental

Figura 30: Relação de Objetivos da Dimensão Aprendizado e Infraestrutura e os Desafios Institucionais aos quais estão relacionados.

3.3.5. Relação de objetivos da dimensão Sustentabilidade Financeira

Objetivos Institucionais			Desafios Relacionados aos Objetivos						
Desafio e Cód.		Descrição do Objetivo Institucional	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
D5	SF-D5-01	Aumentar orçamento recebido do Governo Federal					X		
	SF-D5-02	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários				X	X	X	
	SF-D5-03	Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional					X		

Legenda dos Desafios	
D1	Desafio 1 - Internacionalização
D2	Desafio 2 - Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica
D3	Desafio 3 - Inclusão Social
D4	Desafio 4 - Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia
D5	Desafio 5 - Modernização e Desenvolvimento Organizacional
D6	Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional
D7	Desafio 7 - Gestão Ambiental

Figura 31: Relação de Objetivos da Dimensão Sustentabilidade Financeira e os Desafios Institucionais aos quais estão relacionados.

3.4. Mapa estratégico por desafio institucional

Além do mapa estratégico unificado, apresentado na seção 3.3, o planejamento estratégico também contempla um mapa estratégico para cada desafio institucional. Dessa forma é possível saber quais são os objetivos relacionados a cada desafio institucional, como eles foram construídos e quais indicadores poderão ser utilizados para medir o desenvolvimento da instituição no decorrer do tempo.

Para cada desafio institucional há um texto de abertura que explica, de maneira resumida, quais são os objetivos que constam no mapa. A seguir, para cada desafio são apresentadas tabelas e imagens ilustrando: a relação de objetivos relacionados ao desafio; o mapa estratégico do desafio; a relação entre os objetivos e as palavras-chave que os originaram; e uma relação de iniciativas que foram extraídas das contribuições da comunidade durante o processo de elaboração do PDI 2016-2026.

Os indicadores que serão utilizados para acompanhar a execução do plano constam em um anexo, e objetivos que possuem relação com mais de um desafio possuem pelo menos um indicador para cada desafio. Embora a relação de indicadores não esteja completa[28], serão os indicadores e não as iniciativas o principal instrumento de controle da execução do PDI 2016-2026. Isto significa dizer que as iniciativas que constam no documento devem ser encaradas como ideias e sugestões advindas da comunidade[29], e não como compromissos a serem executados.

O compromisso assumido pela instituição por meio do PDI 2016-2026 é de desenvolver a instituição de acordo com os 45 objetivos que constam no plano, cujos resultados serão medidos e acompanhados por meio dos índices apontados anualmente pelos indicadores que serão utilizados para monitorar o plano.

As iniciativas ou projetos efetivamente executados pela instituição nesse período estarão organizados na forma de um Plano de Gestão (no caso da Reitoria) e de um Plano de Desenvolvimento de Unidade (PDU), no caso das demais

[28] Durante o processo de elaboração do PDI 2016-2026 não foi possível fixar quais indicadores serão efetivamente utilizados para monitorar cada objetivo. Por isso os indicadores constam em um Anexo, de maneira que possam ser facilmente revisados e atualizados durante os primeiros meses de vigência do PDI

[29] Na medida do possível, as iniciativas estão descritas no documento com um texto bastante próximo do que foi coletado junto à comunidade, procurando manter a originalidade das contribuições recebidas.

Unidades. Tanto o Plano de Gestão como os PDUs estarão alinhados ao PDI 2016-2026, apontando quais ações serão desempenhadas para cumprir os objetivos previstos no PDI durante um período específico. De forma semelhante, os projetos realizados pela instituição também serão alinhados ao PDI, de maneira que a execução do plano possa ocorrer de maneira descentralizada e controlada.

No mapa de cada desafio os objetivos são apresentados no formato de elipses, as quais possuem relações entre si indicando a influência que um objetivo pode ter sobre outro, conforme ilustrado na Figura 32. Ou seja, o mapa de um desafio apresenta informações mais detalhadas do que o mapa unificado.

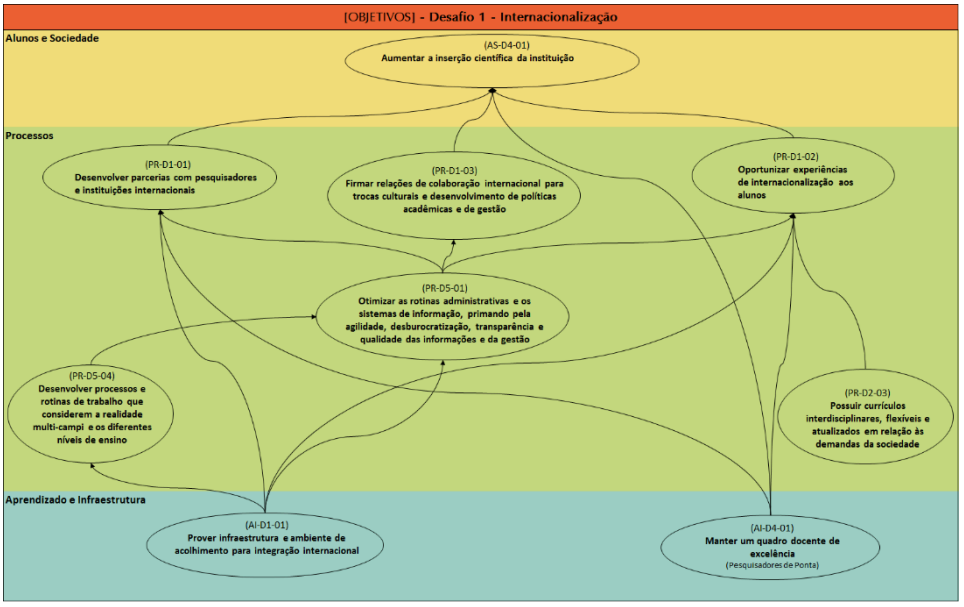


Figura 32: Exemplo de mapa estratégico de um desafio institucional

3.4.1. Desafio 1 – Internacionalização

O *Desafio 1 – Internacionalização* contém **9 objetivos estratégicos**, sendo um na dimensão *Alunos e sociedade*, cinco na dimensão *Processos* e dois na dimensão *Aprendizado e infraestrutura*.

A **dimensão *Alunos e sociedade*** o objetivo está relacionado a aumentar a inserção científica da instituição no cenário internacional.

Na **dimensão *Processos*** há três objetivos que possuem influência direta com o aumento da inserção científica. O primeiro se refere a parcerias de pesquisadores com outras instituições, enquanto o segundo é no sentido de realizar convênios para trocas culturais e trocas de experiências de gestão. O terceiro objetivo é para oportunizar experiências de internacionalização aos alunos. Os demais objetivos servem de apoio a estes, sendo que dois deles estão relacionados a melhorar as

rotinas e processos relacionados à internacionalização, sempre considerando a realidade *multi-campi* e os diferentes níveis de ensino. O último objetivo da dimensão *Processos* está relacionado aos currículos e, no âmbito da internacionalização diz respeito a manter currículos atrativos do ponto de vista internacional para que haja interesse de alunos de outros países em realizar cursos na UFSM.

Na dimensão ***Aprendizado e infraestrutura*** há dois objetivos. O primeiro diz respeito à infraestrutura de acolhimento para pesquisadores e alunos estrangeiros, que deve ser aprimorada. Já o segundo possui relação direta com o aumento da inserção científica da instituição, pois está relacionado a manter um quadro docente com pesquisadores que sejam referência em sua área de pesquisa.

3.4.1.1. Objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivo Estratégico
(AS) Alunos e Sociedade	Aumentar a inserção científica institucional
(PR) Processos	Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais
	Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos
	Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão
	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade
	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão
	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	Prover infraestrutura e ambiente de acolhimento para integração internacional
	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área

Tabela 2: Objetivos estratégicos do Desafio 1 - Internacionalização

3.4.1.2. *Objetivos estratégicos x palavras-chave*

Objetivos do **Desafio 1 - Internacionalização**				PC-1	PC-2	PC-3	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-11	PC-12	PC-13
			Total	102	46	66	121	61	45	57	56	24	58	48	36	29
			Form.	22	10	21	11	4	15	14	24	10	17	1	21	2
Dimensão	**Código**	**Objetivo**	Reun.	80	36	45	110	57	30	43	32	14	41	47	15	27
(AS) Alunos e Sociedade	(AS-D4-01)	**Aumentar a inserção científica institucional**								+	+					
(PR) Processos	(PR-D1-01)	**Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais**		+	+		+	+						+		
	(PR-D1-02)	**Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos**			+	+	+									
	(PR-D1-03)	**Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão**			+											+
	(PR-D2-03)	**Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade**							+							
	(PR-D5-01)	**Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão**										+				
	(PR-D5-04)	**Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino**														
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	(AI-D1-01)	**Prover infraestrutura e ambiente de acolhimento para integração internacional**											+		+	
	(AI-D4-01)	**Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área**								+						

PC-1	**Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais**
PC-2	**Mobilidade de Servidores e Discentes**
PC-3	**Aulas em Língua Estrangeira**
PC-4	**Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo**
PC-5	**Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino**
PC-6	**Acreditação e Dupla Diplomação (e currículos internacionais + alunos estrangeiros)**
PC-7	**Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues) (pesquisadores, artigos, congressos)**
PC-8	**Comunicação Internacional e Divulgação Científica**
PC-9	**Agilidade, Desburocratização e Transparência**
PC-10	**Cursos e Fluência em Outras Línguas (Servidores e Alunos)**
PC-11	**Extensão**
PC-12	**Infraestrutura de Apoio e Acolhimento**
PC-13	**Trocas Culturais e de Processos de Gestão**

Figura 33: Relação dos Objetivos estratégicos do Desafio 1 com as palavras-chave (PC1-1 a PC-13)

3.4.1.3. *Mapa estratégico*

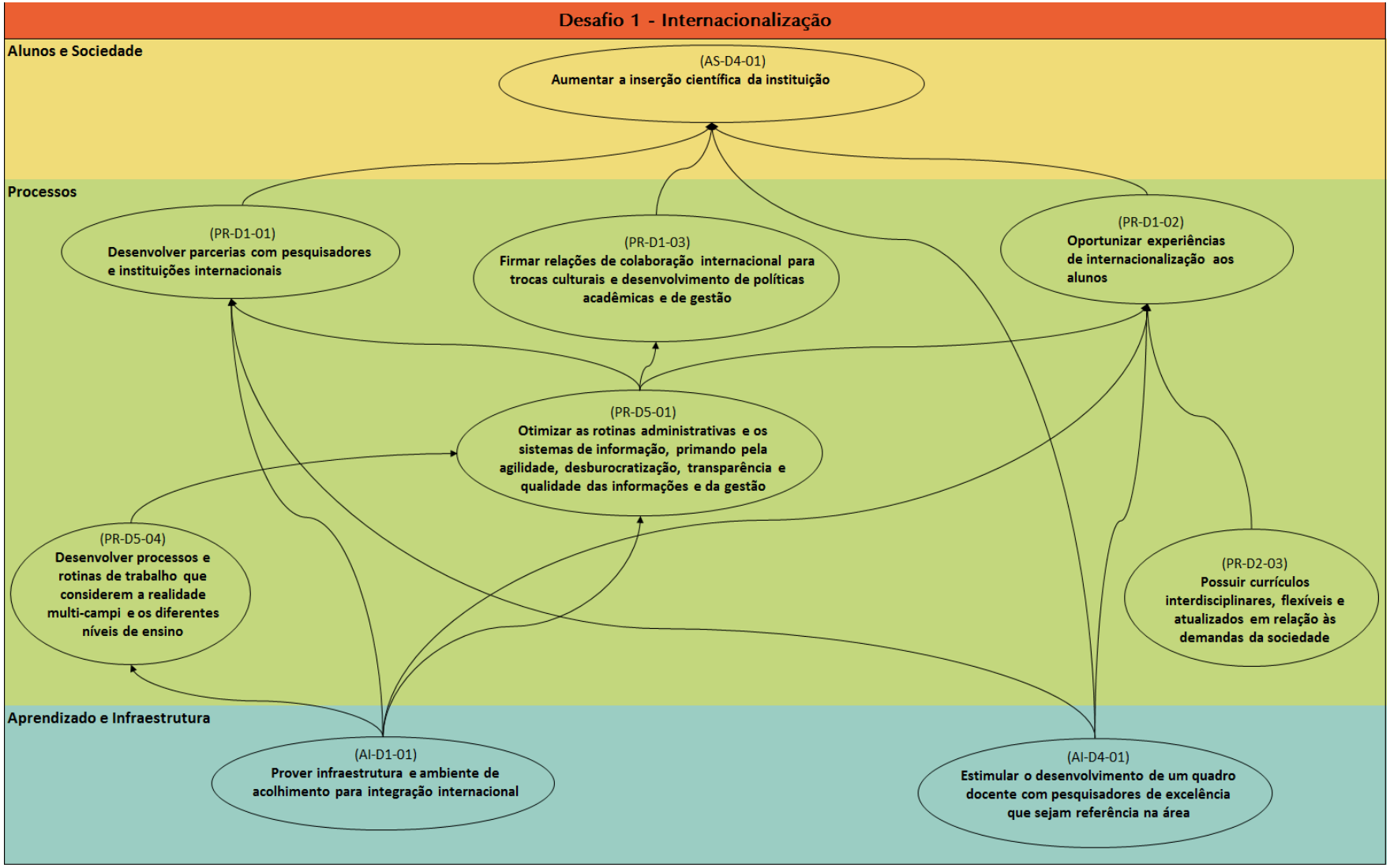


Figura 34: Mapa estratégico do Desafio 1 - Internacionalização

3.4.1.4. Iniciativas extraídas das contribuições da comunidade

- Implementar grupos de pesquisa multidisciplinares com participantes de diversos países, buscando atrair pesquisadores dos centros de excelência.
- Incentivar o intercâmbio internacional entre as instituições de ensino latinos americanas e outras instituições de referência internacional.
- Ampliar e fortalecer a mobilidade/intercâmbio de servidores e discentes.
- Promover capacitações/cursos de línguas estrangeiras para a comunidade acadêmica.
- Fomentar disciplinas com formação bilíngue e aulas ministradas em língua estrangeira.
- Incrementar os convênios e parcerias de cooperação internacional.
- Promover projetos com pesquisadores de referência internacional.
- Ampliar e incentivar o apoio às publicações internacionais.
- Fomentar a formação para acreditação de cursos de graduação com dupla diplomação
- Propiciar aos estudantes do exterior a possibilidade de estágio na UFSM e nas empresas incubadas e conveniadas com a UFSM, assegurando o critério de reciprocidade.

3.4.2. Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

O *Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência Acadêmica* contém **18 objetivos estratégicos**, sendo três na dimensão *Alunos e sociedade*, sete na dimensão *Processos* e oito na dimensão *Aprendizado e infraestrutura*.

Dentre os **3 objetivos da dimensão *Alunos e sociedade*** há um que trata do perfil dos cursos e vagas oferecidas, que deve estar de acordo com as necessidades da sociedade. Os outros dois objetivos têm relação com os alunos, sendo um deles referente à quantidade de alunos formados e o seu perfil de formação, e o outro relacionado à satisfação do aluno com a UFSM e o seu sentimento de pertencimento em relação à instituição.

Há **7 objetivos da dimensão *Processos*** e dentre eles há um objetivo relacionado a oferecer alternativas de aprendizado para suprir eventuais dificuldades oriundas do ensino médio. Há também objetivos relacionados a métodos de ensino atualizados e currículos adequados, que permitam uma certa flexibilidade e possam, em conjunto com outras iniciativas, proporcionar oportunidades de aprendizado extraclasse aos alunos. Também há dois objetivos que dizem respeito à agilidade e desburocratização de rotinas e a sua aderência aos diferentes *campi* e diferentes níveis de ensino, além de um objetivo voltado para melhorar as relações institucionais com a sociedade.

Dentre os **8 objetivos da dimensão *Aprendizado e infraestrutura*** há um relacionado à capacitação pedagógica dos docentes e outro referente à infraestrutura de apoio ao ensino, como salas de aula, laboratórios, ambiente virtual e biblioteca. Há também dois objetivos relacionados ao desenvolvimento de uma cultura de comprometimento organizacional, inovação e integração entre as áreas de conhecimento, de forma que isso se reflita no processo de aprendizagem dos alunos. Há ainda um objetivo sobre a infraestrutura de TI para as salas de aula, e os outros três objetivos partem do princípio que possuir laboratórios de pesquisa atualizados e professores com alto nível de excelência atuando em atividades de ensino são ações estratégicas que contribuem para a qualidade da formação dos alunos.

3.4.2.1. Objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivo Estratégico
(AS) Alunos e Sociedade	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade
	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico
	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM
(PR) Processos	Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação
	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos
	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade
	Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado
	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão
	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas
	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional
	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento
	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento
	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área
	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário
	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas
	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino

Tabela 3: Objetivos estratégicos do Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica.

3.4.2.2. *Objetivos estratégicos x palavras-chave*

Objetivos do **Desafio 2 - Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica**				PC-1	PC-2	PC-3	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-11	PC-12	PC-13	PC-14	PC-15	PC-16	PC-17	PC-18	PC-19	PC-20
			Total	55	55	74	93	122	35	22	60	31	73	9	15	35	13	39	69	10	7	6	12
			Form.	16	9	23	35	31	12	14	15	12	20	6	9	9	5	13	15	9	6	0	9
Dimensão	Código	Objetivo	Reun.	39	46	51	58	91	23	8	45	19	53	3	6	26	8	26	54	1	1	6	3
(AS) Alunos e Sociedade	(AS-D2-01)	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade										+							+				
	(AS-D2-02)	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico		+	+					+								+	+				
	(AS-D2-03)	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM						+				+					+						
(PR) Processos	(PR-D2-01)	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação		+	+								+										
	(PR-D2-02)	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos						+									+						
	(PR-D2-03)	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade				+	+																
	(PR-D2-04)	Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado								+										+			
	(PR-D4-01)	Estabelecer critérios de medição da produção intelectual que fortaleçam as particularidades de cada área e equilibrem o ensino, a pesquisa e a extensão											+										
	(PR-D5-01)	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão													+								
	(PR-D5-04)	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino																					+
	(PR-D6-02)	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade											+						+				
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	(AI-D2-01)	Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas								+													
	(AI-D2-02)	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional																			+	+	
	(AI-D2-03)	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento														+							
	(AI-D2-04)	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento											+						+				
	(AI-D4-01)	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área																			+		
	(AI-D4-02)	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário														+							
	(AI-D5-03)	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas														+							
	(AI-D5-04)	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino											+										

PC-1	Educação Autônoma e Empreendedora
PC-2	Educação Científica
PC-3	Transversalidade e interdisciplinaridade (ensino, pesquisa e extensão)
PC-4	Inovação Curricular
PC-5	Novas Tecnologias e Metodologias
PC-6	Sistema de Avaliação (Interna e Externa)
PC-7	Relação Ingresso/Diplomação
PC-8	Capacitação e Qualificação Docente
PC-9	Formação de Qualidade
PC-10	Teoria x Prática x Extensão
PC-11	EAD
PC-12	Transparência, Agilidade e Desburocratização
PC-13	(INFRA) Laboratórios, Salas Multimídia, Videoconf, Segurança, Biblioteca, Transporte, Iluminação
PC-14	Avaliação/Provas
PC-15	Educação Humanista, Inclusiva, Cultural, para a Sociedade
PC-16	Educação para a Inovação e Inserção Regional
PC-17	Apoio Pedagógico
PC-18	Perfil dos Docentes e TAEs
PC-19	Comprometimento Organizacional
PC-20	Particularidades (Diferentes Níveis de Ensino, licenciaturas, campi, noturno)

Figura 35: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 2 com as palavras-chave (PC-1 a PC-20)

3.4.2.3. Mapa estratégico

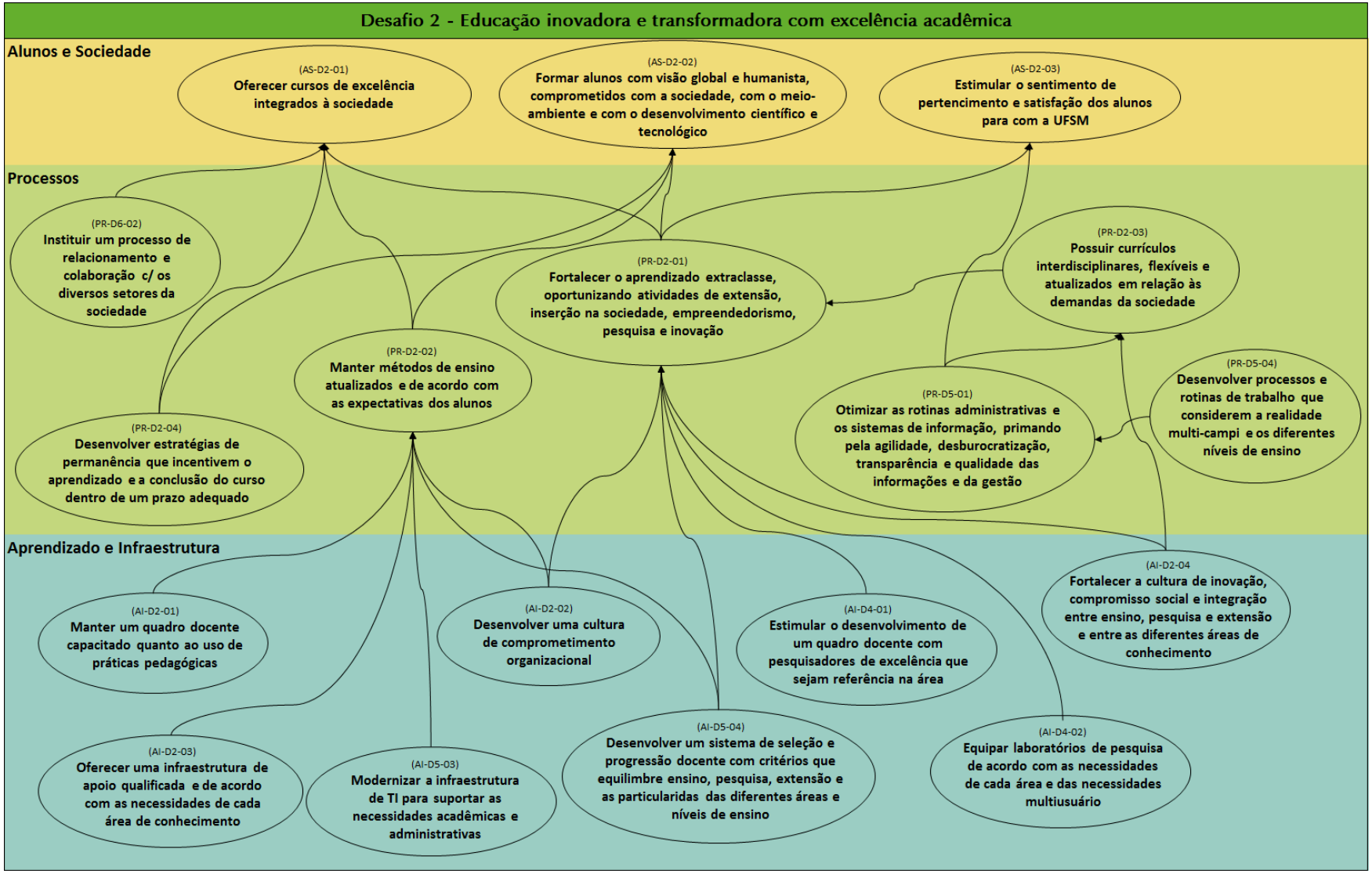


Figura 36: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica.

3.4.2.4. Iniciativas extraídas das contribuições da comunidade

- Resgatar a importância da formação acadêmica para a vida em sociedade.
- Fomentar trabalhos voluntários e empresas juniores com atuação mais ampla.
- Institucionalizar a transdisciplinaridade e a interdisciplinaridade das disciplinas/cursos, criando mecanismos de interação entre alunos das mais diversas áreas.
- Fomentar a formação (educação continuada) dos docentes abordando temas como interdisciplinaridade, transdisciplinaridade e metodologias inovadoras.
- Criar mecanismos a fim de possibilitar uma inovação curricular que garanta a transversalidade, a interdisciplinaridade, a educação científica e a atitude empreendedora.
- Incentivar programas inovadores (editais para aumentar a qualidade do ensino e da aprendizagem dos acadêmicos), e atividades de empreendedorismo (startups, empresas etc.) como carga horária válida para o cumprimento dos créditos de ensino do curso.
- Promover e apoiar projetos de pesquisa interdisciplinares.
- Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão alinhados às novas tecnologias e promover a otimização dos processos administrativos pela promoção do uso das TICs.
- Promover e disseminar metodologias de ensino/aprendizagem que sejam inovadoras no que tange ao acesso e à produção de conhecimento na universidade.
- Investir em tecnologias da informação e da comunicação para apoiar atividades didáticas.
- Incentivar pesquisas para educação inovadora e transformadora.
- Projetos que visem a mudança da visão de mundo do meio acadêmico (consumo consciente, proteção de recursos naturais, novas e sustentáveis formas de energia).
- Fomentar a integração Universidade/empresas com o objetivo de desenvolver tecnologias e gerar oportunidades de emprego e renda.
- Institucionalizar e qualificar o ensino a distância nos diversos níveis de ensino.
- Promover ações para a reformulação dos PPCs dos cursos atendendo às novas orientações e resoluções do conselho nacional da educação.

- Promover ações para a reformulação dos PPCs dos cursos de forma que as disciplinas tenham mesma ementa para serem utilizadas por vários cursos, inclusive em rede
- Criar ambientes de estudo aconchegantes, ergonômicos e favorecedores de um ambiente de estudo, inovação e criatividade.
- Valorizar as áreas de ensino e extensão de forma igualitária à pesquisa.
- Estimular a participação dos alunos em projetos de pesquisa e/ou de extensão, incluindo estas atividades como integrantes do currículo.
- Estimular a criação de empresas juniores nos diferentes cursos.
- Estimular a inserção social da Universidade, de modo que o conhecimento e a inovação gerada cheguem efetivamente à comunidade.

3.4.3. Desafio 3 – Inclusão social

O *Desafio 3 – Inclusão Social* contém **16 objetivos estratégicos**, sendo cinco na dimensão *Alunos e sociedade*, oito na dimensão *Processos* e três na dimensão *Aprendizado e infraestrutura*.

Dentre os **5 objetivos da dimensão *Alunos e sociedade***, há um relacionado às políticas de acesso à Universidade, as quais devem estar em consonância com a estratégia de ações afirmativas do governo federal. Há também um objetivo relacionado à formação dos alunos em geral, que deve ir além de formação técnica na área e considerar aspectos humanistas e de inclusão social. Outro objetivo é voltado para a satisfação dos alunos, considerando cuidados especiais relacionados a alunos oriundos das políticas de inclusão. Outros dois objetivos são relacionados a intervenções na sociedade, incluindo o desenvolvimento de tecnologias sociais, projetos culturais e projetos de extensão com foco no desenvolvimento social

Dentre os **8 objetivos da dimensão *Processos***, há um específico para fortalecer as políticas de assistência estudantil, que são um importante suporte para as questões relacionadas à inclusão social. Além disso, há três objetivos estreitamente relacionados à área de ensino, sendo um deles sobre estratégias de reforço de aprendizagem, outro sobe métodos de ensino e um terceiro no sentido de considerar atividades de inclusão social como alternativa de aprendizado extraclasse para os alunos. Há também três objetivos relacionados ao desenvolvimento organizacional, um deles relacionado à melhoria de processos em geral, o outro sobre aspectos de comunicação, os quais devem considerar as condições de pessoas com deficiência, e um terceiro para considerar as realidades *multi-campi* e os diferentes níveis de ensino. Por fim, há também um objetivo para fomentar a implementação de projetos de pesquisa e extensão sobre temas que envolvam a inclusão social

Dentre os **3 objetivos da dimensão *Aprendizado e infraestrutura*** há um no sentido de desenvolver uma cultura ética em relação a aspectos de inclusão e diversidade. Outro objetivo é voltado para preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social e o último objetivo é sobre a infraestrutura predial e logística da instituição, que deve considerar os aspectos de acessibilidade.

3.4.3.1. Objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivo Estratégico
(AS) Alunos e Sociedade	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico
	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM
	Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país
	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural
	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade
(PR) Processos	Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação
	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos
	Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado
	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos
	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão
	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade *multi-campi* e os diferentes níveis de ensino
	Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social
	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente
	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente

Tabela 4: Objetivos estratégicos do Desafio 3 - Inclusão social

3.4.3.2. *Objetivos estratégicos x palavras-chave*

Objetivos do **Desafio 3 - Gestão Inclusão Social**				PC-1	PC-2	PC-3	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-11	PC-12
			Total	97	41	101	93	50	71	46	43	6	33	15	11
			Form.	17	3	20	12	15	16	17	16	4	9	10	4
Dimensão	**Código**	**Objetivo**	Reun.	80	38	81	81	35	55	29	27	2	24	5	7
(AS) Alunos e Sociedade	(AS-D2-02)	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico											+		
	(AS-D2-03)	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM								+			+		
	(AS-D3-01)	Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país					+								
	(AS-D4-03)	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural													+
	(AS-D6-03)	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade													+
(PR) Processos	(PR-D2-01)	Fortalecer o aprendizado extra classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação													+
	(PR-D2-02)	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos									+				
	(PR-D2-04)	Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado							+						
	(PR-D3-01)	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos				+								+	
	(PR-D5-01)	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão										+			
	(PR-D5-03)	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional								+					
	(PR-D5-04)	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino													
	(PR-D6-01)	Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade													+
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	(AI-D3-01)	Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social									+				
	(AI-D3-02)	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente						+					+		
	(AI-D5-01)	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente		+											

PC-1	Acessibilidade
PC-2	Equidade
PC-3	Assistência Estudantil (Infraestrutura, bolsas, apoio técnico)
PC-4	Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência
PC-5	Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero
PC-6	Ações de apoio pedagógico
PC-7	Acessibilidade Informacional e Comunicativa
PC-8	Preparar os docentes e técnicos para os aspectos de inclusão e diversidade
PC-9	Estrutura Administrativa Responsável e processos ágeis
PC-10	Debates e Cultura de Valorização da Inclusão
PC-11	Controle e efetividade dos recursos de assistência
PC-12	Desenvolver novos conhecimentos sobre inclusão social

Figura 37: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 3 com as palavras-chave (PC-1 a PC-12)

3.4.3.3. *Mapa estratégico*

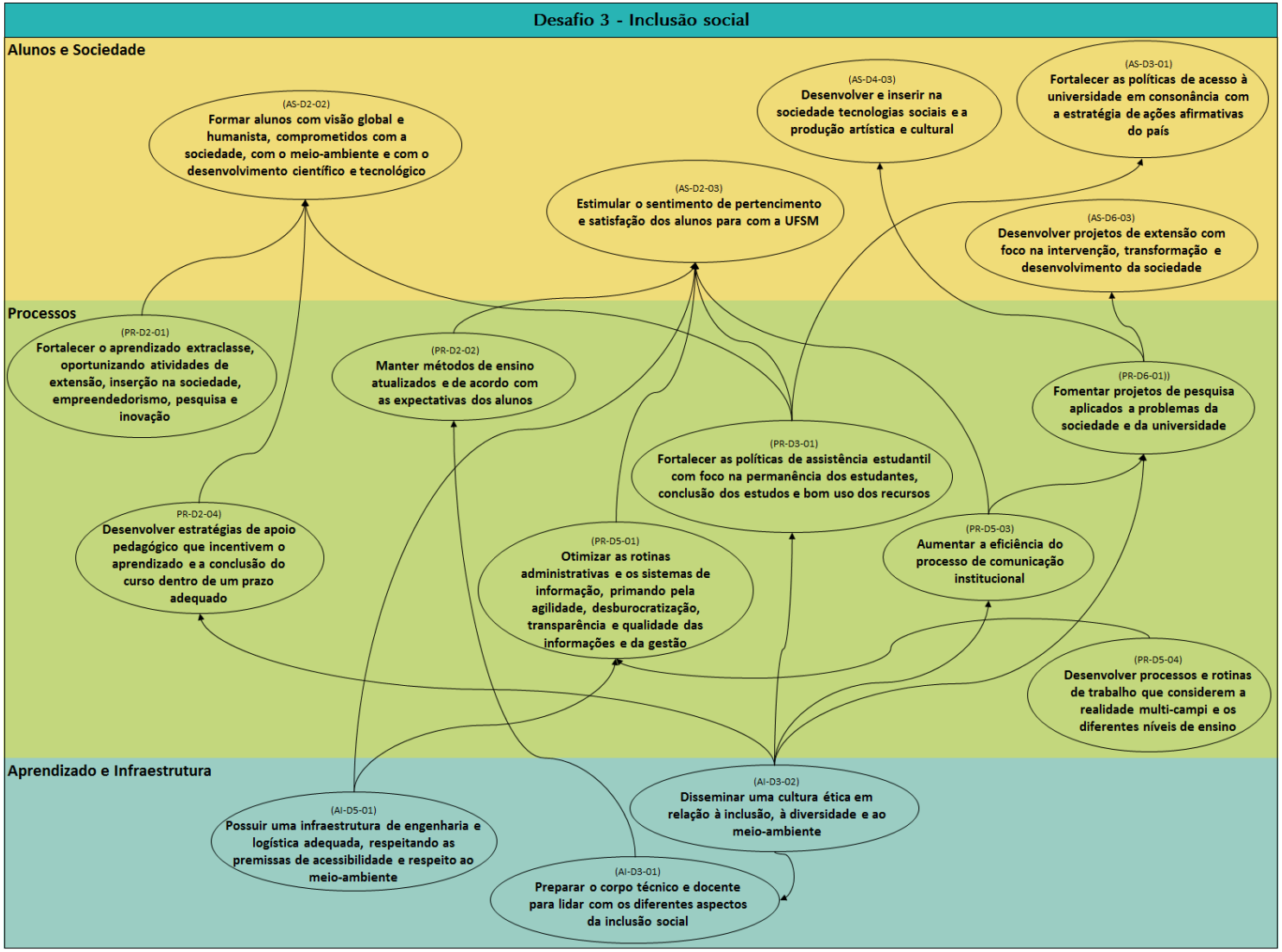


Figura 38: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 3 - Inclusão social.

3.4.3.4. Iniciativas extraídas das contribuições da comunidade

- Desenvolver atividades de nivelamento em disciplinas que apresentem alto índice de reprovação.
- Oferecer apoio pedagógico aos discentes com dificuldades de aprendizagem.
- Criar normativas para que estruturas antigas sejam adequadas e novos prédios não sejam construídos sem total acessibilidade física e comprometimento com questões ambientais.
- Fomentar ações de apoio pedagógico que orientem o docente e auxiliem o aluno na permanência na instituição.
- Ofertar disciplina complementar de graduação de libras.
- Implementar as ações necessárias para que os campi atendam a legislação de acessibilidade (infraestrutura física e tecnológica).
- Estimular a organização de atividades culturais e esportivas, para estimular a permanência de alunos e servidores nos campi.
- Promover atividades/palestras/encontros/discussões relativas a diversidade étnico-racial, cultural e de gênero
- Criação de aplicativo de localização de setores e servidores em todos os campi (com endereço, telefone e mapa).
- Ampliar o apoio pedagógico, psicológico e de assistência social.
- Melhorar as condições de permanência relativas à alimentação, transporte, moradia.
- Formação continuada e permanente dos servidores para atuarem como agentes de inclusão e permanência.
- Incentivar o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão voltados para a geração de processos e tecnologias de inclusão social.
- Garantir o investimento em assistência estudantil como forma de melhorar os índices de permanência na instituição.
- Proporcionar acessibilidade ampla nos meios de comunicação da UFSM (site, portal do aluno, portal da biblioteca, TV Campus).
- Fortalecer políticas de ações afirmativas de ingresso que contemplem de forma mais efetiva a inclusão da comunidade negra e indígena.
- Inserir na atividade acadêmica todo o mapa estabelecido pelo Estatuto da Pessoa com Deficiência.
- Ampliar as ações de apoio pedagógico, acessibilidade informacional e comunicativa para todos os estudantes, professores e técnicos.

3.4.4. Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

O *Desafio 4 – Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia* contém **20 objetivos estratégicos**, sendo que seis estão na dimensão *Alunos e sociedade*, sete estão na dimensão *Processos*, outros seis estão na dimensão *Aprendizado e infraestrutura* e há também um objetivo na dimensão *Sustentabilidade financeira*.

Dentre os **6 objetivos da dimensão *Alunos e sociedade***, há um relacionado a aumentar a inserção científica da instituição e outros dois que contemplam duas facetas da produção intelectual: uma sobre a produção científica e tecnológica, e outra sobre as tecnologias sociais e a produção cultural. Há também dois objetivos relacionados aos cursos oferecidos e aos alunos formados, que no caso do Desafio 4 dizem respeito aos cursos e alunos de Pós-Graduação. O outro objetivo está relacionado à interação da pesquisa com a sociedade, dentro do previsto nas recentes legislações a respeito da integração universidade/empresa/sociedade.

Dentre os **7 objetivos da dimensão *Processos***, há um com foco no fomento a projetos interdisciplinares. Há também um objetivo relacionado à melhoria da comunicação institucional, como forma de melhor divulgar o conhecimento produzido na instituição. Outros dois objetivos são voltados para o desenvolvimento de pesquisas aplicadas às necessidades da sociedade e da própria universidade, para o que se faz necessário desenvolver mecanismos de relacionamento com a sociedade. Por fim, como em outros desafios, há também um objetivo relacionado à otimização de processos e outro às realidades *multi-campi*.

Dentre os **6 objetivos da dimensão *Aprendizado e infraestrutura*** há três objetivos complementares: um relacionado aos laboratórios de pesquisa, outro voltado para a qualificação dos pesquisadores e um terceiro estimulando a expansão dos ambientes de inovação na universidade. Há também objetivos relacionados à infraestrutura de apoio e fomento à inovação e além desses, um objetivo relacionado ao sistema de seleção e progressão docente, visando manter um equilíbrio entre ensino, pesquisa, extensão e as diferentes áreas de conhecimento.

Na **dimensão *Sustentabilidade financeira*** o objetivo se refere à busca de recursos extra orçamentários, uma vez que a modalidade de pesquisa tem potencial para captação de recursos.

3.4.4.1. Objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivo Estratégico
(AS) Alunos e Sociedade	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade
	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico
	Aumentar a inserção científica institucional
	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade
	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural
	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária
(PR) Processos	Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação
	Implementar projetos interdisciplinares
	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão
	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade *multi-campi* e os diferentes níveis de ensino
	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade
	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento
	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento
	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área
	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário
	Expandir os ambientes de inovação
	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino
(SF) Sustentabilidade Financeira	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários

Tabela 5: Objetivos estratégicos do Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia.

3.4.4.2. *Objetivos estratégicos x palavras-chave*

Objetivos do **Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia**				PC-1	PC-2	PC-3	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-11	PC-12	PC-13
			Total	40	29	60	67	118	55	10	22	31	23	51	15	11
			Form.	12	8	15	22	25	9	3	16	15	7	7	11	5
Dimensão	Código	Objetivo	Reun.	28	21	45	45	93	46	7	6	16	16	44	4	6
(AS) Alunos e Sociedade	(AS-D2-01)	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade														
	(AS-D2-02)	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico							+							
	(AS-D4-01)	Aumentar a inserção científica institucional														
	(AS-D4-02)	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade		+	+			+	+							
	(AS-D4-03)	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural									+					
	(AS-D6-02)	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária						+		+	+					
(PR) Processos	(PR-D2-01)	Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação				+			+		+					
	(PR-D4-02)	Implementar projetos interdisciplinares										+				
	(PR-D5-01)	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão														+
	(PR-D5-03)	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional											+			
	(PR-D5-04)	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino														
	(PR-D6-01)	Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade												+		
	(PR-D6-02)	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade						+								
(AC) Aprendizado e Infraestrutura	(AI-D2-03)	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento								+						
	(AI-D2-04)	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento					+		+		+					
	(AI-D4-01)	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área														
	(AI-D4-02)	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário								+						
	(AI-D4-03)	Expandir os ambientes de inovação				+										
	(AI-D5-04)	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino							+							
(SF) Sustentabilidade Financeira	(SF-D5-02)	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários													+	

PC-1	Transferência de Tecnologia
PC-2	Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM
PC-3	Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.)
PC-4	Empreendedorismo (Cultura de empreendedorismo e
PC-5	Integração Universidade/Empresa/Sociedade
PC-6	Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
PC-7	Infraestrutura e Laboratórios
PC-8	Empreendedorismo social, cultura e tecnologias sociais e tecnologia leve
PC-9	Integração entre as áreas
PC-10	Divulgação dos Projetos e Pesquisas
PC-11	Projetos e Pesquisas Aplicadas à UFSM e comunidade
PC-12	Fontes de Financiamento Diversificadas
PC-13	Agilidade, desburocratização e efetivadade dos

Figura 39: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 4 com as palavras-chave (PC-1 a PC-13).

3.4.4.3. Mapa estratégico

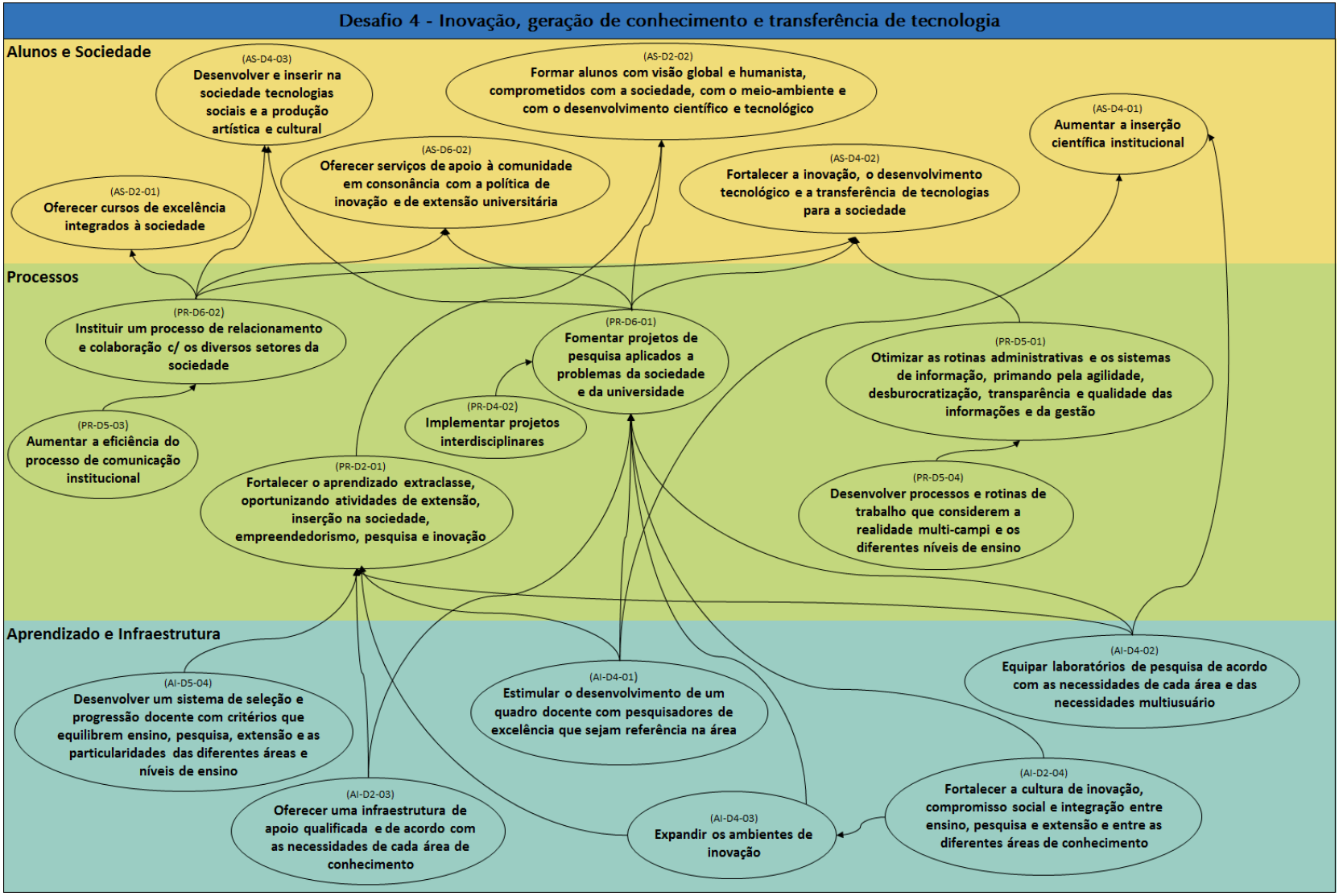


Figura 40: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

3.4.4.4. Iniciativas extraídas das contribuições da comunidade

- Fortalecer e incentivar a criação de empresas juniores na universidade.
- Fortalecer o parque científico e tecnológico e as incubadoras.
- Fomentar o surgimento e consolidação de *startups*.
- Priorizar centrais analíticas e viabilizar laboratórios multiusuário.
- Fortalecer o empreendedorismo social e tecnológico utilizando as inovações a serviço das pessoas e da sociedade.
- Aprimorar a política de divulgação científica.
- Fomentar a integração da comunidade universitária com a sociedade, empresas públicas e privadas para a geração e transferência de conhecimento e tecnologias.
- Disseminar a cultura e o conhecimento sobre o registro de patentes e outras formas de registro de propriedade como desenho industrial, marca, programa de computador, cultivar, etc.
- Incentivar o desenvolvimento da criação de patentes e outras formas de registro de propriedade como desenho industrial, marca, programa de computador, cultivar, etc.
- Promover a integração da tecnologia leve, leve-dura e dura por meio da interação de diferentes saberes para retornar à sociedade o conhecimento produzido na instituição.
- Criação de incubadoras e parques tecnológicos nos *campi* fora da sede.
- Estimular a aplicabilidade das atividades de ensino/pesquisa/extensão, de maneira interdisciplinar, incentivando ambientes de inovação, envolvendo todos os campi e garantindo a interação com a sociedade
- Estimular projetos inovadores de ensino, pesquisa e extensão, com vistas à integração de áreas de conhecimento
- Criar um ambiente de integração entre as diferentes áreas que favoreça a geração de pesquisa e inovação com caráter interdisciplinar.
- Criação de espaço na UFSM *habitats* e ambientes inovadores para a interação, a criatividade e troca de ideias.
- Fortalecer o investimento de recursos financeiros na inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia para a área das licenciaturas, enfatizando a produção de recursos didáticos, formação de professores e planejamento educacional.
- Incluir a produção artística e cultural dentro dos conceitos de proteção da propriedade intelectual e industrial.
- Criar prêmios voltados para inovação e empreendedorismo.

- Consolidar a Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM.
- Consolidar a integração Ensino/Pesquisa/Inovação.
- Promover feiras de interação entre empresas e pesquisadores da UFSM para a transferência de tecnologias.

3.4.5. Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional

O *Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional* possui **16 objetivos estratégicos**, sendo um na dimensão *Alunos e sociedade*, sete na dimensão *Processos*, cinco na dimensão *Aprendizado e infraestrutura* e três na dimensão *Sustentabilidade financeira*.

O **único objetivo da dimensão *Alunos e Sociedade*** está relacionado ao uso de boas práticas de governança, voltadas para a transparência e profissionalização administrativa da instituição.

Dentre os **7 objetivos da dimensão *Processos*** há um relacionado à estrutura administrativa e dimensionamento de pessoal. Além disso, há também objetivos no sentido de melhorar os processos institucionais, considerando de maneira especial as particularidades dos diferentes níveis de ensino e a realidade *multi-campi* da instituição. Há ainda um objetivo relacionado à comunicação institucional, que tem reflexo em diferentes aspectos da instituição, sejam eles internos ou externos à Universidade. Outro objetivo é para atuar em parceria com outras instituições no intuito de desenvolver e trocar informações sobre práticas de gestão. Há também um objetivo relacionado a desenvolver projetos de pesquisa aplicados à realidade da UFSM e, por fim, um objetivo para fortalecer as relações institucionais da Universidade com a sociedade.

Dentre os **5 objetivos da dimensão *Aprendizado e infraestrutura*** há três relacionados à gestão de pessoas e outros dois sobre infraestrutura. Nos objetivos de infraestrutura, há um sobre Tecnologia da Informação e outro sobre a infraestrutura e logística de forma geral. Na área de gestão de pessoas, um objetivo é para desenvolver competências gerenciais, técnicas e de liderança e outro é no sentido de possuir um sistema de seleção e progressão capaz de equilibrar ensino, pesquisa e extensão, considerando ainda as diferentes áreas e níveis de ensino. O último é para desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional

Os **3 objetivos da dimensão *Sustentabilidade financeira*** são voltados para questões orçamentárias, relacionadas a aumentar o orçamento que a Universidade

recebe do governo federal, além de potencializar a captação de recursos externos e, ao mesmo tempo, desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e capaz de servir de suporte para executar a estratégia institucional.

3.4.5.1. Objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivo Estratégico
(AS) Alunos e Sociedade	Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão
(PR) Processos	Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão
	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão
	Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal
	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade *multi-campi* e os diferentes níveis de ensino
	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade
	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional
	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente
	Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência
	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas
	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino
(SF) Sustentabilidade Financeira	Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal
	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários
	Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional

Tabela 6: Objetivos estratégicos do Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento regional.

3.4.5.2. *Objetivos estratégicos x palavras-chave*

Objetivos do **Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional**				PC-1	PC-2	PC-3	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-11	PC-12	PC-13	PC-14	PC-15	PC-16	PC-17	PC-18	PC-19	PC-20	PC-21
			Total	58	56	39	24	14	66	47	36	48	18	39	3	65	17	46	11	4	1	7	8	7
			Form.	9	18	12	18	5	12	26	25	38	8	26	3	32	8	15	11	4	1	7	8	0
Dimensão	**Código**	**Objetivo**	Reun.	49	38	27	6	9	54	21	11	10	10	13	0	33	9	31	0	0	0	0	0	7
(AS) Alunos e Sociedade	(AS-D5-01)	**Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão**			+		+																	
(PR) Processos	(PR-D1-03)	**Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão**																						
	(PR-D5-01)	**Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão**						+	+			+	+		+	+								
	(PR-D5-02)	**Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal**												+	+								+	+
	(PR-D5-03)	**Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional**									+													
	(PR-D5-04)	**Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino**																	+					
	(PR-D6-01)	**Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade**																						
	(PR-D6-02)	**Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade**																						
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	(AI-D2-02)	**Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional**																						
	(AI-D5-01)	**Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente**								+					+							+		
	(AI-D5-02)	**Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência**																		+				
	(AI-D5-03)	**Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas**															+							
	(AI-D5-04)	**Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente que valorize o tripé ensino-pesquisa-extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino**																						
(SF) Sustentabilidade Financeira	(SF-D5-01)	**Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal**																						
	(SF-D5-02)	**Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários**																			+			
	(SF-D5-03)	**Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional**																						+

PC-1	Modernização Administrativa
PC-2	Transparência Administrativa
PC-3	Gestão de Pessoas
PC-4	Controladoria e Governança
PC-5	Sistemas de Informações Gerenciais
PC-6	Desburocratização, Agilidade e Efetividade (Serviços de Qualidade)
PC-7	Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial
PC-8	Comunicação Integrada e Convergência de Mídias
PC-9	Mapeam. e Sistemat. de Processos
PC-10	Documentos Digitais
PC-11	Dimensionamento de Pessoal e Gestão de Competências
PC-12	Infra Noturno
PC-13	Sistemas de TI
PC-14	Infra. TI
PC-15	Capacitação e Desenvolvimento
PC-16	Estruturas e Processos multi-campi
PC-17	Lideranças e Profissionalização da Gestão
PC-18	Captação de Recursos
PC-19	Logística e Transporte
PC-20	Estrutura Administrativa
PC-21	Bom Uso dos Recursos

Figura 41: Relação dos Objetivos estratégicos do Desafio 5 com as palavras-chave (PC-1 a PC-21).

3.4.5.3. *Mapa estratégico*

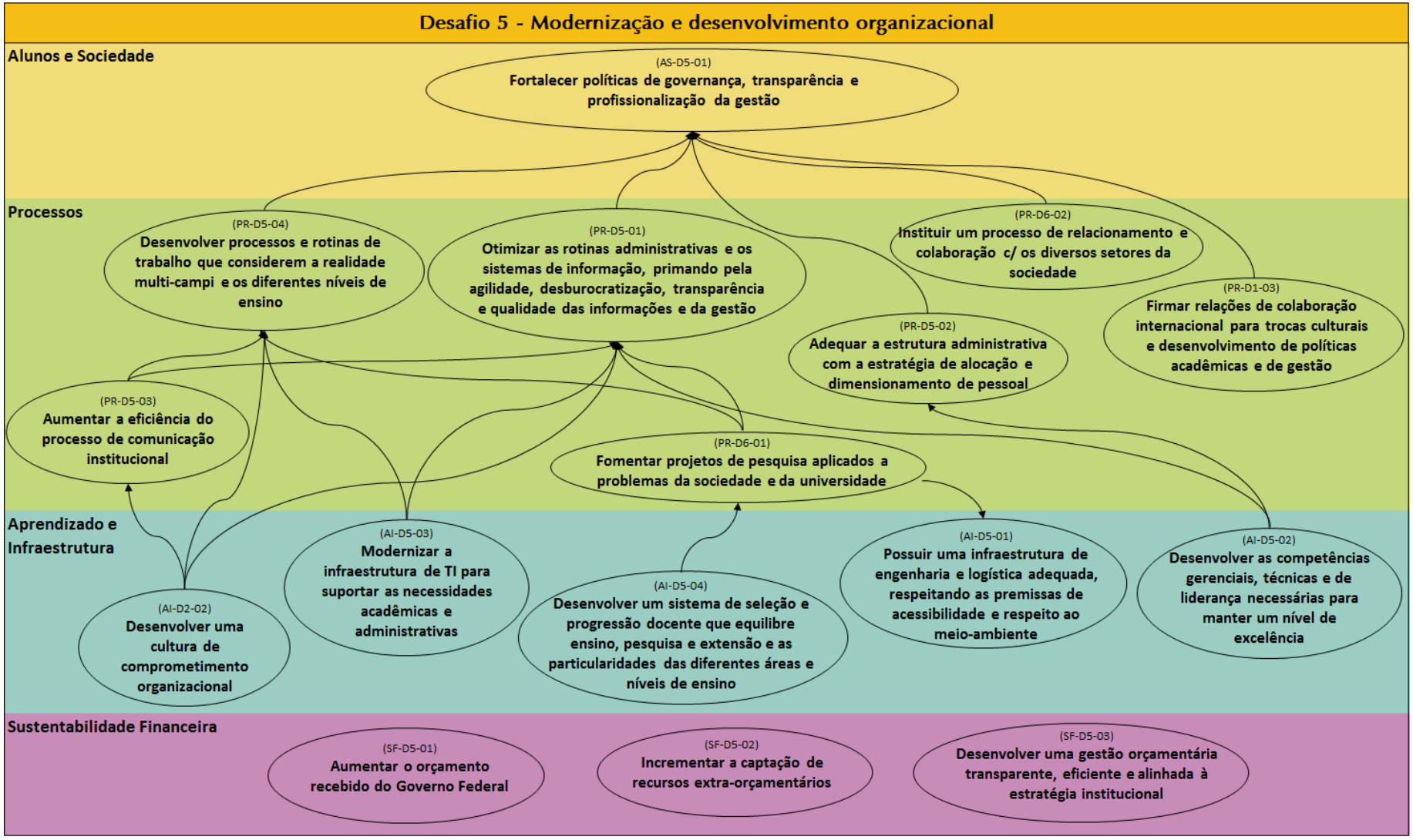


Figura 42: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional.

3.4.5.4. Iniciativas extraídas das contribuições da comunidade

- Implementar sistema de certificação digital, de envio eletrônico de documentos (online) e com certificação.
- Estabelecer uma política de transparência das atividades e do orçamento em todos os níveis das unidades.
- Implementar a gestão de competências e o dimensionamento de pessoal, respeitando a estrutura administrativa e os cargos relacionados.
- Mapear e sistematizar os processos administrativos com foco no usuário.
- Implementar uma política de documentos digitais.
- Melhorar a supervisão e a gestão dos contratos terceirizados.
- Ampliar a infraestrutura para funcionamento noturno (iluminação, transporte, segurança).
- Criar políticas de formação e aperfeiçoamento contínuo de servidores.
- Modernizar o sistema de tecnologia da informação com foco no usuário e na interconectividade.
- Fortalecer a fiscalização e controle eficiente de contratos administrativos.
- Planejar e executar obras com foco na inclusão social, questões ambientais (eficiência energética) e demandas da unidade adotando as normas vigentes (ABNT e outras).
- Parcerias com entidades privadas para obtenção de recursos extra-orçamentários.
- Ampliar a rede lógica de comunicação ágil (telefonia e internet).
- Incentivar e regulamentar atividades de ensino, pesquisa e extensão para TAE’s.
- Desenvolver a integração entre as plataformas (sucupira, SIE, lattes, SCDP, etc.).
- Modernizar a estrutura administrativa da universidade.
- Fomentar cursos para desempenho das atividades administrativas e competências de acordo com as necessidades de cada servidor, com vínculo na progressão funcional.
- Melhorar a gestão da logística de transporte entre os Campi.
- Desenvolver plano de comunicação institucional que promova a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica.
- Buscar a estruturação de um setor de comunicação por campi.
- Disponibilizar de forma estruturada decisões dos diversos colegiados institucionais (pautas, atas, pareceres).

- Implementar estrutura nos campi fora de sede que realize a aproximação entre a fundação de apoio e os diversos projetos de especificidade de cada campi.
- Ampliar a estrutura de salas de aula, laboratórios de atividades práticas, laboratórios de informática, gabinetes de trabalho individuais para docentes com DE, setores administrativos, biblioteca, mini fazenda para as áreas agrárias “nos campi fora de sede”.
- Desenvolver o Plano Diretor com a definição de espaços a serem utilizados.
- Estabelecer parcerias com órgãos competentes (públicos e privados) para a busca de soluções para o transporte público entre cidade-UFSM e dentro do próprio Campus.
- Implementar frota nos campi fora de sede que garanta a interligação entre os campi, bem como as atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Proporcionar estrutura para incubadoras tecnológicas nos campi fora de sede.
- Melhorar os projetos de engenharia com controle de qualidade (PPCI, espaços que atendam a necessidade dos usuários, customização dos espaços, questões ambientais).
- Elaborar Plano Diretor e código de obras para todos os campi fora de sede, priorizando a gestão ambiental, a pluralidade e características de cada região
- Aumentar o uso de ferramentas como as da Multiweb para diminuir a necessidade de deslocamento de servidores.
- Criar a gestão de patrimônio integrado, moderno e eficiente (RFID, controle informatizado)
- Padronizar e sistematizar todo o processo de matrícula (solicitação, ajuste, confirmação), deixando-o online e transparente.
- Melhorar ergonomia e infraestrutura para favorecer o trabalho (internet, luz, ambiente, etc).
- Flexibilizar o acesso aos sistemas internos da Universidade, em especial ao Portal SIE, possibilitando o seu uso em outros locais além do ambiente de trabalho; Neste mesmo Sistema, implantar comandos de Ajuda ao usuário e mecanismo de busca, além de, também, permitir a importação de dados provenientes de outros sistemas e sítios da web;
- Revitalizar a estrutura de salas de aula, laboratórios de acordo com a real necessidade.

- Efetivar a governança da universidade através do fortalecimento dos conselhos, criação de novos órgãos colegiados com maior participação dos alunos, realização de reuniões periódicas de avaliação da execução do PDI e das ações da universidade
- Melhorar o processo de acompanhamento e fiscalização das obras (do início ao fim e na manutenção), criando estratégias para envolver alunos, docentes e técnico-administrativos para apoiar o processo (desde a licitação e passando pela elaboração dos projetos e fiscalização da sua execução).
- Implementar um Plano Físico e Territorial para todos os Campi contemplando políticas de: a) circulação, b) mobilidade urbana sustentável, c) sinalização, d) segurança e educação para o trânsito, e) utilização de espaços de experimentação para aulas práticas.
- Planejar áreas de convivência dos servidores.
- Repensar a integração dos setores de forma a racionalizar os serviços de atendimento.
- Investir na formação de grupos de pesquisa, agregando pesquisadores de várias unidades
- Otimizar a modernização e desenvolvimento organizacional em relação ao ensino.
- Permitir o acesso ao SIE em local fora da Universidade.
- Aprimorar sistemas de informações gerenciais proporcionando maior agilidade no acesso.
- Definir políticas de publicações e de armazenamento para as produções científicas e para os Recursos Educacionais Abertos.

3.4.6. Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional

O *Desafio 6 – Desenvolvimento Local, Regional e Nacional* contém **18 objetivos estratégicos**, sendo cinco na dimensão *Alunos e sociedade*, oito na dimensão *Processos*, quatro na dimensão *Aprendizado e infraestrutura* e um na dimensão *Sustentabilidade financeira*.

Dentre os **5 objetivos da dimensão *Alunos e sociedade***, três possuem relação direta com os espaços de intervenção da Universidade na sociedade. Há um objetivo sobre o apoio a políticas públicas (saúde, educação, meio-ambiente e outras). Outro objetivo é sobre serviços que a Universidade pode oferecer à sociedade como forma de apoiar o seu desenvolvimento (exemplos são os laboratórios, empresas jr. ou serviços de assistência envolvendo alunos). O terceiro objetivo é sobre ações pontuais de projetos de extensão com foco em demandas específicas da sociedade. Além desses três objetivos há um sobre o perfil do formando, que deve ter preocupação com o desenvolvimento da sociedade, e, por fim, o quinto objetivo é no sentido de utilizar alguns nichos de produção intelectual como forma de apoiar o desenvolvimento, em especial a produção artística e cultural e o desenvolvimento de tecnologias sociais

Dentre os **8 objetivos da dimensão *Processos***, um é para fortalecer os mecanismos institucionais de relacionamento da Universidade com a sociedade, enquanto outro é para fomentar internamente o desenvolvimento de projetos aplicados que tenham potencial para atuar diretamente na sociedade. Há também dois objetivos sobre fortalecer o papel das atividades de extensão como forma de aprendizagem complementar aos alunos e ainda um objetivo sobre projetos interdisciplinares. Os demais são objetivos que passam por todos os desafios, como a comunicação institucional e a otimização de processos, sempre considerando a realidade *multi-campi* e os diferentes níveis de ensino

Dentre os **4 objetivos da dimensão *Aprendizado e infraestrutura***, um é sobre a cultura de integração entre as áreas e outros dois são para manter um quadro docente de excelência que atue também em atividades de extensão. Há também um objetivo relacionado à infraestrutura de logística, que é importante no contexto de algumas atividades de extensão.

O objetivo da **dimensão *Sustentabilidade financeira*** diz respeito à captação de recursos, já que determinados serviços tem esse potencial e podem ajudar a manter laboratórios e equipamentos.

3.4.6.1. Objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivo Estratégico
(AS) Alunos e Sociedade	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico
	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural
	Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras
	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária
	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade
(PR) Processos	Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação
	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade
	Implementar projetos interdisciplinares
	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão
	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade
	Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento
	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área
	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente
	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino
(SF) Sustentabilidade Financeira	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários

Tabela 7: Objetivos estratégicos do Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional.

3.4.6.2. *Objetivos estratégicos x palavras-chave*

Objetivos do **Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional**			PC-1	PC-2	PC-3	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-11	PC-12	PC-13	PC-14	PC-15
		Total	56	40	78	74	58	14	14	26	6	53	50	20	25	22	8
		Form.	8	1	7	14	21	6	8	18	4	27	8	13	18	17	6
Dimensão	**Código**	**Objetivo**	Reun. 48	39	71	60	37	8	6	8	2	26	42	7	7	5	2
(AS) Alunos e Sociedade	(AS-D2-02)	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico									+						
	(AS-D4-03)	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural															+
	(AS-D6-01)	Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras								+			+				
	(AS-D6-02)	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária												+			
	(AS-D6-03)	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade													+		
(PR) (Processos)	(PR-D2-01)	Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação			+	+											
	(PR-D2-03)	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade				+			+								
	(PR-D4-02)	Implementar projetos interdisciplinares						+									
	(PR-D5-01)	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão															
	(PR-D5-03)	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional					+										
	(PR-D5-04)	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino														+	
	(PR-D6-02)	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade	+									+	+				
	(PR-D6-01)	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade															
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	(AI-D2-04)	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento				+											
	(AI-D4-01)	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.				+											
	(AI-D5-01)	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente															
	(AI-D5-04)	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa e extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino				+			+								
(SF) Sustentabilidade Financeira	(SF-D5-02)	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários											+				

PC-1	Identificação de potenciais de desenvolvimento
PC-2	Ações estratégicas de desenvolvimento
PC-3	Integração Ensino/Pesquisa/Extensão
PC-4	Valorização das Ações de Extensão (Financiamento e
PC-5	Comunicação Pública e Interesse Público (Divulgação Interna e
PC-6	Multidisciplinariedade em Projetos de Extensão
PC-7	Integração da Extensão com o Ensino
PC-8	Fortalecer sistema público (educação, saúde, acervos)
PC-9	Egressos qualificados e comprometidos
PC-10	Relacionamento com a sociedade
PC-11	Integração com Empresas
PC-12	Empresas Jr., Incubadas, Serviços Externos e Internos com alunos
PC-13	Cultura de Compromisso Social e Fomento da Geração de Emprego e
PC-14	Particularidades Regionais Multi-campi
PC-15	Arte, Cultura, Esporte e Lazer

Figura 43: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 6 com as palavras-chave (PC-1 a PC-15).

3.4.6.3. Mapa estratégico

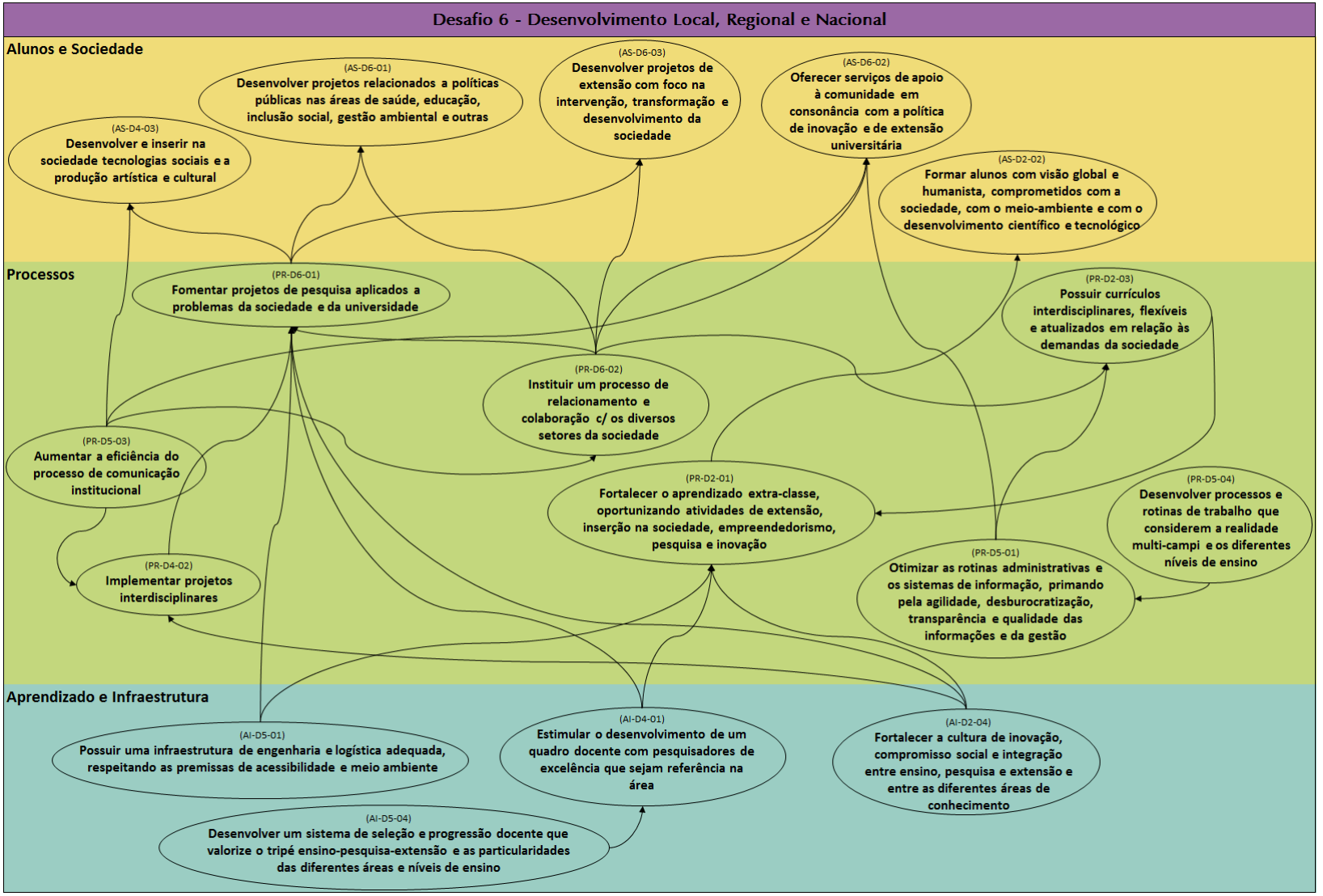


Figura 44: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional

3.4.6.4. Iniciativas extraídas das contribuições da comunidade

- Criar plataforma web inteligente que busque a integração das ações da UFSM com as demandas da sociedade;
- Desenvolver programas para atender a vocação regional e as necessidades da sociedade (cursos de gestão pública, atendimento ao público, etc.);
- Propiciar um intercâmbio maior de informações de pesquisa via sistemas de informações;
- Criar um link com projetos e produções (propiciar a mobilidade das pesquisas realizadas e tecnologias produzidas, de forma acessível);
- Estabelecer um canal de comunicação com a comunidade com vistas a identificar as necessidades regionais e disseminar o conhecimento produzido em SM e nas regiões em que se inserem os campi fora de sede;
- Criar grandes programas de extensão por centro ou por eixos temáticos interdisciplinares;
- Promover encontros que permitam as trocas de áreas de conhecimento diferentes e que se aproximem pela temática de estudo;
- Apoiar a gestão, inventário e preservação de arquivos e acervos externos à UFSM;
- Integrar ações de extensão com a rede pública de ensino e rede pública de saúde (tele saúde; ações de saúde itinerantes);
- Institucionalizar ações educativas nos municípios;
- Fomentar no empresariado local a cultura de investimento de recursos financeiros em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia como forma de crescimento empresarial;
- Criar eventos como a “Feira das Etnias”, incluindo-os no calendário, para divulgar e integrar comunidades;
- Fomentar ações de integração e desenvolvimento da economia solidária e da agricultura familiar (feiras, eventos, etc.);
- Promover feiras culturais envolvendo as comunidades próximas aos diferentes campi, como forma de aproximar as diferentes culturas e fomentar a criação de um sistema cooperativista envolvendo as comunidades indígena, quilombola e cigana;
- Promover políticas que envolvam geração de renda, principalmente considerando a população rural (como política de retenção de pessoas no

campo e/ou na cidade):

a. Desenvolvimento de empreendimentos rurais

b. Auxílio a cooperativas para diversificar a produção

c. Merenda escolar (apoio e desenvolvimento a pequenos produtores)

d. Desenvolver produtores para produzir outros tipos de alimentos, como geleias, etc.

e. Apoio para sucessão rural no sentido de fixar produtores

f. Pesquisas envolvendo os motivos da saída de pessoas do campo

g. Apoio à diversificação da produção rural, como forma de fixar o produtor no campo

h. Micro e pequenas agroindústrias (tecnologias e gestão)

i. Fomentar a cultura de “produzir o melhor produto” e valorizá-lo (qualidade e marketing)

j. Reduzir as distâncias, aproximando a UFSM das pequenas agroindústrias, envolvendo os departamentos da UFSM que detêm conhecimento sobre o tema

k. Editais para indução projetos com potencial de desenvolver a região

l. Desenvolver cultura de valorização da atividade rural;

- Realizar estudos para conservação do meio ambiente (incluindo preservação do solo e dos rios em função da atividade rural);
- Ações na área de paleontologia e turismo (curo de graduação, capacitação em qualidade no atendimento, apoio ao CAPA – Centro de Apoio a Pesquisas Paleontológicas):
- Apoiar a ampliação os Arranjos Produtivos Locais para outras regiões e municípios;
- Estimular o associativismo e cooperativismo (associações, consórcios, etc.);
- Implementar uma política de desenvolvimento do movimento humano por meio da oferta de ações voltadas ao esporte, jogo, lazer, recreação, cultura e arte do movimento, voltadas para a saúde integral da comunidade interna e externa à UFSM;
- Fomentar ações de extensão que tem ênfase de trabalho/renda de grupos em vulnerabilidade;
- Integrar com os CRAS – Centro de Referência em Assistência Social (projetos com alunos, estágios, assistência social, esportes, etc.);
- Descentralizar a gestão de recursos financeiros e logísticos (carros) para mobilizar alunos em atividades de extensão como estratégia para a curricularização da extensão;
- Articular as diversas áreas da UFSM com as prefeituras/municípios (estágios, conhecimento, qualificação, projetos, etc.);

- Apoiar os arranjos produtivos locais (defesa, metal-mecânico (agroetecnologias), centrosoftware (edutec), economia solidaria e turismo, meio-ambiente;
- Apoio/qualificação de cooperativas populares;
- Integração entre incubadora social e cooperativas populares;
- Ampliar a criação de vagas em incubadoras;
- Promover trabalhos acadêmicos e ações de extensão para solucionar problemas do município e da região
- Apoiar empresas juniores, ligas, ONGs e demais mecanismos de associações empreendedoras entre os estudantes;
- Promover ações estruturadas de acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento;
- Promover em parceria com o poder público, Polo de Economia Criativa como motor de desenvolvimento da área de artes da UFSM (Festival de Inverno, Orquestra, Artes Cênicas, Danças, etc.);
- Ampliar a integração entre universidades e empresas;
- Adequar o currículo dos cursos ao mercado de trabalho;

Criar prêmios e mecanismos de reconhecimento à realização de trabalhos voluntários.

3.4.7. Desafio 7 – Gestão ambiental

O *Desafio 7 – Gestão Ambiental* possui **7 objetivos estratégicos**, sendo que dois estão na dimensão *Alunos e sociedade*, três estão na dimensão *Processos* e dois na dimensão *Aprendizado e infraestrutura*.

Dentre os **2 objetivos que estão da dimensão Alunos e sociedade**, um está relacionado com uma contribuição direta que a Universidade pode dar à sociedade ao implantar um sistema de gestão ambiental que torne a UFSM modelo no tratamento de questões ambientais. O outro objetivo existente é na área de ensino, no sentido de formar alunos que tenham consciência ambiental.

Dentre os **3 objetivos da dimensão *Processos***, há um com foco em manter processos e rotinas de trabalho que valorizem os diferentes aspectos relacionados à responsabilidade ambiental. Há também um objetivo voltado para a execução de projetos relacionados à responsabilidade ambiental, sejam eles aplicados à realidade da Universidade ou da sociedade em geral. O outro objetivo é no sentido de considerar que cada *campus* tem uma característica ambiental particular que deve ser respeitada.

Dentre os **2 objetivos da dimensão *Aprendizado e infraestrutura***, há um objetivo voltado para disseminar uma cultura ética em relação ao cuidado com o meio ambiente, enquanto o outro objetivo tem foco na infraestrutura de engenharia e logística, as quais devem estar de acordo com os parâmetros de respeito ao meio ambiente nos mais diversos aspectos, sejam eles de eficiência energética, gestão de resíduos, água, esgoto, proteção e recuperação de áreas verdes, etc.

3.4.7.1. Objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivo Estratégico
(AS) Alunos e Sociedade	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico
	Implantar um sistema de gestão ambiental
(PR) Processos	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
	Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade
	Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente
	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente

Tabela 8: Objetivos estratégicos do Desafio 7 - Gestão ambiental.

3.4.7.2. *Objetivos estratégicos x palavras-chave*

Objetivos do **Desafio 7 - Gestão ambiental*** * Os objetivos marcados com um '*' são os que, no mapa central, estão localizados no próprio *Desafio 7 - Gestão ambiental*				PC-1	PC-2	PC-3	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-11	PC-12	PC-13
			Total	13	87	27	150	27	68	49	33	16	21	13	69	43
			Form.	4	18	13	35	6	17	11	7	3	9	9	13	22
Dimensão	**Código**	**Objetivo**	Reun.	9	69	14	115	21	51	38	26	13	12	4	56	21
(AS) Alunos e Sociedade	(AS-D2-02)	**Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico**					+									
	(AS-D7-01)	**Implantar um sistema de gestão ambiental**		+	+											
(PR) Processos	(PR-D5-05)	**Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino**														
	(PR-D6-01)	**Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade**													+	
	(PR-D7-01)	**Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental**				+			+							
(AI) Aprendizado e Infraestrutura	(AI-D3-02)	**Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente**					+									
	(AI-D5-01)	**Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente**						+		+	+	+	+			+

PC-1	Licenc. Ambiental
PC-2	Sistema de Gestão Ambiental
PC-3	Compras e Contratações Sustentáveis
PC-4	Educação Ambiental (Cultura e comunicação)
PC-5	Proteção e Recuperação de Áreas Verdes
PC-6	Resíduos Sólidos e Logística Reversa
PC-7	Eficiência Energética
PC-8	Sustentabilidade Hídrica
PC-9	Mecanismos de Desenvolvimento Limpo
PC-10	Tratamento de Resíduos e Esgoto
PC-11	Órgão Responsável
PC-12	Projetos de Pesquisa e Extensão
PC-13	Egenharia e Infraestrutura Física Sustentável

Figura 45: Relação dos objetivos estratégicos do Desafio 7 com as palavras-chave (PC-1 a PC-13).

3.4.7.3. Mapa estratégico

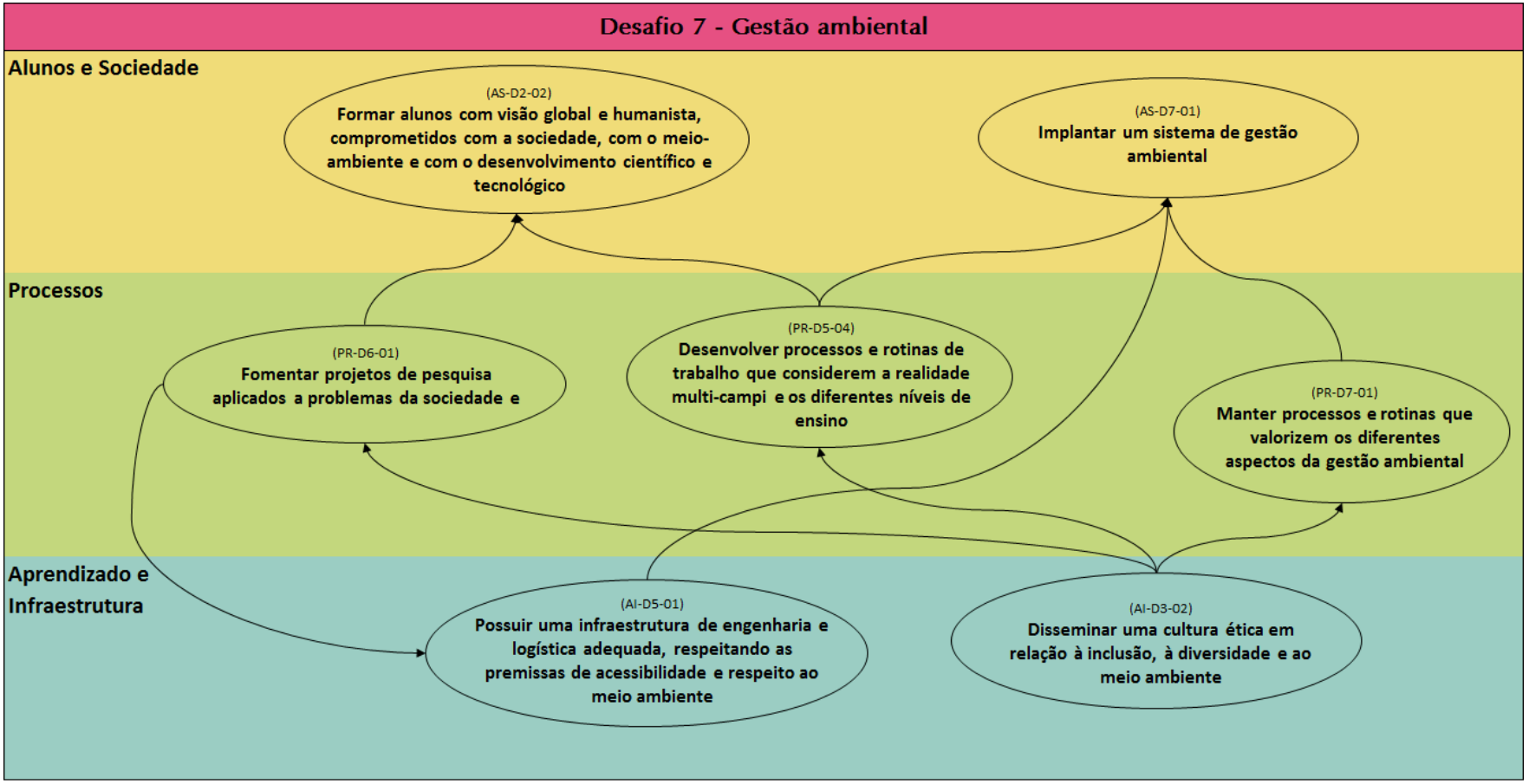


Figura 46: Mapa estratégico com os objetivos do Desafio 7 - Gestão ambiental

3.4.7.4. Iniciativas extraídas das contribuições da comunidade

- Delegar a uma Unidade Administrativa específica a responsabilidade pela Política Ambiental da UFSM, dotando esta Unidade com recursos humanos e orçamentários necessários para implementação das ações de gestão ambiental.
- Concluir o processo de regularização do licenciamento ambiental do campus-sede e promover a continuidade do licenciamento dos demais *campi*.
- Propor e executar um plano de gerenciamento de resíduos da UFSM.
- Fortalecer e consolidar a coleta seletiva solidária de materiais sólidos recicláveis no campus-sede e demais *campi* da UFSM.
- Discutir e rever a política de recolhimento e destinação de resíduos perigosos, com a implantação da Central de Resíduos.
- Implementar e fortalecer o processo de compostagem dos resíduos orgânicos gerados no Restaurante Universitário e demais permissionários do ramo alimentício nos *campi* universitários.
- Aprimorar e fortalecer o sistema de coleta e destinação dos produtos eletroeletrônicos não patrimoniados.
- Aprimorar e fortalecer o sistema de coleta e destinação de óleo vegetal.
- Monitorar e promover a melhoria contínua do plano de gestão dos resíduos hospitalares em vigor na UFSM.
- Cumprir, através do sistema de logística reversa, a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos (conforme política nacional de resíduos sólidos, art.33).
- Aprimorar a gestão dos resíduos sólidos da construção civil (RSCC), através da apresentação, pelas empresas, do Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil (PGRCC), como parte do objeto no ato de contratação dos serviços.
- Otimizar a especificação em editais de licitação, priorizando itens de melhor qualidade, durabilidade e de pouca manutenção.
- Priorizar a aquisição de produtos que possibilitem recargas e/ou reaproveitamento de uso e função.
- Compatibilizar compras de mesmos fornecedores para diferentes unidades da instituição (compras compartilhadas).
- Incentivar a licitação e aquisição de equipamentos de vídeo conferência nos *campi*.
- Priorizar a contratação de serviços e empresas que comprovem atuação ambientalmente responsável.
- Priorizar o emprego de mão-de-obra, materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local, conforme prevê o Decreto 7.746/2012.
- Fomentar a aquisição de produtos sustentáveis pelos setores e departamentos.
- Divulgar itens licitados que sejam ambientalmente sustentáveis.

- Elaborar programas de incentivo às unidades que comprovarem a troca de produtos convencionais por produtos sustentáveis.
- Estimular as ações sustentáveis nas unidades universitárias através de premiação (por exemplo, selo verde).
- Fortalecer o setor de manutenção da UFSM para evitar descartes.
- Implementar uma política de troca ou doações de equipamentos, mobiliários, insumos de laboratórios, eletrônicos, etc., entre departamentos e unidades distintas, além da comunidade externa.
- Fomentar o compartilhamento de equipamentos e infraestrutura.
- Implementar um programa de recuperação e conservação das áreas verdes.
- Elaborar plano de controle de espécies invasoras com o objetivo de recuperar as paisagens locais.
- Mapear e proteger áreas úmidas nos *campi*, incluindo banhados, pântanos e turfeiras.
- Criar uma comissão permanente para gestão das paisagens naturais e ornamentais das áreas verdes dos *campi* da UFSM
- Implantar pequenas estações de tratamento de efluentes.
- Implantar uma estação de tratamento químico para os resíduos laboratoriais, com tecnologia mínima de neutralização e equalização antes de reunir com os efluentes gerais (sanitários) para a destinação final.
- Criar normas para segregação de efluentes em pelo menos duas categorias: sanitários e laboratoriais.
- Criar uma política de uso racional de energia e energias alternativas.
- Promover o desenvolvimento físico-territorial dos campi coadunado c/ a manutenção e a preservação da biodiversidade local e do patrimônio natural e cultural existentes.
- Implantar o Plano de Segurança da Água com o objetivo de garantir a segurança da água para o consumo humano.
- Criar um Programa de Uso Racional da Água: sustentabilidade hídrica, proteção, uso eficiente, reuso da água e manutenção dos sistemas.
- Organizar um banco de dados por prédio: consumo histórico e vazamento localização dos pontos de consumo e monitoramento do consumo.
- Implantar Sistema de Captação de Água Pluvial para prédios existentes e novos.
- Implantar programa permanente de educação ambiental institucional com objetivo de gerar mudanças de comportamento no cotidiano dos diferentes segmentos.
- Fomentar a formação continuada em nível superior e de pós-graduação dos seus servidores técnico-administrativos em áreas que promovam a sustentabilidade ambiental da instituição.

3.5. Plano de Metas UFSM

O primeiro plano de metas da UFSM para o PDI 2016-2026 contemplou o período de 2018 a 2021, com metas para 3 dos 7 Desafios institucionais. Durante o ano de 2020 foi feito um esforço institucional para revisar e atualizar este plano, definindo indicadores e metas para serem atingidos até 2022. Esta seção apresenta um resumo da estratégia da UFSM, refletida em uma nova proposta para o Plano de Metas. A seção 3.5.1 apresenta uma breve explicação da estratégia institucional, e a seção 3.5.2 apresenta o quadro de indicadores e metas a serem alcançados em 2022.

3.5.1. Resumo da estratégia da UFSM

A Figura 47 apresenta um resumo da estratégia institucional para o período, considerando cada um dos 7 desafios institucionais previstos no PDI 2016-2026. A grande meta institucional é consolidar-se como uma universidade de excelência, o que está representado no plano com dois olhares. O primeiro é um olhar nacional, representado pelo principal indicador universitário do país, o Índice Geral de Cursos (IGC). O segundo é um olhar internacional, tomando como referência rankings universitários consolidados internacionalmente.

Atingir altos índices em rankings nacionais e internacionais é importante para a imagem institucional, e funciona como um símbolo de excelência. Entretanto, a universidade é bem mais ampla e complexa do que esses índices conseguem capturar. Nem todos os 7 desafios presentes no PDI 2016-2026 são contemplados por rankings, sejam eles nacionais ou internacionais. O Plano de Metas da UFSM contempla um direcionamento estratégico para cada um dos 7 desafios institucionais. Tomando como referência a Figura 47 os três desafios na parte de cima possuem relação direta com o tripé ensino, pesquisa e extensão, enquanto os outros três desafios que se seguem representam outros aspectos que, junto aos primeiros, foram definidos no PDI 2016-2026 como os direcionadores do desenvolvimento institucional. Todos esses são suportados pelo quarto pilar das universidades, que se encontra na parte de baixo da Figura 47 e representa a gestão universitária.



Figura 47: Resumo da Estratégia do Plano de Metas UFSM - 2020 – 2022

Alinhado com a visão institucional, de "Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável", a principal meta da UFSM para 2022 é alcançar o índice 5 no IGC, equivalente ao conceito máximo de excelência no país. Junto a isso, no olhar internacional a meta é estar entre as 20 melhores universidades brasileiras no QS Ranking da América Latina, que contempla uma avaliação internacional das universidades da América Latina (Figura 48).

Metas Principais		Atual	Meta 2022
Visão UFSM	IGC	4	5
	QS Rankings América Latina	25º	20º

Figura 48: Principais metas da UFSM para 2022

Os três desafios da parte de cima da Figura 47 são o Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica, o Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia e o Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional. O tripé indissociável do ensino, pesquisa e extensão perpassa todas as ações da universidade, mas por simplificação é possível visualizar o ensino mais presente no Desafio 2, enquanto a pesquisa está melhor representada no Desafio 4 e a extensão é mais evidente no Desafio 6. Para cada um desses desafios há uma estratégia a ser seguida nos próximos anos.

A Figura 49 resume os indicadores e metas para o Desafio 2, onde está mais presente o ensino, especialmente o técnico, tecnológico e de graduação, o cenário é de estabilidade no número de cursos ofertados. Assim, ao invés de criar cursos ou abrir novas vagas, o foco para os próximos anos é aumentar a eficiência do processo de formação para entregar um número maior de concluintes para a sociedade (M2.4 e M2.5). Este aumento na eficiência do processo de formação, entretanto, não deve ser buscado sem um olhar para o contexto no qual os alunos estão envolvidos em todo o processo. Faz parte da estratégia da UFSM formar alunos em cursos com níveis de qualidade cada vez maiores (M2.1, M2.2, M2.3), zelando para que estejam satisfeitos com a universidade durante o seu processo de formação (M2.7) e para que fiquem bem inseridos no mundo do trabalho e na sociedade após concluírem seus cursos (M2.6).

Desafio	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	M2.1 % de cursos com conceito CC 4 e 5	96,0%	96,0%
	M2.2 % de cursos com conceito CPC 4 e 5	83,5%	85,0%
	M2.3 % de cursos com conceito Enade 4 e 5	69,0%	80,0%
	M2.4 TCV Acumulada Geral	50,5%	52,0%
	M2.5 Taxa de Evasão Anual no Ensino Técnico UFSM	18,2%	14,0%
	M2.6 % de Egressos da graduação trabalhando na área ou cursando pós-graduação	84,9%	95,0%
	M2.7 Pontuação geral na dimensão "Satisfação e Pertencimento" da autoavaliação institucional	5,52	5,80

Figura 49: Indicadores e metas para o Desafio 2

No Desafio 4 e no Desafio 6 (Figura 50), onde o foco está na pesquisa e inovação (Desafio 4) e na integração com a sociedade na promoção do desenvolvimento local, regional e nacional (Desafio 6), o direcionamento está em impulsionar parcerias e investimentos do setor produtivo (M4.5[30]), qualificar a produção científica (M4.4) e os próprios programas de pós-graduação (M4.3), que formam um dos pilares que impulsionam a pesquisa científica na universidade. Diferentemente dos

[30] A meta 4.5 foi originalmente discutida no âmbito do desafio 6, pois tanto as empresas incubadas (startups) como as empresas residentes foram objeto de discussão e análise em uma mesma reunião, tendo sido discutidas em conjunto. No documento enviado ao Comitê de Governança e ao CONSU, esta mesma meta constava com o código 6.3 em função disso, enquanto a meta de empresas residentes constava com código 6.4. Embora tanto empresas incubadas (startups) como empresas residentes sejam importantes vetores do desenvolvimento regional, elas possuem características e papéis diferentes entre si. Enquanto empresas residentes possuem relação com a capacidade da instituição em atrair parcerias e investimentos do setor produtivo, as empresas incubadas representam o potencial de geração de novas empresas de inovação, as quais passarão a contribuir com o desenvolvimento regional à medida que crescerem e se consolidarem. Para fortalecer esta diferença, a meta relacionada a empresas incubadas foi transposta para o desafio 4 no documento final do PDI, com o código 4.5. Não houve outra mudança a não ser o simples ajuste na numeração das metas e eventuais referências no texto, onde isso se fez necessário

cursos voltados para a graduação, o ensino médio, técnico e tecnológico, na pós-graduação ainda há espaço para crescimento, embora este deva ser menor do que o havia sido projetado em anos anteriores em função de mudança na política da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (CAPES). Assim, a estratégia é continuar aumentando o peso da pós-graduação na instituição (M4.1), especialmente pela criação de cursos de doutorado em programas onde eles ainda não existem (M4.2).

No Desafio 6 o foco está em fortalecer as ações de integração com a sociedade, especialmente por meio dos ambientes de inovação (M6.4 e M6.6) e de ações e projetos de extensão nos campi fora de sede (M6.2), atuando ao mesmo tempo para consolidar ações e programas de extensão de referência em todos os oito eixos de extensão (M6.5). A soma destas iniciativas deve ser utilizada como catalizador para aumentar a presença da universidade nas redes sociais (M6.1), contribuindo para fortalecer a imagem institucional.

Desafio	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 4 - Inovação Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia	M4.1 Proporção da Pós-Graduação no IGC	42,0%	43,0%
	M4.2 N. de novos cursos de Doutorado	-	2
	M4.3 N. de PPGs com conceito 5, 6 e 7	14	20
	M4.4 Pilar Citations – QS América Latina	41º	35º
	M4.5 Empresas incubadas*	39	50
Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional**	M6.1 Posição média das redes sociais entre as brasileiras - UniRank	45ª	30ª
	M6.2 Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede	NO: 54%	70%
		CO: 59%	70%
	M6.4 Empresas instaladas no parque	0	4
	M6.5 Percentual de eixos com programas de referência	87,5%	100,0%
	M6.6 Posição no Ranking Universidades Empreendedoras	9ª	8ª

Figura 50: Indicadores e metas para os Desafio 4 e 6

Além dos três desafios que possuem relação mais direta com o tripé ensino, pesquisa e extensão, o PDI 2016-2026 da UFSM prevê também outros desafios que complementam o direcionamento estratégico a ser seguido pela universidade nos próximos anos: Desafio 1 – Internacionalização; Desafio 3 – Inclusão social; e Desafio 7 – Gestão ambiental.

Na internacionalização (Desafio 1) o foco é, por um lado, aumentar o contato dos estudantes com pessoas de outros países (M1.3 e M1.4) e, por outro, aumentar a quantidade de publicações em coautoria com pesquisadores internacionais (M1.1)[31]. Um modo de fomentar institucionalmente estes dois aspectos é priorizando os processos de qualificação internacional dos docentes, direcionando-os especialmente para os países definidos como prioritários pela CAPES (M1.2) (Figura 51).

Desafio	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 1 - Internacionalização	M1.1 Posição entre as brasileiras no pilar internacionalização do Ranking QS América Latina	21º	20º
	M1.2 Pesquisadores em qualificação no exterior em países priorizados pela CAPES	81,5%	85,0%
	M1.3 Docentes estrangeiros na UFSM	1,69%	1,80%
	M1.4 Estudantes estrangeiros na UFSM	0,61%	0,70%

Figura 51: Indicadores e metas para o Desafio 1

Na Figura 52 são apresentados os indicadores e as metas para o Desafio 3, que trata de inclusão social, e a UFSM tem sido referência pelas políticas que implanta nesse sentido, seja para o ingresso dos alunos, seja para a sua permanência e conclusão dos estudos. De forma semelhante ao que ocorre no Desafio 2, a estratégia institucional para o próximo período não está direcionada para ampliar os programas de inclusão social, mas sim consolidá-los de forma que se tornem cada vez mais eficientes (M3.1). Dentre os programas internos que têm contribuído para esse aumento de eficiência, está o atendimento feito pela Coordenadoria de Ações Educacionais (CAED) e, por isso, a principal estratégia para aumentar a eficiência dessas ações de inclusão é aumentar a quantidade de estudantes atendidos pela CAED (M3.2).

Desafio	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 3 - Inclusão Social	M3.1 Tempo de formação (BSE + Auxílio PNAES Até 1 Semestre)	72,4%	80,0%
	M3.2 % de encaminhamento de alunos na CAED (com critério)	25,0%	50,0%

Figura 52: Indicadores e metas para o Desafio 3

No Desafio 7, voltado para questões ambientais, a UFSM já possui um conjunto de ações e práticas que vem sendo implementado há alguns anos, mas que nem sempre são devidamente reconhecidas. O foco para o próximo período é buscar o

[31] O indicador utilizado para medir isso é o pilar *Internacionalização* do ranking QS America Latina, cujo único fator considerado é o número de publicações com coautoria internacional. Publicações com coautoria internacional aumentam e fortalecem a rede de colaboração científica da instituição, aumentando as chances de ter publicações científicas com maior impacto internacional.

devido reconhecimento daquilo que já fazemos bem (M7.3) e melhorar aspectos nos quais nos quais há espaço para desenvolver ações passíveis de reconhecimento, especialmente na área de mobilidade (M7.1) e energia (M7.2) (Figura 53).

Desafio	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 7 - Gestão Ambiental	M7.1 Categoria Mobilidade no GreenMetric Ranking	14º	8º
	M7.2 Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric Ranking	26º	21º
	M7.3 Desempenho geral no GreenMetric Ranking	25º	20º

Figura 53: Indicadores e metas para o Desafio 7

Por fim, sustentando as demais práticas e ações da universidade, o PDI 2016-2026 da UFSM prevê também o Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional, que está relacionado à gestão universitária. O cenário macroeconômico para os próximos anos é desfavorável para as instituições federais de ensino superior, e para enfrentar isso é necessário não apenas dar continuidade ao processo de redução dos encargos (M5.1), mas também fortalecer a captação de recursos externos (M5.2). Além do cenário macroeconômico, o ambiente político do país vem colocando o papel das universidades como destaque em diferentes setores da sociedade. Nesse contexto, manter as pessoas informadas sobre a instituição é cada vez mais importante, e a UFSM tem algumas fragilidades internas quanto a isso, o que faz com seja especialmente importante melhorar este fluxo de informações dentro da instituição (M5.4). Por fim, possuir boas práticas de gestão, que sejam ao mesmo tempo adequadas e reconhecidas no ambiente universitário também é importante. A UFSM passará pelo processo de recredenciamento institucional nos próximos anos, e atingir conceito máximo nesse processo de avaliação também faz parte da estratégia para o período (M5.3).

Desafio	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional	M5.1 % de redução dos encargos corrigido pelo IPCA	-	18,0%
	M5.2 Crescimento da captação geral de recursos	-	30,0%
	M5.3 Conceito Institucional	3	5
	M5.4 % de Respostas 5 e 6 na questão "Fico sabendo o que acontece na UFSM"	56,1%	75,0%

Figura 54: Indicadores e metas para o Desafio 5

3.5.2. Quadro de indicadores e metas

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M2.1	% de cursos com conceito CC 4 e 5	96,0%	96,0%
		M2.2	% de cursos com conceito CPC 4 e 5	83,5%	85,0%
		M2.3	% de cursos com conceito Enade 4 e 5	69,0%	80,0%
	AS-D2-02 - Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	M2.4	TCV Acumulada Geral	50,5%	52,0%
		M2.5	Taxa de Evasão Anual no Ensino Técnico UFSM	18,2%	14,0%
	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M2.6	% de Egressos da graduação trabalhando na área ou cursando pós-graduação	84,9%	95,0%
	AS-D2-03 - Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM	M2.7	Pontuação geral na dimensão "Satisfação e Pertencimento" da autoavaliação institucional	5,52	5,80
Desafio 4 - Inovação Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M4.1	Proporção da Pós-Graduação no IGC	42,0%	43,0%
		M4.2	N. de novos cursos de Doutorado	-	2
		M4.3	N. de PPGs com conceito 5, 6 e 7	14	20
	AS-D4-01 - Aumentar a inserção científica institucional	M4.4	Pilar Citations – QS América Latina	41º	35º
Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional	PR-D5-03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	M6.1	Posição média das redes sociais entre as brasileiras - UniRank	45ª	30ª
	AS-D6-03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	M6.2	Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede	NO: 54%	70%
				CO: 59%	70%
	AI-D4-05 - Expandir os ambientes de inovação	M6.3	Empresas incubadas	39	50
		M6.4	Empresas instaladas no parque	0	4
	AS-D6-03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	M6.5	Percentual de eixos com programas de referência	87,5%	100,0%
	PR-D2-01 - Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	M6.6	Posição no Ranking Universidades Empreendedoras	9ª	8ª

Figura 55: Indicadores e metas relacionados ao tripé ensino, pesquisa e extensão

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 1 - Internacionalização	AS-D4-01 - Aumentar a inserção científica institucional	M1.1	Posição entre as brasileiras no pilar internacionalização do Ranking QS América Latina	21º	20º
	PR-D1-01 - Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	M1.2	Pesquisadores em qualificação no exterior em países priorizados pela CAPES	81,5%	85,0%
	PR-D1-02 - Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos	M1.3	Docentes estrangeiros na UFSM	1,69%	1,80%
		M1.4	Estudantes estrangeiros na UFSM	0,61%	0,70%
Desafio 3 - Inclusão Social	PR-D3-01 - Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos	M3.1	Tempo de formação (BSE + Auxílio PNAES Até 1 Semestre)	72,4%	80,0%
	PR-D2-04 - Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	M3.2	% de encaminhamento de alunos na CAED (com critério)	25,0%	50,0%
Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional	SF-D5-02 - Incrementar a Recursos Fundação de Apoio extraorçamentários	M5.1	% de redução dos encargos corrigido pelo IPCA	-	18,0%
	SF-D5-03 - Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional	M5.2	Crescimento da captação geral de recursos	-	30,0%
	AS-D5-01 - Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	M5.3	Conceito Institucional	3	5
	PR-D5-03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	M5.4	% de Respostas 5 e 6 na questão "Fico sabendo o que acontece na UFSM)	56,1%	75,0%
Desafio 7 - Gestão Ambiental	AI-D5-01 - Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente	M7.1	Categoria Mobilidade no GreenMetric Ranking	14º	8º
		M7.2	Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric Ranking	26º	21º
	AS-D7-01 - Implantar um sistema de gestão ambiental	M7.3	Desempenho geral no GreenMetric Ranking	25º	20º

Figura 56: Indicadores e metas relacionados à Gestão, Internacionalização, Inclusão social e Gestão Ambiental

3.6. Plano de Metas UFSM 2025-2027

A revisão do Plano de Metas 2025–2027 e a prorrogação do PDI até o ano de 2027 representou um marco na consolidação da cultura de planejamento estratégico participativo da instituição. Coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e conduzida por um grupo de trabalho técnico, a revisão contou com a deliberação da Comissão Central e a participação inédita das Unidades de Ensino, o que ampliou significativamente o processo de escuta e legitimação institucional.

Pela primeira vez, a discussão das estratégias institucionais foi levada diretamente às unidades, com 14 encontros presenciais realizados entre março e julho de 2025, reunindo aproximadamente 350 conselheiros — entre diretores, coordenadores de curso, chefes de departamento, representantes docentes, técnico-administrativos e discentes —, consolidando um amplo envolvimento da comunidade universitária. Todas as contribuições foram registradas na plataforma colaborativa Wiki UFSM, assegurando transparência e rastreabilidade. O processo também utilizou ferramentas digitais integradas, como o GitHub, o Google Drive e painéis em Power BI, que permitiram o versionamento das propostas, a análise automatizada de dados e a visualização interativa dos indicadores.

O trabalho resultou em uma qualificada revisão das estratégias, indicadores e metas institucionais. Foram aperfeiçoadas ou reformuladas estratégias vinculadas aos sete desafios do PDI e à Visão Institucional, com destaque para a ampliação do escopo da internacionalização, a inclusão de 13 novos indicadores da autoavaliação institucional, 7 indicadores relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e indicadores de governança, com a exceção da inclusão de estratégias que, mesmo sem indicadores definidos, foram incorporadas pela sua relevância institucional — a mitigação de impactos climáticos e o bem-estar e saúde mental.

No decorrer do processo, ajustes técnicos também precisaram ser realizados em alguns indicadores, como os de empregabilidade local, valor contratado de projetos de PD&I, pilar Mobilidade do GreenMetric e pilar Visibilidade do Webometrics, assegurando precisão técnica.

O número total de indicadores e metas evoluiu de 32 na revisão de 2022 para 56 no novo ciclo, demonstrando a ampliação da capacidade de monitoramento e a maturidade da UFSM em gestão baseada em evidências. As metas foram projetadas a partir de métodos estatísticos e contextuais, utilizando regressões lineares e análises de séries históricas quando disponíveis, garantindo rigor técnico e coerência com o cenário institucional.

A revisão 2025–2027 reafirma o compromisso da UFSM com a transparência, a participação e a melhoria contínua, consolidando o Plano de Metas, sintetizado na Tabela 3, como um instrumento dinâmico de gestão e de acompanhamento do desempenho institucional. O uso de múltiplas plataformas colaborativas, a ampla participação das unidades e a expansão qualitativa e quantitativa dos indicadores

transformaram esta revisão em um exemplo de governança democrática e inovação no planejamento público universitário.

	Objetivo PDI	Estratégia	Indicador	Valor atual	Meta 2027
Visão	Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.	Manter excelência universitária	Posição entre as Federais com conceito 5 no Índice Geral de cursos (IGC)	12º	10º
			Posição entre as brasileiras no THE World University Ranking	11º	9º
		Aumentar a visibilidade e o reconhecimento	Porcentagem de satisfação dos alunos - CPA	71%	80%
			Índice de concordância da sociedade sobre Imagem e reputação da UFSM	82%	86%
		Ampliar a captação ativa de novos alunos	Índice de Relação Candidato/Vaga do vestibular	5,3	6,1
		Promover um ambiente que estimule a saúde e o bem-estar	Indicador Saúde Mental	Em construção	
D1	[PR-D1-03] Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão	Maior qualificação e diversificação da pesquisa Internacional	Posição entre as brasileiras no pilar Índice da Rede Internacional de Pesquisa no QS América Latina	19º	17º
	[PR-D1-01]Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	Maior a reputação internacional	Posição entre as brasileiras no Pilar Reputação Acadêmica do QS América Latina	19º	18º
	[PR-D2-03] Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade.		Posição entre as brasileiras no Pilar Reputação de Empregabilidade do QS América Latina	50º	49º
	[PR-D1-02] Oportunizar experiências de Internacionalização para Alunos	Maior sensibilização ativa de discentes sobre oportunidades de internacionalização	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre Ambiente de Internacionalização CPA (Alunos)	34%	38%
		Maior inserção de disciplinas em língua estrangeira e COIL no ensino	Porcentagem de cursos que ofertam disciplinas em língua estrangeira ou COIL	5,7%	10%

D2	[AS-D2-01]Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.	Mais qualidade dos cursos	Porcentagem de cursos de graduação com conceito 5	63,30%	73%
			Indicador: Porcentagem de cursos com Conceito Preliminar de Cursos (CPC) 4 e 5	94%	98%
	[PR-D2-02]Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos;	Mais concluintes	Porcentagem de cursos com taxa de conclusão por vaga acima da médias das IFES	43%	46%
			Porcentagem da taxa de evasão anual do ensino técnico	21%	15%
			Porcentagem de docentes com nota acima de 8 na Avaliação Ensino-Aprendizagem – CPA (alunos)	78%	80%
	[AI-D2-01]Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas	Mais qualidade nas metodologias e processos de ensino-aprendizagem	Porcentagem de respostas 5 e 6 no componente abordagem de ensino - CPA	64%	68%
	[AS-D2-02]Formar aluno com visão global e humanista, comprometido com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico.	Maior inserção no trabalho e sociedade	Porcentagem de Egressos da Pós-graduação trabalhando na área/correlata ou cursando pós-graduação	88,90%	90,40%
			Porcentagem de Egressos da Graduação trabalhando na área/correlata ou cursando pós-graduação	82,20%	83,70%
			Porcentagem de Egressos do Ensino Técnico trabalhando na área/correlata ou cursando ensino superior	82,90%	84,40%
			Porcentagem de Egressos do Ensino Médio trabalhando ou cursando ensino superior	92%	93,50%
D3	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos.	Mais efetividade nas políticas de assistência	Porcentagem da taxa de sucesso dos alunos com benefício socioeconômico	39,5%	42%
	[AS-D3-01] Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país	Mais garantia de diversidade de acesso	Porcentagem da taxa de sucesso dos alunos que ingressaram pela cotas de PPI e PcD	32%	33%
	[AI-D3-02] Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente.	Mais equidade e inclusão social	Posição entre as brasileiras no ODS 10 - Redução das Desigualdades do Impact Ranking	8º	8º
		Fortalecer práticas de equidade de gênero	Posição entre as brasileiras no ODS 5 - Igualdade de Gênero do Impact Ranking	14°	12°

D4	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.	Mais pós-graduandos	Porcentagem de participação da pós-graduação na nota do IGC	45%	47%
		Mais cursos de doutorado	Índice de programas com doutorado pelo número total de programas da UFSM	64%	69%
		Mais programas consolidados	Índice de programas com conceito igual ou acima de 6 pelo número total de programas da UFSM	52%	55%
	[AS-D4-01]Aumentar a inserção científica institucional.	Mais pesquisa de impacto	Posição entre as brasileiras no Pilar Citações do QS América Latina	21°	19°
	[AS-D4-02] Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade.	Maior captação de recursos em projetos de PD&I	Valor contratado de projetos PD&I	55,5 mi	40 mi
		Mais inovação em tecnologias transferidas	Número de licenciamentos, cessões e transferência de tecnologia (know-how)	17	24
			Posição entre as brasileiras no ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura do Impact Ranking	11º	10°
D5	[SF-D5-03] Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.	Reduzir os encargos	Posição no ranking de menor percentual de gastos com encargos entre as IES.	22º	21º
		Ampliar a captação de recursos externos	% recursos captados via fundações	Em construção	
	[AS-D5-01] Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão.	Maior efetividade na governança pública	Índice de Governança Pública organizacional do TCU	0,58	0,68
			Índice de gestão de Pessoas do TCU	0,33	0,7
			Porcentagem de unidades aptas a aderir ao PGD	81%	85%
	[AI-D2-02] Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional	Maior envolvimento com a estratégia institucional	Porcentagem de respostas 5 e 6 dos servidores sobre os Desafios do PDI - CPA	53,5%	56%
		Mais servidores engajados e informados	Porcentagem de satisfação dos servidores - CPA	73%	75%
	[PR-D5-03] Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional.		Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre a Questão "Fico sabendo o que acontece na UFSM" - CPA	52%	56%
		Maior presença na web e redes sociais	Posição entre as brasileiras no pilar visibilidade do Webometrics	15º	13º
			Posição entre as brasileiras no Unirank	35º	33º

D6	[AS-D4-02] Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologia para a sociedade.	Mais empreendimentos sociais e tecnológico - startups, empresas vinculadas ao parque e sociais	Número de startups que ser tornam graduadas	6	3
			Porcentagem de grupos incubados que se formam	21%	73%
			Porcentagem de participantes do Progredir que declararam aumento na geração de renda	46,50%	52%
			Empregabilidade local gerada pelas startup e as empresas residentes do parque Tecnológico - Inovatec	198	218
		Ampliar a formalização de parcerias com organizações públicas, privadas e ONGs	Número de parcerias com órgão públicos, empresas e entidades da sociedade civil	105	110
	[PR-D2-01] Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação;	Maior presença e impacto direto na sociedade	Porcentagem Muito Bom no Quesito impacto na Sociedade da ficha de avaliação Capes	53%	62%
		Ampliar a participação do estudante como vetor no desenvolvimento	Porcentagem de respostas 5e 6 dos discentes sobre oportunidade para realizar atividades de extensão	66,70%	72%
	[AS-D4-03] Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural	**Maior relacionamento com a comunidade e valorização cultural**	Posição entre as brasileiras no ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis do Impact Ranking	17º	14º
			Índice de concordância da sociedade sobre papel social da UFSM	73,30%	76%
	[AS-D2-02] Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico.	**Maior contribuição do egresso para o desenvolvimento**	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre Contribuição para a formação integral do cidadão - CPA (Egressos)	71%	75%
D7	[AI-D5-01] Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente.	Ampliar práticas em Eficiência energética	Posição entre as brasileiras no pilar Mobilidade Green Metric Ranking	17º	16º
			Posição entre as brasileiras no ODS 7 - Energia limpa e acessível do Impact Ranking	23º	22º
	[AS-D7-01] Implantar um sistema de gestão ambiental.	Ampliar práticas em saneamento	Posição entre as brasileiras no ODS 6 - água potável e saneamento do Impact Ranking	26º	25º
		Ampliar práticas sobre ecossistemas terrestres	Posição entre as brasileiras no ODS 15 - Vida terrestre do Impact Ranking	14º	12º

		Maior engajamento e sensibilização da comunidade interna sobre responsabilidade ambiental	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre Engajamento e Consciência Ambiental da comunidade interna	67,40%	68,50%
	[AI-D3-02] Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio ambiente.	Fortalecer a percepção da comunidade externa quanto ao compromisso de responsabilidade ambiental da UFSM	Índice de Concordância da sociedade sobre responsabilidade ambiental da UFSM	72%	73%
		Ampliar práticas para mitigação de impactos climáticos	Em construção		

Tabela 9: Síntese do Plano de Metas 2025-2027

4. PPI – Projeto pedagógico institucional

Como indicado no inciso II, do artigo 16, do Decreto n. 5.773/2009, um dos elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), equivalente ao Projeto Político Pedagógico (PPP) elaborado pelos estabelecimentos de ensino de forma geral. O Projeto Pedagógico Institucional é o documento pelo qual a instituição estabelece suas políticas de ensino, pesquisa e extensão.

O PPI da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) é parte integrante do PDI 2016-2026 da instituição e, por tratar das políticas de ensino, pesquisa e extensão, deve passar por análise e apreciação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Mesmo sendo parte integrante do PDI, para fins de facilitar a sua consulta e divulgação, o PPI é passível de publicação especial, em texto separado do PDI. Entretanto, quaisquer alterações no texto do PPI devem ser realizadas também no PDI, para fins de manter a unicidade do conteúdo referente às políticas institucionais.

O conteúdo deste documento está apresentado de acordo com a seguinte estrutura de tópicos: a seção 4.1 apresenta a metodologia que foi utilizada para a elaboração do PPI; a seção 4.2 apresenta uma visão geral dos cursos de graduação, pós-graduação e de educação básica e profissional, citando aspectos da organização didático-pedagógica dos cursos, da estrutura dos seus projetos pedagógicos e das estratégias utilizadas para implementação das diretrizes pedagógicas; as seções 4.3, 4.4 e 4.5 apresentam, respectivamente, as diretrizes das Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão, as quais devem servir de orientação para o desenvolvimento destas atividades na Universidade.

4.1. Metodologia de elaboração

A construção do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) foi feita a partir das informações coletadas junto à comunidade durante o processo de elaboração do PDI 2016-2026, o qual foi conduzido de maneira a discutir a Universidade sob o prisma de sete desafios institucionais, os quais foram definidos pela Comissão Central do PDI[32]: *1 - Internacionalização*; *2 - Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica*; *3 - Inclusão Social*; *4 - Inovação, Geração de Conhecimento e*

[32] A Comissão Central do PDI tem na sua composição os Diretores das Unidades de Ensino e dos *Campi* Fora de Sede, Pró-Reitores, Reitor, Vice-Reitor e um representante dos servidores técnico-administrativos indicado pelo Conselho Universitário.

Transferência de Tecnologia; *5 - Modernização e Desenvolvimento Organizacional*; *6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional*; *7 - Gestão Ambiental*.

O processo de consulta à comunidade teve a realização de 26 reuniões, envolvendo alunos, docentes, técnico-administrativos e sociedade. Ao todo foram mais de 550 pessoas que participaram das reuniões. O material produzido nas reuniões e as próprias discussões que um ambiente como esse proporciona foram somados ao material coletado por meio de um formulário on-line, que ficou disponível para a comunidade universitária e pelo qual foi recebido um total de 2.217 contribuições. Todos esses documentos foram analisados, especialmente aqueles que possuem uma relação mais direta com o ensino, a pesquisa e a extensão: *Desafio 2 - Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica; Desafio 4 - Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia* e *Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional*.

Para elaborar as Diretrizes das Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão, foram tomadas como base as palavras-chave identificadas durante o processo de análise do material coletado no período de consulta à comunidade. Cada contribuição teve o seu conteúdo analisado e foi relacionada a uma ou mais palavras-chave, conforme ilustrado na Figura 57. As contribuições e os arquivos que refletem a análise realizada sobre os textos das contribuições estão disponíveis para consulta no endereço http://www.ufsm.br/pdi, na opção *Resultados* □ *Informações Coletadas*.

Unidade	PC-1 Educação Autônoma e Empreendedora	PC-2 Educação Científica	PC-3 Transversalidade e interdisciplinaridade (ensino, pesquisa e extensão)	PC-4 Inovação Curricular	PC-5 Novas Tecnologias e Metodologias	PC-6 Sistema de Avaliação (Interna e Externa)	PC-7 Relação Ingresso/Diplomação	PC-8 Capacitação e Qualificação Docente	PC-9 Formação de Qualidade	PC-10 Teoria x Prática x Extensão	PC-11 EAD	PC-12 Transparência, Agilidade e Desburocratização	PC-13 (INFRA) Laboratórios, Salas Multimídia, Videoconf, Biblioteca, Transporte, Segurança, Iluminação	PC-14 Avaliação/ Provas	PC-15 Educação Humanista, Inclusiva, Cultural, para a Sociedade	PC-16 Educação para a Inovação e Inserção Regional	PC-17 Apoio Pedagógico	PC-18 Perfil dos Docentes e TAEs	PC-19 Comprometimento Organizacional	PC-20 Particularidades (Diferentes Níveis de Ensino, licenciaturas, campi, noturno)	Geral/ N.A. (Não se Aplica)	Outro	RESPOSTA
	16	9	23	35	31	12	14	15	12	20	6	9	9	5	13	15	9	6	0	9	0	4	Citação Positiva
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Citação Negativa
CCNE	+	+	+	+																			Buscar a flexibilização dos PPC's, a fim de possibilitar uma inovação curricular que garanta a transversalidade, a interdisciplinaridade, a educação científica e a atitude empreendedora
CCNE							+										+						Desenvolver ações psicopedagógicas que possibilitem ao aluno uma aprendizagem efetiva, visando à excelência acadêmica e a melhor relação ingressos/diplomados
CCNE						+			+														Utilizar a avaliação interna como ferramenta de gestão, de forma articulada com a avaliação externa, na busca da excelência
CCNE										+											D		Articular-se com as redes de sistemas de ensino, possibilitando a formação continuada na docência e, com isso, melhorias no ensino em nível de educação básica e superior
CCNE										+													Articular-se com o mundo do trabalho, possibilitando a formação continuada no âmbito do exercício profissional

Figura 57: Exemplo da relação entre cada contribuição e as palavras-chave

Com base nesse material e nas demais orientações disponíveis nos diferentes órgãos e documentos que indicam as diretrizes relacionadas ao ensino superior no país, a Comissão Temática de Políticas Acadêmicas[33] realizou reuniões de trabalho e

[33] A Comissão Temática de Políticas Acadêmicas teve a seguinte composição: Martha Adaime– Coordenadora (PROGRAD), Paulo Renato Schneider (PRPGP), Janel Dalla Corte (PRAE), TereinhaHechWeiller (PRE), Rafael Lazzari (PALMEIRA DAS MISSÕES), Sonia ZaniniCechin (CCNE), HeleniseSangoi Antunes (CE), Valmir Aita (POLITÉCNICO), Luciano Schuch (CT), Paulo Roberto Colusso (NTE), Luiz Fernando Sangoi (CEBTT), Paulo Roberto Magnago (PROGRAD), Fernando Pires Barbosa (PROPLAN), Jeronimo Siqueira Tybusch (PROGRAD), Juliane PaprosquiMarqui da Silva

elaborou os textos que compõem as diretrizes de cada uma das políticas. O formato escolhido para embasar a elaboração das políticas tem o propósito de, na medida do possível, realizar uma construção coletiva que represente o pensamento da instituição sobre quais diretrizes devem ser consideradas no desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

4.2. Visão geral

O Projeto Pedagógico Institucional para a Universidade deve indicar um senso de **responsabilidade pública**, no qual os processos formativos se edifiquem em uma concepção de sujeito que tenha a compreensão das transformações histórico-sociais e que se torne apto a intervir socialmente. Esse sujeito deve conhecer a realidade e as possibilidades de **inserção e atuação social**, o que é condição para assumir um compromisso transformador das situações que hoje retiram a humanidade dos sujeitos, que desmantelam o meio ambiente, que não respeitam a diversidade e que não se pontuam pela ética.

O avanço da qualificação em tecnologia é uma característica das sociedades contemporâneas, que apresentam também o aumento da complexidade das relações sociais. Desigualdade e tensões têm caracterizado a sociedade mundial e a brasileira, exigindo das instituições públicas o comprometimento e a atuação na busca da superação destes tensionamentos.

A Universidade Federal de Santa Maria, sendo uma instituição educacional, deve ter sua função social consolidada nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Essas atividades, por sua vez, dependem da qualificação de seu papel como instituição pública, bem como dos princípios que norteiam suas práticas institucionais.

A Instituição oferece ensino em diversos níveis e modalidades, mas tem como foco principal e característica institucional a Educação Superior. Entende que a educação é um dos espaços para revelar, de forma crítica, as relações assimétricas da sociedade, e, por meio da construção de uma consciência crítica, buscar a transformação dessa realidade instaurada.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB n. 9394/1996 – Art. 43) no que se refere à Educação Superior, esta tem por finalidade, entre outras:

(PROGRAD), Deborah Karla Calegari Alves (PROGRAD), Rita de Cacia Borges Liberalesso (PROGRAD)

> I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo (...);
>
> VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.

O valor do conhecimento depende de sua capacidade de dar conta da realidade em sua constante transformação. Quando se compreende a realidade como condicionada e não determinada, devem-se encontrar caminhos adequados para a produção e difusão do conhecimento que levem em conta essa premissa. O determinismo nega o caráter histórico e dinâmico da própria produção do conhecimento, opondo-se aos movimentos de mudança.

É preciso reafirmar que, ao se entender a realidade como processo em constante mudança, não se está restringindo-a ao domínio específico do mundo do trabalho. Essa afirmação é sustentada pelos princípios e finalidades da Educação Nacional, que, em seu art. 2º, aponta que

> a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de **liberdade e nos ideais de solidariedade humana**, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A formação acadêmica deve não apenas dar condições para o exercício de uma profissão, tendo um desempenho satisfatório, mas ir além disso. Independentemente da área de atuação, a formação deve dar ao estudante a capacidade de identificar problemas relevantes em seu entorno, avaliar diferentes possibilidades de resolução e trabalhar de modo a superá-los. Deve dar a ele também a clareza de que, sendo formado em uma instituição pública, desta recebe a qualificação necessária; e, por meio de seu trabalho, deve beneficiar a sociedade, devolvendo os recursos nele aplicados, proporcionando que outros sujeitos tenham também direito à educação pública de qualidade.

4.2.1. Dos cursos de graduação

4.2.1.1. Organização didático-pedagógica dos cursos de graduação

A organização didático-pedagógica deve estar em consonância com ao que ela se propõe enquanto instituição de ensino, estar em conformidade e ser fiel aos princípios filosóficos e técnico-metodológicos apontados. Neste sentido, a organização didático-pedagógica deve estabelecer orientações sobre o fazer pedagógico, no que diz respeito à missão, visão, valores e comprometimento socioeducativo. Deve também

atender ao disposto na Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. 9394/96) e, quando for o caso, às orientações expressas nas Diretrizes Curriculares Nacionais próprias de cada curso e/ou modalidade e na lei de exercício profissional.

O ensino superior de graduação na UFSM é oferecido nos graus de Licenciatura, Programas Especiais de Formação Pedagógica, Bacharelado e Tecnologia. É ofertado nas modalidades presencial e a distância, seguindo legislação específica para a última. Os cursos poderão, de acordo com a normatização da Portaria MEC n. 1134/2016, fixar o percentual de no máximo 20% da carga horária total em oferta semipresencial, desde que com previsão nos Projetos Pedagógicos de Curso.

O acesso à UFSM se dá pelas formas definidas em lei, ou seja, pelo Sistema de Seleção Unificada (SiSU), ou por formas de ingresso definidas por resoluções institucionais e amparadas pelas aprovações nas instâncias adequadas.

Em termos de organização, além dos aspectos legais já mencionados, estruturalmente os Projetos Pedagógicos de Curso são organizados de acordo com a Resolução UFSM n. 17/2000, que traz os elementos fundamentais de um projeto pedagógico e norteia as ações dos currículos para que sejam organizados de acordo com os pressupostos da instituição. Esses pressupostos devem garantir, dentre outros, os valores institucionais pautados na liberdade, democracia, respeito à diversidade, valores éticos, compromisso social e inovação e responsabilidade.

O Projeto Pedagógico de Curso se apresenta como o planejamento estrutural e funcional de cada curso. Nele são delineados os objetivos, o perfil do egresso, as áreas de atuação, bem como a justificativa para proposição e/ou reforma do projeto. A organização curricular, ou seja, as disciplinas que possibilitam a consolidação do perfil desejado, é dividida em disciplinas obrigatórias e disciplinas complementares de graduação, as quais possibilitam a flexibilidade curricular.

Também integram esse planejamento a metodologia utilizada para que se alcance o perfil do egresso desejado, além, é claro, dos recursos humanos e materiais necessários para o funcionamento do curso. Elenca-se também no PPC o papel que os docentes desempenham, além do sistema de avaliação da aprendizagem e autoavaliação do curso, nos termos da legislação e do Regimento da UFSM.

As Normas de Estágio e as Normas de Trabalho de Conclusão de Curso são requisitos necessários para a construção de um Projeto Pedagógico de Curso na UFSM, pois definirão quais campos e em que locais serão desenvolvidos os estágios obrigatórios e não obrigatórios. O estágio obrigatório é requisito para a aprovação e

obtenção de diploma, em cursos com esta previsão. O estágio não obrigatório é desenvolvido como atividade complementar, portanto opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória.

Sendo assim, a formação que a Universidade Federal de Santa Maria propõe é o compromisso social e a responsabilidade por uma formação sólida, humana e cidadã. Transcende dessa forma o espaço da sala de aula e articula-se com as diferentes situações que circundam a Universidade, buscando a formação crítica reflexiva como princípio orientador dos projetos de curso em todos os níveis de formação.

Desta maneira, o **perfil do egresso** na Universidade Federal de Santa Maria define

> O estudante egresso da Universidade Federal de Santa Maria deve ser um cidadão capaz de um envolvimento importante no quadro de mudanças sociais. A formação acadêmica deve contribuir para desenvolver a capacidade empreendedora e de inovação, dando condições para que o acadêmico não apenas exerça uma profissão, mas vá além, identificando questões relevantes a sua volta e avaliando diferentes posições a fim de atuar na resolução dos problemas. Deve dar a ele também a clareza de que, sendo formado em uma instituição pública, desta recebe a qualificação necessária para, através de suas ideias e seu trabalho, beneficiar a sociedade. A formação não é, no caso, apenas uma forma de defender os próprios interesses, mas antes de tudo uma forma de contribuir para resolver problemas que dizem respeito a outras pessoas.

4.2.1.2. Estrutura dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação

Os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação da Instituição deverão atender à estrutura básica indicada na Resolução n. 17/2000 da UFSM, bem como às normativas e orientações da Pró-Reitoria de Graduação. Deverão se alinhar ao perfil do egresso que a Universidade deseja formar e ao perfil próprio de cada área de formação.

4.2.1.3. Estratégias de implementação das diretrizes pedagógicas da graduação

Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares: para que um estudante integralize seu currículo nos cursos de graduação da UFSM, será necessário perfazer a soma em horas da carga horária total proposta pelo curso, considerando:

- Disciplinas curriculares obrigatórias: atendem à legislação e ao perfil que se pretende formar. Os percentuais de carga horária destinada à base

nacional e à parte flexível deverão obedecer aos limites mínimos e máximos previstos nas diretrizes curriculares para cada curso;

- Disciplinas Complementares de Graduação: oferecidas pela Universidade como um componente flexível, que o estudante poderá consolidar por meio de disciplinas que lhes sejam pertinentes na formação. Poderão ser cursadas em qualquer curso oferecido pela UFSM e também podem ser consolidadas por meio de intercâmbio acadêmico nacional e internacional. São normatizadas pela Resolução UFSM n. 027/1999;
- Atividades Complementares de Graduação: também auxiliam na flexibilidade curricular, uma vez que podem ser realizadas por meio de seminários, palestras, congressos, dentre outros que o curso julgue pertinentes, desde que haja previsão no Projeto Pedagógico do Curso. São normatizadas pela Resolução UFSM n. 022/99.

A flexibilidade curricular também pode ser efetivada na organização dos projetos pedagógicos pela área de formação, que devem possibilitar ao estudante a definição do seu percurso formativo, a partir da sequência aconselhada e com a definição mínima ou inexistente de pré-requisitos. Dessa maneira, quando o currículo tem uma organicidade capaz de dar conta do perfil que deverá formar e um corpo docente que se adapte a essa perspectiva, é possível inovar quanto à flexibilidade dos componentes curriculares.

É importante salientar que o Projeto Pedagógico de Curso é de construção coletiva, devendo esse documento ser manuseado e conhecido por todos os envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem. É preciso que ele faça parte do dia a dia dos docentes do curso, bem como das decisões que são tomadas em colegiado, e não seja um documento apenas burocrático.

Oportunidades diferenciadas de integralização curricular: a UFSM prevê que a integralização curricular seja efetivada no momento em que o aluno completa a carga horária definida pelo somatório das disciplinas obrigatórias, disciplinas complementares e atividades complementares, conforme especificado anteriormente. Para que se entenda quais as formas de integralização curricular, também previstas nos PPC, tem-se o seguinte:

- Termo Médio: é a duração de um curso, medida em semestres letivos, que proporciona condições satisfatórias de integralização curricular; ou seja, se um aluno inicia o curso sem nenhuma disciplina que ele possa

dispensar ou aproveitar de outros cursos, esse é o prazo médio ou "indicado" para que ele integralize seu currículo;

- Limite Mínimo: é o prazo mínimo, medido em semestres letivos, permitido para integração curricular de determinado curso, por meio do ritmo de aceleração máxima permitida; ou seja, o aluno poderá utilizar-se de aproveitamento ou dispensa devido a estudos já realizados formalmente ou de acordo com os termos da Resolução UFSM n. 11/2003;
- Limite Máximo: é o prazo máximo, medido em semestres letivos, permitido para integralização curricular de determinado curso, por meio da utilização de aceleração mínima permitida; ou seja, o limite máximo prevê a utilização do termo médio mais 50%. Por exemplo, um curso que tenha oito semestres (4 anos) poderá ter o tempo máximo para integralização de doze semestres (6 anos).

A Mobilidade Acadêmica, prevista na Resolução n. 013/03, permite ao aluno de graduação cursar disciplinas em outras IES do país, públicas ou privadas, que mantenham convênio com a UFSM para esse fim. Ao estudante em mobilidade é garantido o vínculo com a instituição e curso de origem, bem como o aproveitamento da (s) disciplina (s) cursada (s) e/ou da (s) atividade (s) em seu Histórico Escolar (conforme carga horária, frequência e nota final), de acordo com a avaliação de cada curso, fundamentada em Plano de Estudos previamente estabelecido. Essa prerrogativa legal da UFSM se configura também como uma importante oportunidade diferenciada para integralização e flexibilização do currículo.

A parte flexível do currículo, destinada à realização de ACG's e DCG's, proporciona oportunidades variadas na integralização curricular. As disciplinas e atividades complementares de graduação chegam a representar 20% da carga horária total do curso e permitem que o aluno expanda sua formação conforme preferir.

Atividades práticas e estágio: na UFSM as atividades práticas permeiam a formação do aluno desde o início do curso, podendo ser desenvolvidas também por meio de projetos de ensino, pesquisa e extensão, ou outros que são desenvolvidos pelos cursos nas áreas específicas de formação e também podem ser estimuladas por meio das ACG's.

Os estágios são determinados pelas diretrizes curriculares próprias de cada curso, que indicam se são obrigatórios ou não, e normatizados nos projetos dos cursos. Os estágios são orientados pelo corpo docente do curso. Ao final da trajetória

acadêmica, o egresso deverá ser capaz de “enfrentar as dificuldades colocadas pela experiência da vida em sociedade” (PDI 2011-2015, p. 58). Nesse sentido, vivenciar a prática profissional no decorrer do curso se faz necessário.

Também existem os estágios que não são curriculares, ou seja, não são obrigatórios. Esses são realizados através de convênios que a Universidade firma com empresas e/ou locais que auxiliarão na prática dos futuros profissionais, e suas normas estão estabelecidas na Resolução UFSM n. 25/2010. A resolução prevê que atividades de estágio para os cursos de graduação e de ensino médio, técnico e tecnológico serão desenvolvidas como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória. Portanto, os estágios não obrigatórios podem ser contabilizados como atividades complementares de graduação.

As práticas também podem ser vivenciadas na elaboração e execução dos Trabalhos de Conclusão de Curso, normatizados a partir dos Projetos Pedagógicos de cada Curso, sendo que para as licenciaturas este componente (TCC) é facultativo.

Desenvolvimento de materiais pedagógicos: fomentar o desenvolvimento de programas, bem como a produção de materiais didático-pedagógicos e a utilização de Recursos Educacionais Abertos, os quais fortalecem a disseminação do conhecimento.

Incorporação de avanços tecnológicos: inovar também significa incorporar os avanços tecnológicos nas práticas cotidianas da instituição. Em vista disso, a UFSM utiliza, como tecnologia de apoio às atividades presenciais, o ambiente virtual de ensino-aprendizagem. Essa plataforma de ensino tem auxiliado a gestão e a organização didática de conteúdos, bem como a aplicação de metodologias inovadoras, aspectos esses que favorecem a construção do conhecimento e a aprendizagem colaborativa. Cabe ainda destacar que o uso de metodologias inovadoras, com recurso às tecnologias, deve ter previsão nos PPCs, de modo a direcionar a organização curricular e a envolver o corpo docente, administrativo e acadêmico na consolidação do perfil profissional esperado pelo curso, além de promover a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação. A modernização das salas de aula e laboratórios também é importante para fomentar a incorporação de novas tecnologias.

4.2.2. Dos cursos de pós-graduação

4.2.2.1. Organização didático-pedagógica dos cursos de pós-graduação

A forma de organização didático-pedagógica dessa modalidade na instituição está prevista na Resolução n. 015/2014, que aprovou o Regimento Geral da Pós-Graduação na UFSM. A legislação básica a ser seguida é a Lei n. 9394/96, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), além de outras normativas, entre leis, decretos, resoluções e portarias. Reforça-se a predominância da LDB, especificamente o Decreto n. 3.860, de 09/07/2001 e a Resolução n. 005/83 do Conselho Federal de Educação (CFE) que fixa as normas de funcionamento e credenciamento dos cursos de pós-graduação stricto sensu.

Os Programas/Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, mestrado e doutorado, estruturam-se a partir do seu Projeto Pedagógico, que deve ser desenvolvido a partir das diretrizes constantes na Resolução n. 023/08. De acordo com esta norma interna da UFSM, o projeto pedagógico dos programas de pós-graduação é o documento que orienta as ações dos cursos de pós-graduação stricto sensu da instituição.

O Projeto Pedagógico deve ser organizado desde a primeira proposta, quando se propõe na instituição o novo curso stricto sensu (mestrado acadêmico,mestrado profissional ou doutorado), tendo obrigatoriamente que ser submetido e aprovado pelo Comitê Assessor da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP) e pela Comissão da Implantação e Acompanhamento dos Projetos Pedagógicos de Curso (CIAPPC). Só depois desta aprovação e subsequentes submissões nos Conselhos Superiores é que a comissão proponente do curso receberá a autorização para submissão à CAPES, para reconhecimento e credenciamento.

Por isto, o Projeto Pedagógico de Curso deve conter informação sobre: critérios de credenciamento e descredenciamento docente; critérios para seleção de alunos; critérios para distribuição de bolsas alocadas no programa; critérios para distribuição de recursos alocados no programa; definição das condições para jubilamento – período máximo para defesa de dissertação/tese; definição do número máximo de orientados por orientador, levando-se em consideração os documentos de área da CAPES e o perfil individual do orientador; definição das responsabilidades do orientador em caso de insucesso ou desistência de alunos; definição do prazo máximo para realização do exame de qualificação; definição dos prazos mínimos e máximos para defesa e para a entrega de dissertação/tese; definição da política de inclusão de docentes

recém-doutores; critérios para seleção de discentes para estágio no exterior ou equivalente para bolsas concedidas ao programa; definição da função de coorientador e de suas responsabilidades; definição das atribuições dos professores colaboradores, observando as recomendações do comitê de área da CAPES e definição da política de autoavaliação do programa.

Além destas exigências internas, a administração dos Programas deve atender a determinadas exigências das áreas de avaliação do Ministério da Educação, que fiscaliza a qualidade, através de avaliações periódicas, antes trienais e, mais recentemente, quadrienais.

O objetivo principal da Pós-Graduação Stricto Sensu é a formação de recursos humanos, com amplo domínio de seu campo de saber para o exercício das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como de outras atividades profissionais em todas as áreas do conhecimento, observando os aspectos éticos inerentes a essas atividades.

Uma das modalidades de cursos stricto sensu é o Mestrado Profissional, que tem o objetivo de formar recursos humanos aptos à pesquisa, ao desenvolvimento e à aplicação de conhecimentos científicos, tecnológicos e de inovação e melhoria de processos para enfrentar questões práticas relacionadas à atuação profissional. Essa modalidade pode atuar também na qualificação de professores para a Educação Básica, e, quando recomendados pela CAPES e credenciados no Conselho Nacional de Educação (CNE), tem validade nacional e outorga ao seu detentor os mesmos direitos concedidos aos portadores de titulação nos cursos de mestrado acadêmico. Os níveis de mestrado e doutorado proporcionam a obtenção de graus de Mestre e Doutor, respectivamente, através de diploma.

No que se refere aos cursos de pós-graduação latu sensu, ou seja, aos programas de Especialização, tanto a formação quanto a avaliação são atribuições que competem às próprias instituições, uma vez que o Ministério da Educação não contempla avaliações periódicas dos cursos de Especialização, nos moldes da pós-graduação stricto sensu. Além disso, diferentemente do que ocorre nesse nível de pós-graduação, as especializações podem ser ofertadas nas modalidades de ensino presencial e a distância, para obtenção do grau de Especialista, mediante emissão de certificado.

O acesso à pós-graduação na UFSM, em qualquer dos níveis e modalidades, dá-se por meio de edital público, seguindo normas de isonomia e avaliação de mérito,

em duas ocasiões anuais, previstas as épocas no calendário acadêmico, nos meses de maio e outubro.

Para atender à formação de recursos humanos de alto nível, a pós-graduação da instituição adota aspectos didáticos comuns à pós-graduação stricto sensu: flexibilidade curricular; o sistema de créditos; oferta de disciplinas semestral de forma concentrada ou modular; qualificação do corpo docente; exigência de professor orientador credenciado no programa; processo de seleção de discentes pelos programas de pós-graduação; matrícula por disciplina, de acordo com o plano de estudos discente; avaliação do aproveitamento acadêmico; exigência de dissertação (Mestrado Acadêmico), trabalho de conclusão (Mestrado Profissional), ou tese (Doutorado); qualidade das atividades de ensino, pesquisa, produção científica, tecnológica e artística; busca de atualização contínua nas áreas do conhecimento e integração entre a graduação e a pós-graduação.

4.2.2.2. Estrutura dos projetos pedagógicos dos cursos de pós-graduação

A estrutura mínima de um Programa de Pós-graduação compreende um Colegiado, com representação docente e discente, uma Coordenação, exercida por um coordenador e coordenador substituto, uma Secretaria de Apoio Administrativo e a Comissão de Bolsas. Outras comissões poderão ser criadas pelos programas para atender às necessidades e definidas no regulamento do programa.

A Comissão de Bolsas, composta por representantes do corpo docente e discente será encarregada de propor critérios para concessão e manutenção de bolsas, divulgá-los com antecedência ao processo e aplicá-los para propor a concessão ou manutenção de bolsas, que tenham sido postas à disposição pelas agências de fomento.

Para todo discente da pós-graduação na instituição é designado um docente orientador e um comitê de orientação desde o primeiro semestre. O docente orientador ficará encarregado de auxiliar o discente a definir o plano de estudos e suas possíveis reformulações, orientar o tema da dissertação, tese ou trabalho de conclusão do discente, supervisionar o desenvolvimento do trabalho de conclusão, que deve ser redigido segundo as normas vigentes na UFSM (MDT) e integrar, como presidente, a comissão examinadora de defesa de exame de qualificação, de dissertação, de tese ou do trabalho de conclusão.

4.2.2.3. Estratégias de implementação das diretrizes pedagógicas da pós-graduação

Para atender às diretrizes pedagógicas da pós-graduação na UFSM devem os programas atender aos seguintes requisitos:

Regime didático: o acadêmico de pós-graduação deve cumprir um número mínimo de créditos, definido no Regulamento de cada Programa. Os créditos serão obtidos em disciplinas. Outras atividades de pesquisa poderão estar previstas no regulamento particular do programa. Há a possibilidade de obtenção de validação de créditos em outros cursos, inclusive no mestrado.

O discente ao ingressar no programa montará um plano de estudo que, depois de aprovado pelo Colegiado, passará a ser sua grade obrigatória de disciplinas.

O discente deverá comprovar suficiência em, no mínimo, uma língua estrangeira, por nível ou matrícula.

Após o cumprimento dos créditos, a vinculação do aluno passa a ser semestralmente em uma disciplina de Elaboração de Dissertação ou Tese (EDT), quando o discente se encontrar na fase de elaboração de dissertação, tese ou trabalho de conclusão.

Os programas poderão definir em seus regulamentos a duração e a carga horária dos cursos desde que respeitem um mínimo de dezoito créditos para o mestrado e trinta e seis créditos para o doutorado. A duração do curso de mestrado é mínima de doze e máxima de vinte e quatro meses. Os cursos de doutorado deverão durar entre mínimo de vinte e quatro e máximo de quarenta e oito meses.

Corpo docente: o corpo docente dos programas/cursos de pós-graduação será formado por professores com situação regularizada na instituição, nas categorias de docentes permanentes, colaboradores, visitantes e acadêmicos pós-doutorandos.

Acesso à pós-graduação: o acesso à pós-graduação da UFSM é universal, por meio de seleção pública prevista em edital de abertura de inscrição aos cursos de pós-graduação. Os critérios de seleção de candidatos são definidos pelo regulamento dos cursos/programas de pós-graduação.

Frequência e avaliação: todo o discente da pós-graduação na UFSM deverá cursar disciplinas com frequência mínima de setenta e cinco por cento da carga horária programada para obter aproveitamento, com avaliação pelo professor responsável através de provas, seminários, trabalhos individuais ou coletivos, com atribuição de

conceitos. Há previsão de desligamento de alunos por reprovação em duas disciplinas ou por duas vezes na mesma disciplina.

O discente deve submeter-se, perante comissão examinadora, a um exame de Qualificação de Doutorado (obrigatório) ou Mestrado (opcional), com o objetivo de avaliar e qualificar o projeto de pesquisa e a capacidade do doutorando ou mestrando em sua consecução.

Como requisito para conclusão, o discente deverá submeter-se à uma prova de Defesa de Dissertação (Mestrado), Tese (Doutorado) ou Trabalho de Conclusão (Mestrado Profissional), apresentando um trabalho próprio, inédito.

O julgamento da prova é responsabilidade de uma comissão examinadora, constituída por professores da instituição e externos, em sessão protocolar, sob a presidência do professor orientador.

A pós-graduação lato sensu na instituição terá também o nível de especialização como objetivo principal do aprimoramento técnico profissional, regido pela Resolução nº01/2007 do CNE/CES, que autoriza o funcionamento e competências deste nível. O currículo prevê carga horária igual ou superior a trezentas e sessenta horas e inferior a setecentos e vinte horas, com duração mínima de doze meses e de até dezoito meses; e cursos com carga horária igual ou superior a setecentos e vinte horas e duração mínima de doze meses e até vinte e quatro meses.

4.2.3. Da educação básica e da educação profissional

4.2.3.1. Organização didático-pedagógica da educação infantil, do ensino médio e da educação profissional

A organização didático-pedagógica dos cursos de Educação Profissional, de Ensino Médio e Educação Infantil deve estar em consonância com a legislação vigente. Desse modo, deve estabelecer orientações sobre os objetivos e propostas de cada curso ofertado pelas unidades de ensino, vinculadas à Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica.

A Educação Profissional na UFSM oferece Ensino Técnico de Nível Médio Integrado e Subsequente ao Ensino Médio, cursos de Formação Inicial e Continuada e cursos Superiores de Tecnologia. Os cursos técnicos subsequentes são ofertados também na modalidade de educação a distância. Também há cursos técnicos integrados na modalidade educação de jovens e adultos. Estes cursos são ofertados

nas escolas vinculadas: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM) e Colégio Politécnico da UFSM, sendo que neste último há a oferta de Ensino Médio.

A Educação Infantil destina-se ao desenvolvimento de atividades de cuidados e educação de crianças de 4 meses a 5 anos e 11 meses e é ofertada na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

O acesso a estes cursos e modalidades ocorrerá através de processos seletivos organizados pelas unidades de ensino.

4.3. Diretrizes da política de ensino

As políticas de ensino, em seus diferentes níveis e modalidades, devem levar em conta a missão, a visão e os valores da UFSM. Além destes, a partir dos indicadores dos desafios institucionais coletados nas reuniões do PDI e nos formulários preenchidos pela comunidade acadêmica, sintetizamos as diretrizes institucionais que devem orientar as políticas de ensino:

Novas Tecnologias e Metodologias: sendo o mundo extremamente complexo, a convivência de posições e conhecimentos diferentes deve ser estimulada e respeitada, a fim de que possamos solucionar problemas mais eficazmente, minimizando as desigualdades e tensões e possibilitando a convivência de perspectivas variadas, fundamentais para a produção de conhecimento. Com isso, é importante também a adoção de metodologias de ensino variadas, que considerem as diversas formas de ensinar e de aprender, sustentadas no reconhecimento da diversidade.

Transversalidade e interdisciplinaridade: a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão possibilita a compreensão dos fatos e fenômenos e a solução de problemas, com o envolvimento de áreas correlatas. Também a realização de DCG's em cursos distintos e de ACG's, ambas de livre escolha dos estudantes, favorece a consolidação da aprendizagem interdisciplinar. É relevante pontuar a possibilidade da realização de mobilidade e/ou intercâmbio, e também da adoção de oferta de disciplinas em língua estrangeira, em todos os cursos, a fim de possibilitar a ampliação dos conhecimentos da área de formação.

Formação continuada: a instituição deve estar comprometida com a preparação e qualificação do corpo administrativo, discente e docente para experiências de integração social e itinerários formativos. Com esse intuito, os cursos devem ser constantemente atualizados, para readequar seus currículos às necessidades atuais, reconhecendo suas limitações e desafios formativos. Sendo A UFSM uma instituição

cuja força de trabalho são as pessoas, é imprescindível a formação continuada de seus servidores, que em desenvolvimento profissional possibilitam o desenvolvimento institucional. Em relação especificamente aos servidores docentes, a capacitação em novas tecnologias e metodologias foi apontada como necessária, o que corrobora a ideia de que a criação e manutenção de programas de formação continuada e de apoio pedagógico são salutares para o alcance dos objetivos institucionais.

Educação autônoma e empreendedora: é preciso que o estudante seja estimulado para a autonomia e desenvolva atitudes empreendedoras com o objetivo de se manter atualizado, participar ativamente no coletivo, entendendo a realidade que o cerca, conseguindo avaliar eticamente os problemas relevantes e criando soluções inovadoras que busquem mudanças sociais. Além destes aspectos, a autonomia deve ser estimulada também a partir da flexibilização curricular, que possibilita a cada estudante a definição do seu percurso formativo. A instituição já oferta disciplinas complementares de graduação específicas sobre o tema e desenvolve diversos projetos.

Inovação curricular: a realidade tem como característica estar em constante transformação. Portanto, a inovação precisa se dar em âmbito tanto curricular, o que demanda uma construção e reconstrução contínua, quanto tecnológico e científico. É necessário reconhecer o caráter histórico e dinâmico dos conhecimentos que precisam avançar na busca de um maior atendimento das demandas sociais. Nesse contexto, a flexibilidade curricular é imprescindível para permitir a constante atualização das atividades, a partir do estabelecimento de políticas que promovam a educação inovadora, visando à excelência acadêmica.

Os PPC’s devem ser organizados de modo que o currículo expresse o acúmulo de conhecimento da área, e que o percurso formativo seja dinâmico, com a definição mínima de pré-requisitos e possibilidades de atualização dos programas das disciplinas.

Sistema de avaliação e avaliação da aprendizagem: a avaliação interna e a avaliação externa possibilitam a tomada de decisão planejada e alinhada com os princípios e visam à excelência acadêmica e ao desenvolvimento organizacional. A avaliação da aprendizagem deve ser descrita no projeto de cada curso (PPC), e atender à previsão da legislação educacional e ao Regimento Geral da UFSM.

Formação humanista e inclusiva: a Universidade precisa beneficiar sua comunidade com publicações científicas, com a criação de produtos e processos que

auxiliem no desenvolvimento econômico e social, mas também com a formação de cidadãos conscientes da necessidade de sua contribuição para a construção de uma sociedade mais humana, ética e justa, comprometida com o bem coletivo. Esse comprometimento precisa abarcar a complexidade das relações sociais e buscar minimizar desigualdades, promovendo a inclusão social.

4.4. Diretrizes da política de pesquisa

A pesquisa de novos conhecimentos e técnicas científicas no Brasil tem sido historicamente desenvolvida, em sua grande maioria, dentro das Instituições Públicas de Ensino Superior, mais especificamente nas universidades. A UFSM, sendo uma universidade nova e situada no interior do estado do RS, teve, em seu início, uma atuação mais voltada para o ensino de graduação, como forma de atender à demanda por profissionais qualificados. Sua localização próxima à área de atividades primárias da economia, notadamente a agricultura, fez com que atividades de extensão também tenham tido papel destacado. As atividades de pesquisa, que sempre estiveram presentes, ganharam destaque especial e relevância crescente dentre as atividades da instituição no decorrer da década de 1990. Atualmente são absoluta minoria os departamentos e cursos em que não haja um curso de pós-graduação ou um grupo de pesquisa qualificada, realizando atividades na fronteira do conhecimento em suas respectivas áreas. Especificamente, a PRPGP gerencia 51 Programas de Pós-Graduação, divididos em 83 cursos de Pós-Graduação, dos quais 45 cursos de mestrado acadêmico, 6 cursos de mestrado profissional, 29 cursos de doutorado, 1 curso de doutorado em rede e 2 cursos de mestrado em rede.

A produção científica na UFSM tem crescido e se consolidado ao longo da última década. No período de 2005-2010, foram publicados 2101 artigos, passando para 10.555 artigos, no período 2011-2015. Esse crescimento no número de publicações está atrelado ao crescimento do número de grupos de pesquisa registrados no Diretório Grupos de Pesquisa do CNPq (552) e no aumento no número de pesquisadores detentores de bolsa de produtividade em pesquisa do CNPq (aumento de 242% no período 2007-2015). Além disso, sua qualidade pode ser verificada através do crescimento quantitativo e qualitativo dos programas de pós-graduação na UFSM, assim como por meio dos vários prêmios que nossos pesquisadores têm sido merecedores.

As políticas de pesquisa na UFSM buscam a expansão e melhoria da qualidade da atividade científica, com a preocupação na formação de novos pesquisadores (I) conscientes de uma atitude profissional ética, (II) comprometidos com práticas autossustentáveis, (III) com responsabilidade social, (IV) cientes da necessidade de conhecimentos interdisciplinares e transdisciplinares, na construção de um profissional capaz de atender às demandas da sociedade atual, e (V) com uma postura crítica e aberta a novas ideias.

Pesquisas interdisciplinares e transdisciplinares: a compartimentalização do conhecimento em diversas ciências distintas é uma criação humana que auxiliou o homem na busca por um conhecimento mais especializado e pormenorizado nas diversas áreas do conhecimento. Embora essa divisão tenha aspectos históricos benéficos, atualmente, entende-se que essa compartimentalização serve também como um bloqueio para a evolução do conhecimento. As diferentes visões e treinamentos de profissionais de áreas distintas são muitas vezes complementares, e dessa união ou aproximação podem surgir ideias e perspectivas que não seriam possíveis tomando o ponto de vista isolado de cada uma das ciências. A interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade são fonte de inovação e de novas abordagens científicas que podem levar a novas descobertas. O incentivo à formação e fortalecimento de grupos de pesquisa e de programas de pós-graduação em áreas interdisciplinares constitui-se em uma política de ciência mais moderna e adaptada às exigências de nossa sociedade, sendo parte das prioridades da UFSM.

Pesquisa voltada para o desenvolvimento regional e nacional: A UFSM é uma universidade compromissada com a sociedade brasileira e, em particular, com a região em que está inserida. Esse compromisso se reflete na preocupação de estudar e apresentar soluções para os problemas regionais e nacionais nos mais diferentes campos do conhecimento. A UFSM cumpre assim seu papel social na busca do desenvolvimento e de geração de empregos e produtos e na promoção de um crescimento social e tecnológico sustentável, voltado para a sociedade e para a mitigação de seus problemas, assim como para a geração de riquezas com equilíbrio social.

Sistema de equipamentos multiusuários: a UFSM tem recebido aportes financeiros substanciais via editais de agências financiadoras como o CNPq, a FAPERGS, a CAPES e a FINEP, consolidando-se no cenário nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Estes recursos foram investidos em áreas como engenharias,

saúde, ciências naturais e exatas, ciências agrárias, ciências sociais e humanas através da compra de equipamentos de pesquisa de última geração. Vários destes equipamentos são úteis a mais de um ou mesmo a vários grupos de pesquisa dentro da instituição. Esses equipamentos foram sendo alojados em diferentes laboratórios, sob a responsabilidade de diversos pesquisadores. Como uma maneira de aperfeiçoar o uso pelos diversos grupos que deles necessitam, a UFSM dá ênfase a um sistema integrado de cadastramento e utilização desses equipamentos, denominado Sistema de Equipamentos Multiusuários. Isso garante o uso mais eficiente dos recursos obtidos e permite o acesso pelos diferentes grupos de pesquisa de nossa Universidade, além de grupos de pesquisa externos à UFSM.

Internacionalização das atividades e dos grupos de pesquisa: A ciência se caracteriza como uma atividade em que os participantes compartilham suas descobertas com seus pares, numa troca constante de experiências que tem permitido o rápido avanço científico e tecnológico observado pela sociedade. A característica geográfica de nosso país e a concentração atual do conhecimento científico em países fora do continente sul-americano, fazem com que seja imprescindível uma internacionalização cada vez maior de nossos grupos de pesquisa, com a participação em redes e projetos internacionais, para que estes possam atuar na fronteira do conhecimento e que sejam capazes de produzir ciência do mais alto nível. A crescente internacionalização da Universidade proporciona maiores oportunidades aos nossos estudantes, melhora o nível e a visibilidade de nossa produção científica, assim como capacita e atualiza nossos pesquisadores, internacionalizando, de maneira simples e natural a Instituição.

Pesquisa com comprometimento social e ambiental**:** a sociedade brasileira e mundial enfrenta problemas sociais e ambientais que preocupam toda população. Recai sobre a ciência, como uma atividade que envolve o uso das mais altas capacidades humanas, grandes expectativas no sentido de contribuir ou mesmo apontar soluções para estes problemas. Dentro deste contexto, a pesquisa na UFSM, como Universidade Pública, tem como compromisso o engajamento nas causas sociais e ambientais, pesquisando, desenvolvendo, assumindo e divulgando práticas sustentáveis e socialmente justas e responsáveis. Esta aproximação das causas sociais e ambientais pode se dar via iniciativa isolada dos grupos de pesquisa, ou mais propriamente na interação dos pesquisadores e grupos de pesquisa com organizações

governamentais e não-governamentais da sociedade organizada, com o setor produtivo, outras universidades ou instituições de ensino e pesquisa.

Fortalecimento da interação universidade-empresa: A sociedade atual tem como base da geração de riqueza o conhecimento. A posse e o uso adequado e eficiente do conhecimento permitem que as descobertas científicas possam ser transformadas em produtos inovadores e gerem emprego e renda. As universidades brasileiras passam por um processo crescente de abertura para a atuação junto a empresas. Mecanismos de interação que permitam aos nossos pesquisadores realizar pesquisas em temas que possam ser incorporados nos processos produtivos, aumentando as perspectivas de ganho destas empresas, gerando mais empregos e renda, devem ser incentivados. Por isso, a Universidade precisa compreender as necessidades das empresas e transformá-las em oportunidades, buscando, dessa forma, novos investimentos da área da pesquisa científica e tecnológica. Nesse processo de interação, os pesquisadores e seus grupos têm a oportunidade de colaborar com a sociedade, com o progresso científico e industrial do Brasil

Fortalecimento e ampliação das atividades de iniciação científica: a continuidade e a difusão da pesquisa científica, assim como a formação de novos pesquisadores são ingredientes imprescindíveis para o futuro da ciência brasileira. As atividades conhecidas como de Iniciação Científica são uma experiência brasileira de enorme sucesso, que têm servido como porta de entrada de nossos estudantes de graduação nos grupos de pesquisa consolidados, atuantes e produtivos trabalhando dentro das Universidades. A UFSM reconhece a importância destas atividades e atua criando oportunidades para que nossos alunos expressem suas vocações científicas nas mais diversas áreas do conhecimento, seja por meio de concessão de bolsas de iniciação científica e tecnológica com recursos próprios, seja atuando com gestor e administrador de recursos oriundos de agências financiadoras externas.

4.5. Diretrizes da política de extensão

A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é elemento crucial quando se pensa a atuação universitária, por isso se diz que essas três dimensões constituem o tripé que sustenta a Universidade.

Concebendo a extensão como uma dimensão efetivamente integrada ao ensino e à pesquisa, entende-se que a inserção de demandas com relevância social para o país deve ser o foco de atuação extensionista e das pesquisas dela oriundas.

Defende-se assim, a necessidade de transformar problemas sociais em problemas de pesquisa, como também em questões de ensino. A atuação do extensionista deve ser junto às comunidades, e não sobre as comunidades, vistas muitas vezes tão somente como objetos de pesquisa, e não como sujeitos capazes de colaborar não só na identificação de problemas, mas também na proposição de possíveis soluções.

A defesa desse equilíbrio coaduna-se com um olhar crítico em relação à agenda de pesquisa. Historicamente, como precursora e alimentadora do ensino e da extensão, a pesquisa vem conferindo determinadas características àquelas duas dimensões. Ensina-se, na academia, também na educação básica, os conhecimentos resultantes da dinâmica de pesquisa. Quando os graduandos fazem estágio, "estendem" esse conhecimento para a comunidade. Estende-se, mediante projetos de extensão, conhecimentos que muitas vezes não foram exigidos por demandas e problemas reais dos contextos em que a extensão incide. Dessa forma, estende-se valores, internalizados nos aparatos técnicos, muitas vezes incompatíveis com os valores e práticas desses contextos, o que pode acabar comprometendo a relevância social da Universidade.

Diante desse quadro, problematiza-se a prática extensionista que "estende" para a comunidade local/regional um conhecimento não demandado por problemas reais dessa comunidade. Do mesmo modo, problematiza-se a oferta de serviços de forma assistencialista, uma vez que o atendimento de demandas imediatas, sem o necessário trabalho de formação que permitirá às comunidades atuarem de forma autônoma, acaba por manter essas comunidades sempre dependentes da universidade, configurando uma atuação inócua, contrária à transformação social que se pretende atingir.

A política de extensão da Universidade Federal de Santa Maria, cujos principais aspectos são apresentados a seguir, considera, pois, que as ações de extensão-pesquisa-ensino, com suas fronteiras diluídas, devem girar em torno de problemas identificados pelas demandas sociais, frequentemente negligenciados pelo fazer tradicional da Universidade. Essa dinâmica, a qual pressupõe a articulação entre vários atores sociais, tem potencial para repercutir em efetivo desenvolvimento acadêmico, profissional, humano e social para todos os envolvidos.

Valorização da cultura: no processo de investigação de demandas, sendo o diálogo e a problematização dimensões centrais, há o potencial de valorização da cultura tradicional, com o resgate de práticas e conhecimentos ainda presentes entre

as gerações mais antigas e que são, junto com o conhecimento acadêmico, fundamentais para a construção de soluções transformadoras.

Interação dialógica entre a universidade e a sociedade: a extensão, como promotora do diálogo e da socialização de saberes, constitui um espaço de fortalecimento das relações entre a universidade e os diversos setores da sociedade. Dessa forma, permite melhor compreender a dinâmica e as questões sociais, tendo como horizonte a superação das desigualdades, o fortalecimento do setor produtivo, a promoção da inclusão social e a valorização das diversas representações sociais, com o reconhecimento da legitimidade de suas demandas. Nesse sentido, a extensão pode interferir na proposição ou na consolidação de políticas públicas que respondam a situações socialmente problemáticas.

Apoio à população: por meio da oferta de serviços especializados, a extensão pode atender a demanda da população que não pode arcar com os custos desses serviços. Para, além disso, com o apoio a projetos que visam à geração de trabalho e renda, a extensão, através da Incubadora Social, propõe-se a trabalhar com grupos em situação de vulnerabilidade social no sentido de promover a sua autonomia e melhoria de qualidade de vida.

Valorização das ações de extensão: entendida também como espaço de formação acadêmica e motivadora de possíveis projetos de pesquisa, a extensão se configura como um elemento fundamental no processo de qualificação das atividades discentes e docentes. Dessa forma, além do impacto que pode e deve ter sobre as comunidades com as quais atua, a ação extensionista deve impactar também sobre o ensino e a pesquisa, reforçando assim o tripé que sustenta a universidade.

Impacto regional e transformação social: **c**omo mecanismo de ação transformadora, a extensão deve resultar em desenvolvimento regional, gerando impacto na sociedade e na própria universidade. Trabalhando no sentido de promover a autonomia dos grupos com os quais atua, a ação extensionista se constitui num fator de transformação social à medida que, junto com a sociedade, busca e constrói alternativas para a solução dos problemas identificados.

Construção de conhecimento: a extensão deixa de ser vista como disseminadora de conhecimentos advindos da comunidade acadêmica e estendidos à comunidade externa, e passa a ser tratada como um espaço de construção de conhecimento, onde as soluções para os problemas identificados nascem do trabalho conjunto do pesquisador extensionista e da comunidade com a qual atua.

Ação interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar: quando se trabalha com problemas reais, a abordagem disciplinar torna-se insuficiente, pois a complexidade dos problemas normalmente exige abordagens mais abrangentes. Dessa forma, torna-se necessária a articulação de várias áreas do conhecimento, sendo igualmente bem vindas as parcerias entre diversos setores da sociedade, tanto público quanto privado e movimentos sociais. Essa dinâmica pressupõe, portanto, a articulação entre vários atores sociais, bem como a necessidade da constituição de novos espaços educativos (coletivos multidisciplinares).

Estímulo às artes: por meio de diversas ações que executa e fomenta, a extensão constitui um rico espaço não só para a criação e divulgação da Arte, em suas mais variadas manifestações, mas, sobretudo para a experiência estética, oportunizando a todos, indistintamente, o contato com as mais diversas produções artísticas.

4.6. Articulação entre ensino, pesquisa e extensão

É base de sustentação da Universidade. As atividades de pesquisa possibilitam que o ensino se mantenha atualizado e devem refletir em atividades de extensão atentas à comunidade. Porém, o caminho inverso também necessita ser estimulado. Atividades de extensão devem dar suporte para trabalhos de pesquisa e fazer parte dos programas de ensino. Proporcionar espaços abertos a toda a comunidade de trocas entre projetos de pesquisa e de extensão diversos auxilia a vislumbrar perspectivas e soluções mais amplas e criativas para as demandas sociais, além de incentivar uma sólida formação profissional. Esse movimento de ida e volta auxilia na formação integral do estudante, além de colaborar para que o contexto comunitário seja compreendido não apenas como alvo de pesquisa, mas também como produtor de conhecimento.

5. DIRETRIZES DAS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

As políticas de gestão estão associadas às diretrizes e princípios que norteiam a gestão administrativa da Universidade e estabelecem a base para a governança universitária. É perceptível que a boa governança vem contribuindo para as transformações no setor público e privado. Este documento contém as Diretrizes das Políticas Institucionais, as quais devem, em conjunto com o Planejamento Estratégico e o PPI, servir de base para o desempenho das atividades da Universidade.

5.1. Diretrizes da política de planejamento e avaliação institucional

Durante o processo de elaboração do PDI 2016-2026, foram coletadas diversas informações junto à comunidade, dentre elas aspectos relacionados à transparência administrativa, controladoria e governança. Há a necessidade de dar mais transparência aos investimentos e resultados institucionais, ao mesmo tempo que se amplia o envolvimento da comunidade com o processo de planejamento. Além disso, em 2014 o Ministério da Educação publicou uma nota técnica estabelecendo a necessidade de se utilizar o sistema de avaliação institucional como insumo para o processo de planejamento da instituição. Dentro desse contexto, as políticas de Planejamento e Avaliação Institucional devem levar em consideração as diretrizes a seguir.

Planejamento estratégico, objetivos e indicadores de acompanhamento: a exigência por planejamento na administração pública é antiga e vem sendo aplicada de diversas maneiras por diferentes órgãos públicos, com diferentes níveis de maturidade. A UFSM deve primar pelo uso de ferramentas modernas de planejamento estratégico, de forma que seja possível estabelecer diretrizes, priorizar investimentos e acompanhar o resultado no decorrer do tempo. Nesse sentido, os esforços de planejamento da instituição devem buscar a definição de objetivos estratégicos, os quais devem ser mensurados por indicadores que ajudem a identificar a evolução dos resultados institucionais no decorrer do tempo. O planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento de apoio para melhorar a eficiência do gasto público.

Integração planejamento x orçamento: uma vez que o planejamento define as diretrizes e objetivos estratégicos institucionais, devem ser constantemente buscados meios de fazer com que a execução destas diretrizes se materialize no orçamento institucional. Dessa forma é possível não apenas acompanhar e dar transparência aos

investimentos realizados, mas também destinar recursos orçamentários para as atividades ou projetos de acordo com a sua importância e contribuição frente aos objetivos estratégicos institucionais.

Integração com sistemas de governança e controladoria: o sistema de planejamento deve ser uma das bases para as atividades de governança e controladoria. Uma vez que há uma estratégia institucional estabelecida, os resultados inerentes aos diversos aspectos da implementação desta estratégia devem estar ao alcance dos sistemas de governança e controladoria, para que estes possam atuar de maneira a potencializar os resultados institucionais.

Descentralização, participação e transparência: a UFSM é uma instituição de grande porte, com perfis e áreas de conhecimento bastante diversas entre si. O caráter público e democrático também é característica marcante da instituição. Nesse sentido, ao mesmo tempo que possibilita um acompanhamento institucional, o sistema de planejamento da instituição deve possibilitar o envolvimento da comunidade universitária no processo de elaboração e execução do plano. Isto inclui a necessidade de planejamento das diferentes unidades universitárias, na forma do que vem se convencionando chamar de Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDUs). Os PDUs, ao mesmo tempo que respeitam as características de cada unidade, devem estar integrados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), uma vez que este é o plano da instituição como um todo.

Sistema de execução e avaliação do planejamento: a execução do ciclo PDCA[34] é uma boa prática largamente utilizada nas instituições. A elaboração do planejamento estratégico não deve ser um fim em si mesmo, mas sim um ponto de partida para que sejam implementadas as estratégias institucionais. Assim, a elaboração dos planos institucionais deve partir do princípio de que o plano deve ser executado e avaliado. A execução dos planos deve se utilizar de ferramentas modernas como a gestão de projetos e gestão de portfólios, de maneira a facilitar a efetiva execução e acompanhamento do plano. A avaliação dos resultados obtidos com a execução também deve ser institucionalizada, além de servir de insumo para que sejam feitas correções em planos existentes ou para que novos planos sejam desenvolvidos e implementados. Ao mesmo tempo que deve respeitar as normativas e regras do governo, como o SINAES, a CAPES e outros mecanismos de controle, o sistema de avaliação do planejamento deve ter foco em verificar os resultados obtidos,

[34] O termo PDCA vem do inglês *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Avaliar, Agir)

bem como a percepção da comunidade sobre a necessidade de ajustes relacionados ao plano propriamente dito. Além disso, ferramentas de gestão da qualidade, como o Gespública, que possuem uma visão ampliada de avaliação, também devem ser levadas em consideração nesse processo.

Sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES): o modelo de avaliação previsto pelo SINAES deve ser observado pela Universidade, buscando a integração dos sistemas de autoavaliação e de avaliação externa, como forma de implementar ações de melhoria contínua nas atividades da instituição. O caráter participativo utilizado na elaboração dos instrumentos de avaliação e na própria aplicação desses instrumentos deve ser mantido, como forma de fomentar a participação da comunidade no processo de avaliação.

5.2. Diretrizes da política de governança, controle interno e gestão de riscos

Governança refere-se, basicamente, aos processos de como as organizações são administradas e controladas e, de maneira bastante genérica, pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro da instituição, garantindo uma gestão responsável e transparente.

Os sistemas de controle interno, governança e gestão de riscos vêm ganhando importância e sendo reconhecidos como instrumentos de apoio à gestão das instituições públicas, tendo sido objeto de publicação da instrução normativa conjunta CGU/MP nº 001/2016, a qual estabelece que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal devem adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas a estes assuntos. Desse modo, as diretrizes da política de governança, controle interno e gestão de riscos da UFSM estão alinhadas com o disposto na referida instrução normativa.

Governança universitária: a governança universitária deve partir de um conjunto de políticas e diretrizes que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, visando a uma solução inovadora dos problemas e criando possibilidades e oportunidades de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. São diretrizes para a boa governança universitária: a) legitimidade - a busca pelo interesse público, o bem comum, e não apenas pela legalidade do ato; b) responsabilidade - zelo pela sustentabilidade e legalidade dos atos da administração; c) eficiência - fazer o que deve ser feito com qualidade adequada e menor custo possível; d) probidade - compromisso dos

servidores públicos em demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos; e) transparência - disponibilidade e acesso a todas as informações da organização pública; f) *accountability* - espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Ainda, para implementação efetiva de tais princípios e tendo como base o que estabelece a Instrução Normativa Conjunta n. 01/2016-CGU, toma-se como desafio institucional a constituição da governança da gestão de riscos institucionais, através da criação de órgão competente para a gestão compartilhada dos controles internos, bem como de órgão colegiado com a responsabilidade de promover a adoção de práticas de controle interno. Essas práticas devem institucionalizar a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, transparência e efetividade das informações, contribuindo para garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões. O sistema de governança deve ser um aliado na condução das políticas e na prestação de serviços de interesse público, bem como supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público. Nesse contexto, deve ser promovido o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos para que desempenhem suas atividades de acordo com as boas práticas de governança institucional.

Sistema de controle interno: o controle interno é definido pela Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Intosai - 2007) como um processo integrado, efetuado pela direção e corpo de funcionários, o qual é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança na consecução da missão da entidade. São princípios para o estabelecimento de políticas para a implementação do sistema de controle interno na UFSM: a) definição clara de objetivos institucionais que possibilitem o eficaz gerenciamento de riscos; b) gestão por competência com o propósito de buscar a retenção de servidores que tenham competências técnicas em alinhamento com os objetivos da instituição; c) compromisso da Alta Administração em exercer a supervisão do desenvolvimento e do desempenho dos controles internos da gestão; d) desenvolvimento e implementação de atividades de controle que contribuam para a gestão de riscos e para o sucesso do alcance dos resultados pela instituição; e) utilização de informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos controles internos da gestão; f) disseminação de informações e promoção da comunicação dos resultados da avaliação dos controles internos, necessárias ao

fortalecimento da cultura e da valorização dos controles internos da gestão; g) realização de avaliações periódicas para verificar a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão; e h) sistematização das ações corretivas, incluindo a alta administração.

Gestão de riscos: o desafio da governança universitária é determinar quanto de risco a instituição deseja aceitar na busca pelo alcance de sua missão, bem como do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível. A gestão de riscos deve ser vista como um importante instrumento de governança para lidar com esse desafio. As diretrizes para que a gestão de riscos na UFSM seja efetiva são: a) busca pelo interesse público - gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público; b) gerar valor - a gestão de riscos deve contribuir para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho, além de apoiar o gerenciamento de projetos, a eficiência nas operações, a governança e a reputação; c) parte da tomada de decisões - a gestão de riscos deve auxiliar os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação, bem como servir de apoio à elaboração do planejamento estratégico institucional e dos demais planos existentes na Universidade; d) transparência e inclusão - o envolvimento permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e tenham suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco; f) melhoria contínua - utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

5.3. Diretrizes da política de organização administrativa

Para tornar-se uma instituição moderna, sem contrariar os aspectos legais, éticos e morais, a Universidade Federal de Santa Maria deverá basear a sua gestão organizacional em alguns basilares, quais sejam: um sistema de *compliance* eficiente e uma arquitetura organizacional fundamentada em metodologias modernas, coerentes com os anseios da comunidade interna e externa e dentro do conceito de gestão por processos. Assim, para além dos princípios fundamentais da administração pública, as diretrizes a serem seguidas pela UFSM no estabelecimento de sua política de organização administrativa estão listadas a seguir.

Planejamento, coordenação e controle: unidades que operam em processos semelhantes serão submetidas à coordenação com o objetivo de assegurar a

programação e execução integrada dos serviços, bem como o monitoramento de indicadores de processo/projetos. O controle das atividades deverá exercer-se em todos os níveis e em todas as unidades/subunidades, compreendendo o controle pela chefia competente da execução dos programas/projetos e a observância das normas que governam a atividade específica da unidade/subunidade. Além disso, devem ser observados o controle pelos órgãos próprios de cada sistema, as normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares e o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União, em consonância com os sistemas de auditoria e controle interno.

Descentralização e delegação de competência: a execução das atividades deve ser, na medida do possível, descentralizada. Estruturas em níveis de direção devem concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle e liberar-se das rotinas de execução e tarefas de mera formalização de atos administrativos. Compete à estrutura central de direção o estabelecimento de normas, critérios, programas e princípios que as unidades/subunidades responsáveis pela execução devem seguir no desempenho de suas atribuições. Sempre que possível, a Administração Central deve recorrer a parcerias com outras unidades/subunidades para realização material de tarefas executivas, em vez de criar novas estruturas para tarefas específicas. A delegação de competência deve ser utilizada com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.

Integração e agilidade: a atuação por programas/projetos e o estímulo ao trabalho em rede são formas de garantir integração à estrutura da universidade. Nos processos em que houver a viabilidade/conveniência para atuar desta forma, deve-se avaliar cuidadosamente a necessidade de criação de setores específicos para execução das atividades previstas, mediante justificativa que considere as demais diretrizes de gestão. O princípio da agilidade (gerar respostas rápidas e adequadas, que atendam às demandas dos usuários) fundamenta um desenho organizacional horizontalizado, com número reduzido de níveis hierárquicos, maior amplitude de comando e que contemple canais de coordenação e integração interna e externa.

Foco em resultados: a orientação do foco em resultados deve refletir-se no arranjo institucional da Universidade, por meio do investimento prioritário nas atividades finalísticas, responsáveis diretas pelo cumprimento das competências institucionais, em relação às áreas de apoio técnico e operacional.

Profissionalização da gestão pública: todos os servidores, mas em especial os servidores em funções de chefia, devem possuir e/ou desenvolver as competências necessárias à execução dos processos sob sua responsabilidade, para a obtenção dos resultados esperados pela Universidade.

Integração estrutura-estratégia: a estrutura precisa ter o Planejamento Estratégico integrado a ela. O Planejamento Estratégico define a interdependência das unidades, funções e/ou pessoas. A estrutura tanto afeta a estratégia como é afetada por ela.

Estrutura enxuta e simplificação: o *design* organizacional deve seguir um padrão "enxuto", mas não a ponto de inviabilizar ou sobrecarregar a unidade, diante das suas atribuições. Esse padrão prevê: alta carga de responsabilidade sobre as chefias, maior amplitude de controle, maior diversidade de processos e volume de atividades sob o mesmo responsável, maior nível de delegação e descentralização. Quanto maior o nível da chefia, mais fortes devem estar presentes esses parâmetros. O trabalho deve ser racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

Gestão por processos: a Governança de Processos é um conjunto de atividades que potencializa o alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços realizados para desempenhar as rotinas institucionais. Esse conceito parte do princípio de que áreas funcionais não podem isoladamente fornecer valor à sociedade, e a gestão por processos é uma boa estratégia para tornar as instituições mais ágeis e fluidas, na medida em que proporcionam uma visão horizontal da instituição. Assim, a implementação de uma política de gestão por processos deve ser perseguida pela instituição, de forma a traduzir a visão estratégica para a operação. A implantação desta política requer uma unidade administrativa especialmente designada para esse fim, que possa institucionalizar uma política de gestão por processos que leve em consideração princípios-chave inerentes a políticas desse tipo, tais como: conceitos de gestão de portfólio, melhoria contínua dos processos, inovação e criatividade nas ações dos processos. Outro aspecto a ser observado na implementação de uma política de gestão de processos é a sua indissociabilidade da estrutura organizacional, da definição das funções gratificadas e da gestão de competências. A política de gestão por processos deve ser reconhecida como um conjunto de instrumentos capaz de orientar e interligar os diferentes aspectos envolvidos nas mudanças na estrutura

administrativa da instituição, proporcionando uma visão unificada sobre quais competências são necessárias para desempenhar as diferentes atividades de um processo de trabalho e em que situações seria indicado o uso de funções gratificadas e cargos de direção.

5.4. Diretrizes da política de gestão de pessoas

Segundo a Resolução TCU n. 187, de 2006, a gestão de pessoas pode ser entendida como “um conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais”.

A governança da gestão de pessoas em organizações públicas mostra-se fundamental a partir do momento em que consegue oferecer suporte adequado à instituição através do alinhamento entre pessoas-processos-estratégica, ou seja, pessoas capacitadas e motivadas que desempenham processos de atividade meio e finalísticas com eficiência, eficácia e efetividade, proporcionando que a instituição alcance seus objetivos.

Portanto, o gerenciamento de pessoas no contexto da nova gestão pública baseia-se nas competências e no conhecimento das pessoas. Isso significa implementação de ações que possam desenvolver e habilitar as pessoas a partir de suas competências. Neste sentido, as diretrizes para a política de gestão de pessoas para os próximos anos serão:

Gestão por competências: os resultados de qualquer organização dependem das pessoas nelas constituídas. Dessa forma, a organização deve buscar o alinhamento entre as competências da instituição e as competências pessoais levando em consideração, dentre outros, a experiência profissional pregressa e adquirida. Nesse caso, o papel da gestão de pessoas nas organizações públicas representa todo o esforço com foco no desenvolvimento do quadro de pessoal, visando torná-lo apto a prestar o serviço de qualidade que a sociedade requer e alcançar os resultados institucionais, bem como alinhar as competências individuais com as competências da instituição. A gestão por competência implica: a) definir e divulgar as competências desejáveis dos membros da estrutura organizacional, bem como dos diversos órgãos que constituem a instituição; b) definir diretrizes para o desenvolvimento dos gestores da organização, além de identificar as competências desejáveis ou necessárias e

desenvolvê-las; c) definir diretrizes para a avaliação de desempenho das competências institucionais e dos servidores, por meio de indicadores e metas previamente estabelecidos; d) promover o reconhecimento de servidores no desenvolvimento de suas competências.

Desenvolvimento de lideranças: o modelo de liderança organizacional, também chamado de "sistema de liderança", decorre da aplicação dos princípios da coordenação, da delegação de competência e do modelo de governança adotado. O desenvolvimento de lideranças deve levar em consideração os princípios de descentralização e delegação de competência, os quais estão descritos nas Diretrizes da Política de Organização Administrativa (seção 5.3).

Orientação para resultado: a gestão por competência deve considerar não apenas o desenvolvimento de servidores através dos aspectos relacionados aos conhecimentos e habilidades, mas também as atitudes, buscando de forma abrangente, a possibilidade de geração de resultados dentro dos objetivos da organização. Isso está diretamente relacionado aos novos conceitos relacionados à gestão de competências, que incluem os valores éticos e o entorno organizacional, o que significa a necessidade de a instituição prover o ambiente necessário para que as lideranças alcancem os resultados esperados, atuando de maneira ética.

Gestão de princípios de conduta: dizem respeito ao estabelecimento e ao incentivo à aplicação de princípios associados à legalidade, à moralidade, à impessoalidade, à publicidade, à eficiência e à ética. Promoção de uma cultura de valores éticos: significa tomar decisões e agir pautando-se pelo respeito e compromisso com o bem, a honestidade, a dignidade, a lealdade, o decoro, o zelo, a responsabilidade, a justiça, a isenção, a solidariedade e a equidade. A integridade tem a ver com honestidade e objetividade, aliadas com valores elevados sobre propriedade e probidade na execução das atividades.

Orientação para o usuário: foco no usuário ou beneficiário do serviço público, com o fim de gerar comprometimento entre o servidor público e o usuário final.

Flexibilidade: deve-se buscar, dentro dos limites legais, a adaptação das pessoas à diversidade da organização, bem como a flexibilização das atribuições dos técnico-administrativos para ampliar a sua possibilidade de atuação nas atividades-fim da Universidade e evitar o engessamento de processos institucionais.

Avaliação de desempenho: este princípio visa o crescimento e desenvolvimento institucional, pois avaliar o trabalho desempenhado pelas pessoas na

instituição, bem como avaliar a própria instituição constitui-se de um instrumento que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Cultura de comprometimento organizacional: o desenvolvimento de uma Instituição em busca da excelência requer um forte compromisso de todos os participantes. A Universidade deve buscar o desenvolvimento de uma cultura de comprometimento organizacional, reforçando os valores éticos institucionais e os esforços de todos para alcançar os objetivos relacionados ao desenvolvimento institucional. Além do comprometimento, a integração entre os diversos setores da Universidade também deve ser fomentada, como forma de potencializar os resultados que podem ser alcançados pela Universidade.

Compromisso com a qualidade: conforme a Constituição de 88, artigo 37, os instrumentos e abordagens gerenciais bem como a conduta dos servidores deve obedecer aos princípios de: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O foco, portanto, é aperfeiçoar a administração pública com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços prestados, buscando alcançar os resultados de modo a atender as demandas da população.

Comportamento empreendedor: o empreendedorismo pode ser definido como o ato de inovar, de encarar as mudanças como uma oportunidade de transformação de ideias. Assim, a busca pelo empreendedorismo na gestão pública passa pelo desenvolvimento de competências que fomentam atitudes empreendedoras, entre elas: a) o comprometimento com os resultados institucionais; b) a promoção de ações inovadoras; c) a promoção da modernização da gestão e dos processos institucionais; d) o incentivo à autonomia; e) a busca de resultados com eficiência e voltados à melhoria da comunidade; f) a diminuição da burocracia e do comodismo; g) a busca pela qualidade no atendimento e no serviço público.

5.5. Diretrizes da política de gestão orçamentária

A Gestão Econômica e Financeira da UFSM para o período de 2017 à 2026 será orientada pelas diretrizes a seguir:

Descentralização: significa a concessão de maior autonomia às unidades administradas, se comparado ao sistema de gestão orçamentário centralizado. Com isso, há uma aproximação da gestão universitária com a comunidade local, possibilitando uma maior eficiência na resolução de problemas concretos e um melhor

aproveitamento dos recursos locais. A descentralização é uma forma de limitação do poder central em favor do coletivo.

Gestão colaborativa: representa a democracia participativa, permitindo que as unidades internas colaborem, debatam e definam o orçamento plurianual e anual, decidindo quais as prioridades de custeio e investimentos, estimulando o exercício da cidadania, o compromisso social com o bem público e a responsabilização.

Gestão de projetos: significa a gestão dos recursos baseada em ações, definidas no tempo, com resultados mensuráveis e avaliáveis. Para uma gestão de projetos eficaz, mostra-se necessária a definição de critérios e metodologias de acompanhamento. Ainda, é necessário que os projetos tenham alinhamento estratégico aos objetivos institucionais. Para estabelecer critérios e buscar alinhamento aos objetivos, os projetos devem ser analisados de acordo com: a) análise ambiental – resultado obtido pela análise de ambiente do planejamento estratégico da instituição; b) gestão de riscos – elementos apontados como riscos institucionais; c) relevância e mérito – critérios estabelecidos pela Instituição com base em aspectos como: i) alinhamento estratégico – qual o grau de atendimento dos objetivos elencados no Plano de Desenvolvimento Institucional; ii) viabilidade de implantação – aspectos relacionados à capacidade de execução e articulação do órgão/setor responsável pelo projeto, o que inclui analisar itens como complexidade, duração e impacto do projeto; iii) custos – referem-se ao custo financeiro total do projeto.

Eficiência do gasto: baseia-se na racionalidade dos recursos para prestação dos serviços públicos. Em outras palavras, refere-se à capacidade de alcançar os objetivos e as metas programadas, com o mínimo de recursos e tempo, conseguindo desta forma a sua otimização

Transparência: consiste na democratização do acesso às informações orçamentárias, para exercício do controle social.

Integração entre estratégia e planejamento orçamentário: a busca pela integração entre o planejado e o orçamento permite uma gestão pública orçamentária voltada para resultados. O enfoque nos resultados é modelo conceitual prescrito na Constituição Federal, concebido a partir da evolução constitucional do estado republicano. Esse modelo prevê a avaliação do cumprimento de metas no plano plurianual e dos resultados, quanto à efetividade, à eficácia, à eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial pelo gestor público. Com isso, é possível inferir que a perspectiva de uma gestão pública orientada ou baseada em resultados se

apresenta como uma conquista da sociedade brasileira, na busca pela melhoria da qualidade do gasto dos recursos públicos.

Sistema de custos baseado em projeto, atividade e processos: consiste no subsistema estruturado visando à gestão estratégica de custos na UFSM, tendo como base o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os projetos, atividades, processos e macroprocessos da instituição, identificando e apropriando os gastos de acordo com os produtos de entrega e centro de custos responsáveis. O sistema de custos deve ser capaz de identificar o gasto realizado nas diferentes estratégias da instituição, permitindo fazer uso do orçamento como indutor da execução da estratégia da Universidade, representada pelo seu PDI. O sistema de custos também deve levar em consideração as atividades, os processos e macroprocessos institucionais, relacionados ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, e permitindo identificar os custos associados a eles.

Sustentabilidade econômico financeira: visando à sustentabilidade econômica e financeira devem ser desenvolvidas ações para fortalecimento das fontes de financiamento principais, que são as matrizes federais, em especial a Matriz de Orçamento de Custeio e Capital (Matriz Andifes), desenvolvendo mecanismos internos que estimulem os indicadores que a compõem. Também devem ser fomentadas ações para prospecção de recursos em fonte própria ou por meio de Fundação de Apoio, utilizando-se de estratégias como: a) Projetos de pesquisa financiados pelas agências de fomento; b) Projetos de extensão; c) Prestação de serviços; d) Busca de parcerias; e) Convênios com empresas; f) Venda de insumos e produtos; g) Aluguel de espaços de infraestrutura; h) royalties.

5.6. Diretrizes da política de tecnologia de informação

Segundo a Associação Nacional dos Analistas em Tecnologia da Informação (Anati), a Tecnologia da Informação (TI) tem papel relevante no processo de gestão das instituições públicas, proporcionando os meios necessários para a geração de informações fundamentais às tomadas de decisão, controle e monitoramento de ações. A partir da década de 90, passou-se a reconhecer a informação como um recurso estratégico. Neste processo evolutivo, aquela “TI da disponibilização” de computadores, impressoras, internet, caixas de correio, sistemas para informatizar processos de trabalho, dentre outros, de uso operacional está, a cada dia, em termos

de importância estratégica, perdendo espaço para a “TI da informação”, do conhecimento e da inteligência para o negócio.

Atualmente, com a disseminação do acesso à internet e dos dispositivos móveis e com o uso de redes sociais, portais de conteúdo, aplicativos interativos e VoIP (*Voice over Internet Protocol*), entre outros, as Tecnologias da Informação assumem mais um papel, relacionado à comunicação entre pessoas e organizações, reforçando ainda mais o valor estratégico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), usadas para alcançar os objetivos de negócio das instituições.

As TIC têm se caracterizado como necessidade no dia a dia da sociedade. As pessoas e organizações tornam-se cada vez mais dependentes de informação e comunicação, qualquer que seja a finalidade: redução de custos, controle, disseminação do conhecimento, otimização de processos, etc. Assim, é imprescindível que as ações e investimentos em TIC sejam estruturados para atender a estas demandas com a qualidade e eficiência necessárias.

As ações relacionadas às TIC devem estar alinhadas com as demandas institucionais da UFSM, com o maior destaque às suas atividades-fim: ensino, pesquisa e extensão. As diretrizes de TI da UFSM estão elaboradas com base nas demandas levantadas no processo de elaboração do PDI 2016-2026, tomando como base quatro domínios relacionados ao alinhamento estratégico de TI[35]: Estratégia de Negócio, Estratégia de TI, Infraestrutura de Negócio e Infraestrutura de TI. As diretrizes, que estão listadas a seguir, devem servir de apoio para que a UFSM alcance os seus objetivos institucionais, atendendo às necessidades da Sociedade e da Comunidade Universitária, por meio dos seus processos internos e do contínuo aprendizado e crescimento de todos os envolvidos.

Prestação de serviços públicos e transparência das informações: abrange o compromisso da UFSM, em sua missão, de atender às demandas da sociedade, seja por meio da informação acessível a todos com a transparência administrativa, ou pela desburocratização dos processos administrativos. Em ambas as situações, é possível desenvolver e utilizar as TIC para promover mais agilidade, eficiência, qualidade e informação aos diversos setores nos quais a UFSM pretende interagir nos próximos anos.

[35] Estes quatro domínios foram propostos por um artigo publicado em 1993 por J.C. Hendersen e N. Venkatraman com o título *Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*.

Soluções para apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão: a busca incessante pela qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão pode ser considerada o marco balizador no desenvolvimento de TIC como ferramenta de apoio pedagógico. As ações para o desenvolvimento e o uso de ferramentas tecnológicas para as atividades da UFSM devem contribuir para estabelecer processos de educação inovadora.

Otimização do uso de recursos de TI: o uso compartilhado dos laboratórios, equipamentos e demais tecnologias nas atividades da UFSM possibilita a melhor aplicação dos recursos públicos e incentiva a integração e a cooperação entre as diversas áreas da UFSM.

Garantia de conectividade: a conectividade entre pessoas pode ser considerada como necessidade básica na sociedade moderna. A disponibilidade da informação e do acesso aos recursos tecnológicos é um fator importante para o crescimento de uma organização. A UFSM deve garantir o acesso aos recursos tecnológicos disponíveis.

Modernização dos processos internos da UFSM: a iniciativa de modernizar os processos da UFSM com o uso de TIC contribui para o desenvolvimento tecnológico da instituição e proporciona maior agilidade e eficiência nas atividades administrativas e acadêmicas, permitindo gerar informações necessárias para a gestão institucional.

Segurança da informação: nos dias atuais as organizações são, na grande maioria dos casos, sustentadas pela Tecnologia da Informação. Com o crescimento da documentação digital em substituição ao papel, esta sustentação torna-se cada vez mais forte e demanda ações específicas de segurança para garantir o acesso aos dados. A Informação é um bem, e deve ser mantida em segurança, assim como os ambientes e os equipamentos utilizados para o seu processamento.

Infraestrutura de TIC: a infraestrutura de TIC é fator fundamental para o sucesso de qualquer ação relacionada aos objetivos de disseminar o conhecimento pelas diversas mídias digitais, aumentar a colaboração entre pessoas, promover a educação inovadora, entre outros estabelecidos pela UFSM. Assim, deve-se observar em cada projeto a infraestrutura necessária para a sua adequada execução, bem como a manutenção e ampliação desta infraestrutura conforme a necessidade.

5.7. Diretrizes da política de assistência estudantil

A política de Assistência Estudantil da UFSM é um conjunto de princípios e diretrizes que norteiam as ações de democratização do acesso, garantia de permanência e conclusão de cursos da instituição. É entendida como um espaço de ações educativas e de construção do conhecimento e considerada, no plano institucional-orçamentário da UFSM, como uma questão de investimento, garantindo recursos necessários para a sua execução.

A Política de Assistência Estudantil da UFSM tem como perspectiva a inclusão social, promoção da igualdade, formação ampliada, produção do conhecimento, melhoria do desempenho acadêmico e da qualidade de vida, agindo preventivamente nas situações de retenção e evasão. Essa política destina-se prioritariamente aos estudantes em condições de vulnerabilidade socioeconômica e tem como base a política de Assistência Estudantil construída pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assistência Estudantil (FONAPRACE) e o Decreto Lei n.7234/2010 que institui o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).

A política de Assistência Estudantil da UFSM está baseada nos seguintes princípios:

I) educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada**;**

II) equidade de condições de acesso, permanência e conclusão de curso;

III) formação ampliada que propicie o desenvolvimento integral dos estudantes;

IV) qualidade dos serviços prestados à comunidade estudantil;

V) democracia e exercício pleno da cidadania;

VI) defesa da justiça social, da inclusão e da eliminação de todas as formas de preconceito e discriminação;

VII) pluralismo de ideias e reconhecimento da liberdade como valor ético central;

VIII) transparência na distribuição dos recursos;

IX) indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão.

As ações de Assistência Estudantil da UFSM devem estar voltadas para o objetivo geral de contribuir para a inclusão social pela educação, democratizando as condições de acesso e permanência dos estudantes. Isso inclui a minimização dos efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação média, técnica, de graduação e de pós-graduação, contribuindo para melhorar os índices de retenção e evasão da Universidade.

Além das ações voltadas para permanência, equidade e democratização do ensino, as ações de Assistência Estudantil também devem ter um caráter de integrar os estudantes à vida universitária, promovendo a formação integral dos alunos e articulando atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão. O desenvolvimento de parcerias com a representação estudantil, a sociedade civil e o poder público também devem ser levados em consideração, junto a ações de atenção à qualidade de vida do estudante e projetos de inclusão, cidadania e sustentabilidade. Desse modo, as áreas estratégicas a serem consideradas nas atividades de assistência estudantil da UFSM são as listadas a seguir.

5.7.1. Assistência básica

Moradia: caberá à Universidade oferecer condições adequadas e gratuitas de moradia aos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica, prioritariamente através de unidades habitacionais construídas para esse fim, entendendo que caberão, em caráter extraordinário e emergencial, outras formas de assistência para esse fim, tais como bolsas.

Alimentação: através de Restaurantes Universitários (RU's) com acesso gratuito ao estudante em situação de vulnerabilidade socioeconômica e subsidiado aos demais. A utilização de bolsas se dará em situações de caráter extraordinário e emergencial que comprometa a permanência do estudante.

Transporte: oferecer condições de transporte adequadas para o acesso dos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica às atividades acadêmicas dos diversos cursos de graduação por meio de bolsas, independentemente de outro tipo de política estabelecida para esse fim através de outros órgãos, excetuando-se aquelas que garantirem isenção ao estudante.

Bolsas de assistência: oferecer recursos financeiros com a finalidade de minimizar as desigualdades sociais dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, independente de contrapartida sempre que na garantia de condições de permanência.

Creche: oferecer atenção aos filhos dos estudantes de baixa condição socioeconômica, por meio das modalidades de bolsas, fomento a creche institucionais, garantia de permanência na moradia estudantil de filhos de estudantes e proteção à gestante moradora.

5.7.2. Atenção à saúde

Integralidade da atenção: promoção da saúde através de parceria estabelecida com órgãos do poder público responsáveis pela atenção à saúde na cidade, priorizando a inclusão do estudante na rede de atenção básica à saúde. Para isso, devem ser utilizados como referência em atendimentos de urgência aqueles serviços já consolidados na cidade. Também é importante o estabelecimento de protocolos institucionais de atenção ao estudante que demandem atenção à saúde, observando-se a complexidade dos casos.

Promoção e prevenção de saúde: desenvolver programas e ações de promoção e prevenção à saúde, além de manter e ampliar as relações institucionais com as redes de atenção à saúde pública nos territórios de atuação da UFSM.

5.7.3. Inclusão digital

Acesso à tecnologia digital: disponibilizar áreas para acesso a computadores e impressão de documentos ao estudante em situação de vulnerabilidade.

Acesso à internet: disponibilizar computadores para acesso à internet e áreas com internet sem fio livre.

Aprendizagem informacional: oferecer cursos de tecnologias da informação nos mais diferentes níveis de uso e naqueles programas de maior uso no ambiente acadêmico, inclusive aqueles de uso técnico.

5.7.4. Cultura, esporte e lazer

Acesso à informação e difusão das manifestações artísticas e culturais: fomento a eventos culturais organizados pelos estudantes e seus órgãos representativos, através de projetos específicos e contando com orçamento próprio, determinado pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.

Acesso a ações de educação física, esporte, recreação e lazer: disponibilização de áreas para prática de esportes dentro daqueles programas já oferecidos pela UFSM, bem como a criação de áreas de lazer e qualificação de áreas já utilizadas pelos estudantes. Além disso, devem ser fomentadas as parcerias com cursos, projetos e professores que desejem oferecer atividades de esporte, recreação e lazer aos estudantes, avaliando possibilidade de financiamento quando necessário.

Junto a isso, devem ser realizadas ações no sentido de valorizar e preservar as diferentes manifestações artísticas e culturais.

5.7.5. Acessibilidade e ações afirmativas

Políticas de acessibilidade: estabelecer entre todos os órgãos responsáveis pela acessibilidade na UFSM estratégias de ação em conjunto, entendendo a Política de Acessibilidade como uma política independente e complementar à Política de Assistência Estudantil e criando, no âmbito de atuação específico da Assistência Estudantil, estratégias de fomento à remoção de obstáculos físicos e atitudinais.

Inclusão pedagógica: fomentar a inclusão pedagógica através de parcerias envolvendo a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis com órgãos estabelecidos para esse fim na instituição.

Igualdade étnico-racial: fomentar eventos temáticos sobre as desigualdades sociorraciais e combater o racismo institucional através da identificação de situações onde ocorra no âmbito de atuação da Política de Assistência Estudantil;

Diversidade sexual e igualdade de gênero: promover o debate sobre preconceito, violência e tolerância de gênero, bem como fomentar ações de inclusão e ações afirmativas para grupos vulneráveis.

5.7.6. Política estudantil

Construção da ética, cidadania e formação política: busca da formação ética com atuação transparente, fomentando a formação política e cidadã através da participação estudantil em foros, GTs e Conselhos com função deliberativa e fiscalizadora da política de assistência estudantil. Junto a isso, devem ser reafirmados valores éticos como responsabilidade, convivência, respeito, solidariedade e reconhecimento.

Fomentar a participação político-acadêmica: através do engajamento dos estudantes à participação em entidades representativas, propiciando aos participantes condições de acesso a reuniões e eventos bem como material necessário à divulgação e manutenção dessas atividades.

5.8. Diretrizes da política de infraestrutura e gestão do acervo

A política de infraestrutura abordada neste documento contempla diretrizes relacionadas à infraestrutura física, logística e questões relacionadas ao acervo e às operações do sistema de bibliotecas de uma forma geral. Sobre a infraestrutura física, são abordadas questões relacionadas ao planejamento da área física e das obras, considerando questões de sustentabilidade e acessibilidade. Também são abordadas questões relacionadas à visão de integração dos espaços, valorizando a qualidade dos ambientes de trabalho e estudo e favorecendo a otimização e compartilhamento do uso de equipamentos e laboratórios. Na logística, além das questões relacionadas às atividades de gestão, há aspectos relacionados à distribuição geográfica dos diferentes *campi* e polos EaD, bem como às necessidades inerentes às atividades de extensão e pesquisa. Na questão das bibliotecas, são abordadas questões referentes ao acervo bibliográfico e à modernização dos processos de trabalho. As diretrizes relacionadas a esses assuntos estão descritas a seguir.

5.8.1. Diretrizes da política de infraestrutura

Área física: o planejamento da expansão da área física da UFSM objetiva dar suporte ao crescimento contínuo das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. A PROINFRA, unidade responsável pela infraestrutura na UFSM, deverá realizar estudos conjuntos com as partes interessadas a fim de adequar/criar e implantar **planos diretores sustentáveis e códigos de obras**, tendo como premissas atender às necessidades dos usuários dos *campi* da UFSM e aos requisitos legais pertinentes. Os planos devem contemplar políticas de circulação de veículos, mobilidade urbana, acessibilidade, sinalização, sustentabilidade, segurança, paisagismo e educação para um trânsito humanizado. Os planos/projetos deverão contar com a participação dos interessados/usuários, e devem levar em consideração as realidades e estágios de desenvolvimento de cada *campi*, bem como necessidades específicas das diferentes áreas de conhecimento, de forma a potencializar o uso da área física em favor das atividades de ensino, pesquisa e gestão. Na medida do possível os planos deverão manter o patrimônio edificado e a concepção arquitetônica referente ao Plano Piloto da UFSM, projeto original do campus idealizado pelo fundador da UFSM Prof. José Mariano da Rocha Filho e buscar o tombamento do conjunto

urbano e arquitetônico referente à primeira etapa de implantação do campus da UFSM em Santa Maria.

Espaços acadêmicos e de gestão: as edificações apresentam desgaste de uso, com isso é necessário elaborar um plano de manutenção e conservação dos espaços físicos (salas de aula, bibliotecas, laboratórios, gabinetes de trabalho docente e setores administrativos, entre outros). Os espaços inadequados devem ser requalificados ou redimensionados/ampliados para melhor aproveitamento, observadas as orientações dos planos diretores.

Visão integradora e de conexão de espaços: no intuito de otimizar o uso da infraestrutura da UFSM, devem-se buscar políticas de integração e compartilhamento de espaços, tanto no que diz respeito ao espaço físico em geral quanto aos laboratórios. A UFSM deverá criar e implantar uma política de gestão do espaço físico que considere princípios de agilidade, transparência e eficiência. Ao mesmo tempo, deverá estabelecer uma política de gestão de laboratórios, com caráter institucional, que evite a personificação das ações e dos serviços oferecidos por estes. A gestão de espaços físicos, inclusive de laboratórios, deverá viabilizar o aproveitamento e compartilhamento dos recursos, envolvendo um maior número de usuários. Para isso, deve ser fortalecida a cultura de que os bens da UFSM, independentemente da forma de aquisição, são de uso comum.

Gestão de contratos terceirizados: a terceirização de serviços vem sendo utilizada nas instituições públicas, dentro do contexto das atividades de apoio que dão suporte para que as instituições desempenhem suas atividades-fim a contento. Nesse cenário, a gestão de contratos deve ser qualificada e aperfeiçoada constantemente, desde o processo de compra até a fiscalização dos serviços realizados. As boas práticas de gestão de contratos devem ser vistas como um instrumento de apoio à eficiência do gasto público, independentemente de haver um cenário de contenção ou de expansão orçamentária.

Equipamentos científicos: a UFSM deverá fortalecer a elaboração e implantação de planos de manutenção e aquisição de equipamentos científicos, de forma que os laboratórios de pesquisa se mantenham em um nível adequado às necessidades relacionadas ao contexto científico e tecnológico inerente a cada área de pesquisa.

Ambientes de estudo e de trabalho: os projetos de engenharia e arquitetura, para além das exigências legais, técnicas, de sustentabilidade e de segurança, devem

considerar iluminação, conforto térmico e isolamento acústico. A descrição de equipamentos e mobiliários deve contemplar requisitos de ergonomia, conforme as especificidades das atividades a serem desenvolvidas no local, contribuindo para maior produtividade e qualidade de vida das pessoas. Os projetos deverão resultar em ambientes mais humanizados. O planejamento da reposição e aquisição de mobiliário reveste-se de importância para propiciar condições adequadas de estudo e de trabalho aos estudantes e profissionais da UFSM. As unidades deverão elaborar um plano de reposição periódica do mobiliário obsoleto, bem como previsões para aquisições de mobiliário, essencial para os novos espaços.

Infraestrutura de telecomunicações: as demandas presentes indicam que a UFSM precisa investir em telecomunicações, melhorando os serviços disponibilizados aos usuários. Os serviços de telefonia devem ser constantemente avaliados, tendo em vista a importância cada vez maior desse tema dentro de um cenário mundial em que o volume e a velocidade da troca de informações são cada vez maiores. A infraestrutura de telecomunicações também deve levar em consideração a distribuição geográfica dos diferentes *campi* e polos EaD da Universidade, bem como a característica de mobilidade cada vez mais presente nos tempos atuais.

Segurança: deve ser pensada sob seus diferentes aspectos, o que inclui a segurança das pessoas, da informação e dos bens patrimoniais, levando em consideração os diferentes *campi* e polos de ensino, bem como os riscos e oportunidades relacionados ao constante desenvolvimento de novas tecnologias.

Serviços de manutenção, conservação e produção de infraestrutura: deverão ser reforçados de modo a atender às diferentes necessidades da instituição. A relação custo/benefício dos diferentes serviços deve ser avaliada levando em consideração as vantagens e desvantagens relacionadas à terceirização, dentro das especificidades de cada atividade, buscando o melhor uso dos recursos em benefício da sociedade.

Agilidade, confiabilidade e qualidade: a modernização dos processos relacionados à infraestrutura deve ter como foco a melhoria na agilidade, confiabilidade e qualidade dos serviços realizados. Atividades relacionadas ao mapeamento e informatização dos principais processos, rotinas e procedimentos devem ser consideradas como uma das formas de possuir um serviço cada vez mais eficiente.

Logística: os processos de logística da Universidade devem ser pensados não apenas sob a ótica da gestão, mas também sob a ótica das atividades de ensino,

pesquisa e extensão, as quais possuem características específicas e que podem ter maior ou menor intensidade, dependendo da área de conhecimento a que estão relacionadas. Além disso, a distribuição geográfica envolvendo os *campi* e os polos EaD deve ser levada em consideração, de maneira a aproximar as distâncias e otimizar o deslocamento dentro da instituição.

Acessibilidade e meio ambiente: a acessibilidade e o respeito ao meio ambiente devem ser observados tanto do ponto de vista arquitetônico quanto do ponto de vista da mobilidade urbana, nos termos das Diretrizes da Política de Acessibilidade e da Política de Gestão Ambiental, o que inclui questões como: eficiência energética e energias alternativas; destinação de resíduos; esgotos e efluentes; proteção, recuperação e revitalização de áreas verdes; e sustentabilidade hídrica.

5.8.2. Diretrizes da política de gestão do acervo bibliográfico

Acervo bibliográfico: para que a UFSM ofereça conhecimento qualificado, com o apoio de suas bibliotecas, será necessário desenvolver uma política capaz de manter e ampliar o acervo bibliográfico, mediante a aquisição de livros, assinatura e renovação de periódicos e bases de dados digitais. Essa política deve levar em consideração a distribuição geográfica da instituição e as recomendações do Ministério da Educação, de maneira a garantir uma infraestrutura adequada para as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas diferentes áreas de conhecimento.

Integração com outras bibliotecas e acervos: nos últimos anos, os sistemas de bibliotecas evoluíram a ponto de proporcionar a integração e troca de informações entre bibliotecas de diferentes instituições. Esta característica de troca de informações deve ser aproveitada e potencializada, como forma de agilizar o desempenho de atividades de rotina e de gestão, com vistas à melhoria dos serviços prestados aos usuários.

Segurança do acervo: o acervo bibliográfico deve ser considerado um importante ativo a ser protegido pelas políticas de segurança estabelecidas pela instituição. Por essa razão, a UFSM deve garantir a segurança de todo o seu acervo bibliográfico, mediante ações que preservem este patrimônio, dando atenção especial ao acervo de obras raras e únicas.

Acessibilidade do acervo: a acessibilidade relacionada às bibliotecas deve ser pensada tanto do ponto de vista da infraestrutura de engenharia e mobiliário, quanto do ponto de vista da acessibilidade do acervo em si. Desse modo, além de viabilizar o

acesso aos prédios, a acessibilidade no contexto do sistema de bibliotecas deve considerar também o acesso à informação, o que inclui aspectos como a audiodescrição e acessibilidade dos sistemas de informação utilizados para consulta ao acervo.

5.9. Diretrizes da política de gestão ambiental

A Universidade Federal de Santa Maria, na revisão de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, ao colocar como um dos temas norteadores a Gestão Ambiental, introduz uma visão holística e multidisciplinar do planejamento institucional. Os valores da UFSM, apoiados no respeito ao ser humano e ao meio ambiente, levam a incluir no tema Gestão Ambiental objetivos e diretrizes ligados à interface entre o meio ambiente construído e o meio ambiente natural. A política de gestão ambiental da UFSM deve levar em consideração as diretrizes a seguir.

Sistema de Gestão Ambiental e diretrizes para implementação: o porte e a complexidade da UFSM requerem uma unidade administrativa com maior autonomia e disponibilidade orçamentária, que viabilize a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). A institucionalização de um SGA permite identificar, gerenciar, monitorar e controlar questões ambientais de maneira holística e requer uma estrutura administrativa forte, que seja capaz de planejar e desenvolver ações, prevenir e controlar impactos significativos sobre o ambiente natural, gerenciar riscos e melhorar continuamente o desempenho ambiental.

Licenciamento ambiental: durante o desenvolvimento do PDI 2016-2026, a UFSM deve perseguir a conclusão do processo de licenciamento ambiental do campus Sede e a intensificação do processo de licenciamento dos demais campi.

Destinação de resíduos: a UFSM deve perseguir os requisitos determinados nas leis e decretos relacionados a gestão ambiental, dentre eles a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que estabelece diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos. As práticas já realizadas com esse propósito devem ser fortalecidas, e novas práticas que se fizerem necessárias devem ser incentivadas. Exemplos de práticas a serem fortalecidas ou implementadas são a coleta seletiva solidária, a destinação de resíduos perigosos, a compostagem de resíduos orgânicos, a coleta e destinação de produtos eletroeletrônicos e de óleo vegetal, o tratamento de resíduos hospitalares e dos resíduos sólidos da construção civil. Ações como essas devem ser consolidadas no Plano de Gerenciamento de

Resíduos, o qual deve ser fortalecido e implementado como parte integrante da Política Ambiental da UFSM.

Compras, contratações sustentáveis e logística reversa: é preciso garantir que o plano de logística reversa, assim como as compras e contratações sustentáveis, realmente passem a fazer diferença no volume de produtos e serviços contratados pela instituição. Isso deve passar por um Programa Institucional de Compras e Contratações Sustentáveis, que, além de priorizar a especificação de editais com critérios de sustentabilidade, fomente a real utilização desses editais, criando mecanismos de incentivo para que todas as unidades da instituição os utilizem de maneira efetiva. Também devem ser fortalecidas ações que visem envolver as diferentes unidades administrativas em esforços relacionados à manutenção, compartilhamento e troca de equipamentos e materiais. Essa política de troca e compartilhamento pode envolver tanto a comunidade interna quanto externa, e diz respeito a itens como: insumos de laboratórios, produtos eletrônicos, mobiliário, impressoras, etc.

Proteção, recuperação e revitalização de áreas verdes: além de projetos de extensão para atuar junto à comunidade e órgãos de controle na implementação de políticas de governo, a UFSM deve buscar a proteção, recuperação e revitalização de suas próprias áreas verdes. Esse trabalho deve ser fruto de uma visão consensual do manejo das paisagens ambientais da instituição, respeitando as características inerentes a cada *campi,* de forma que as características de cada região sejam levadas em consideração. Nesse sentido, deve-se buscar a implementação de um plano de manejo e conservação das áreas de formações espontâneas naturais, que esteja alinhado às políticas e exigências da Fepam e considere um tratamento adequado para as áreas de preservação permanente, para fragmentos florestais, áreas de campos naturais e banhados, e áreas degradadas com a presença de espécies invasoras. O planejamento paisagístico da instituição deve, portanto, levar em consideração a sua interface com as áreas verdes das formações naturais, o que passa por uma metodologia de reestruturação da paisagem ornamental nos *campi*, buscando respeitar a identidade regional de maneira que cada campus tenha a sua personalidade própria. Para desenvolver trabalhos dessa natureza, deve ser considerada a criação de uma comissão permanente para gestão das paisagens naturais e ornamentais das áreas verdes dos *campi* da UFSM.

Esgotos e efluentes: o tratamento de esgotos e efluentes deve ter caráter institucional, mas respeitando as particularidades existentes nas diferentes unidades e

laboratórios da instituição. O treinamento das equipes internas dos laboratórios é importante para que cada situação particular seja contemplada. Ao mesmo tempo, é necessário tratar o assunto de forma institucional para facilitar a implementação de ações como o licenciamento ambiental. Dentre as ações a serem estimuladas está o planejamento e a implantação de redes coletoras de esgotos sanitários e, em paralelo, uma rede coletora para efluentes laboratoriais. A UFSM também deve criar normas para a segregação de efluentes, e buscar a implantação de pequenas estações de tratamento, utilizando tecnologias modernas que sirvam de referência e como campo de estudo para os diversos cursos e grupos de pesquisa dentro da instituição.

Eficiência energética e energias alternativas: a UFSM deve considerar em seu desenvolvimento a realização de ações voltadas tanto para a redução do consumo energético quanto para o estímulo à geração própria de energia. Quanto à diminuição do consumo energético, devem ser desenvolvidas ações para substituição de sistemas existentes por outros mais eficientes. Além disso, tanto as novas edificações quanto as já existentes devem adequar-se aos parâmetros de consumo de energia, buscando na própria arquitetura estratégias bioclimáticas que, sem prejuízo da eficiência, visem a aspectos como a iluminação artificial e o condicionamento artificial do ar. Quanto à geração de energia, devem-se fomentar ações para potencializar sistemas de micro-geração distribuída, como a fotovoltaica, o biocombustível e outras soluções para as quais a UFSM tenha *know-how* para desenvolver e implantar projetos internos aplicados.

Sustentabilidade hídrica, proteção, uso eficiente e reuso: a sustentabilidade hídrica deve ser encarada como uma questão institucional da UFSM, e deve pautar-se pelo envolvimento da comunidade e pela total transparência dos assuntos relacionados aos diversos aspectos que envolvem o uso da água. Isto envolve o fornecimento de água de boa qualidade para o consumo, o uso eficiente das fontes hídricas, a utilização de águas de qualidade inferior para usos não potáveis e, principalmente, a geração de uma mudança de atitudes da comunidade universitária. O abastecimento de água deve ser um dos temas prioritários e deve ser perseguida a implantação de um Plano de Segurança da Água (PSA) que inclua o monitoramento contínuo dos reservatórios e redes de distribuição da “água potável”, principalmente considerando a complexidade envolvida na perfuração de poços para o abastecimento da população. Além disso, deve ser fomentada uma política de uso racional da água que leve em consideração os diferentes usos da água na instituição e o custo da aquisição de equipamentos e

alteração em layouts de instalações hídricas. Outros aspectos a serem considerados são a implantação de um sistema de captação de água pluvial e a recuperação e revitalização de cursos d'água.

Educação ambiental: a Instituição deverá propor um programa permanente de educação ambiental, institucional que contenha informações abrangendo todas as ações inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com campanhas permanentes de esclarecimento e estimulação constante, e o objetivo de gerar mudanças de comportamento no cotidiano dos diferentes segmentos da Instituição. Desse modo, espera-se desenvolver uma cultura de ações, em todos os níveis da Instituição, que levem em conta a responsabilidade e sustentabilidade ambiental.

Edificações com responsabilidade ambiental: os novos edifícios a construir devem, sempre que possível, fundamentar-se em diretrizes de maior sustentabilidade ambiental, social e econômica, através da adoção de projetos que priorizem recursos naturais locais, a indústria da construção civil local e respeitem e afirmem a expressão cultural existente. As novas edificações devem incorporar soluções arquitetônicas para a maximização da sua vida útil, mínima manutenção, mínimo custo de operação e mínima geração de resíduos (emissões líquidas, sólidas e aéreas), além do tratamento dos resíduos localmente através de sistemas de baixo impacto ambiental.

5.10. Diretrizes da política de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia

Dentro do contexto de novos desafios que se colocam para as universidades públicas brasileiras, é reconhecido que o fortalecimento das iniciativas voltadas à disseminação da inovação tecnológica nas universidades é um elemento chave para promoção do ensino, da pesquisa, da competitividade e do desenvolvimento regional. Visando dar suporte a isso, a UFSM implantou a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (Agittec), tendo como finalidade identificar as oportunidades e fomentar na comunidade universitária os fundamentos da proteção intelectual, disseminação da cultura e da educação empreendedora, incubação de empresas de base tecnológica, transferência de tecnologia e aproximação universidade-empresa. Portanto, os objetivos principais da UFSM têm sido: a disseminação da cultura empreendedora na comunidade universitária; a ampliação da proteção do conhecimento gerado na instituição; a consolidação e a ampliação das parcerias universidade-empresa, o aumento do impacto social da pesquisa; e a aproximação da formação dos alunos com

as realidades e demandas dos mais diferentes setores da economia, sejam eles organizações públicas ou privadas.

As políticas de empreendedorismo, propriedade intelectual e transferência de tecnologia da UFSM têm como um dos pilares de sua sustentação a disseminação na comunidade universitária da cultura do empreendedorismo e partem da premissa da visão de futuro da UFSM, que é "ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável". Dessa forma, o processo de desenvolvimento de ações de empreendedorismo, no âmbito da Universidade, busca atender aos aspectos levantados na construção do PDI 2016-2026, dentre eles: a) atuação com foco na inovação e na sustentabilidade; b) consolidação da sua capacidade de liderança regional para a inovação científica, tecnológica, assim como para a difusão e sedimentação dos conhecimentos e tecnologias; c) desenvolvimento de ações e projetos na área de sustentabilidade, de desenvolvimento tecnológico, social e de gestão; d) obtenção e registro de propriedade intelectual sobre produtos ou processos; e) transferência dessa produção ou processos para a sociedade; f) promoção do comportamento empreendedor.

Assim, a UFSM define como estratégia institucional para atendimento das premissas definidas neste PDI a consolidação e expansão da Agittec, das infraestruturas para incubação de empresas de base tecnológica e da transferência de tecnologia para empresas públicas e privadas e para a sociedade como um todo.

Para a UFSM efetivar sua inserção nos novos padrões de desenvolvimento, que emergem na sociedade do conhecimento, centrados na inovação, torna-se necessária a aceleração de processos que propiciem um ambiente favorável ao estabelecimento de um novo ciclo de atuação no campo do desenvolvimento tecnológico nas mais diversas áreas, que seja o elemento integrador dos diferentes atores institucionais promotores da inovação e da interação da UFSM com a sociedade. É bem reconhecido o fato de que a pesquisa e a produção científica na fronteira do conhecimento são fundamentais para o avanço científico e tecnológico do país. Entretanto, para potencializar a conversão desse novo conhecimento científico gerado nas universidades, é fundamental a consolidação e a expansão na estrutura organizacional da UFSM de sua agência de inovação e transferência de tecnologia e das estruturas para incubação de empreendimentos tecnológicos.

Além disso, as políticas de empreendedorismo, propriedade intelectual e transferência de tecnologia da Universidade devem estar em consonância com as modernas metodologias de ensino empreendedor, com as tendências globais de inovação e com o estímulo ao empreendedorismo, na forma da geração de empreendimentos de base tecnológica e com a transferência de tecnologia. Isso deve tornar a UFSM referência no desenvolvimento regional, pela fixação dos talentos formados na Universidade na região e na transformação do conhecimento gerado pela pesquisa em produtos inovadores globalmente.

Em função disso, e das contribuições apontadas durante o processo de elaboração do PDI 2016-2026, nas diversas reuniões com a comunidade, e também nos formulários eletrônicos, estão descritas abaixo as políticas acadêmicas da UFSM para a vigência deste PDI, no que concerne à propriedade intelectual, ao empreendedorismo e a transferência de tecnologia.

Propriedade intelectual: nessa área, o gerenciamento dos pedidos de patentes e proteção de novas cultivares são as atividades chaves para serem apoiadas; além de impedir o uso não autorizado da invenção, proteger determinada cultivar, patentear um novo produto ou processo, incentivar a divulgação de resultados de pesquisas na fronteira do conhecimento. Nem toda pesquisa realizada na universidade justifica a proteção intelectual. Porém, quando a invenção tem um potencial de mercado, é fundamental que se busque essa proteção. A UFSM deverá contar com uma equipe técnica especializada, responsável pela análise de busca de anterioridade, pelo auxílio na redação das solicitações de propriedade intelectual e acompanhamento e controle de depósitos junto ao INPI e, de novas cultivares, junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

Empreendedorismo: deve estimular a autonomia do estudante da Universidade e o desenvolvimento de atitudes empreendedoras no intuito de se manter atualizado, participar ativamente no coletivo, entendendo a realidade que o cerca, conseguindo avaliar eticamente os problemas relevantes e criando soluções inovadoras que busquem mudanças econômicas e sociais. Na área de empreendedorismo, deve haver atuações importantes da UFSM na promoção e no estímulo ao comportamento e à educação empreendedora na comunidade acadêmica. Isso pode ser realizado por meio das empresas juniores e da implantação e consolidação de incubadoras e parques tecnológicos que objetivem a formação e a retenção de talentos humanos e a formação de profissionais socialmente comprometidos. Com esse propósito, a UFSM deverá

articular e colaborar na organização institucional de sua rede de empresas juniores e outros projetos de educação e extensão propostos por estudantes de graduação e pós-graduação, reconhecendo que a Universidade é um dos habitat da educação empreendedora, onde devem ser trabalhados os conceitos de inovação tecnológica. A Agittec deve ser o elo institucional para a consolidação do movimento júnior na UFSM, com o fortalecimento das empresas existentes e a criação de novos empreendimentos nas diversas unidades. Outra iniciativa importante, no campo do empreendedorismo, é a ampliação dos espaços de incubação e nascedouro de empresas concebidas pela comunidade universitária e que visem à aproximação do saber produzido na UFSM com as necessidades da sociedade, nos campos de desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços.

Transferência de tecnologia: a transferência de tecnologia das instituições e centros de ensino à sociedade constitui-se como elemento fundamental ao desenvolvimento regional e nacional. A universidade, por si só, somente é capaz de contribuir para o desenvolvimento de novos processos ou produtos que tragam benefícios a uma grande parcela da sociedade, em colaboração com empresas públicas ou privadas. A geração de novos conhecimentos e o avanço da ciência são fundamentalmente produzidos nas universidades. Porém, cabe à indústria o papel de transformar o conhecimento e o avanço da ciência gerados em inovação, buscando com isso a consolidação de tecnologias nacionais e a tão almejada independência tecnológica brasileira. A UFSM, por meio de sua Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia, terá um papel fundamental na articulação e no fomento, através da transferência de tecnologia, à geração de tecnologias inovadoras que tenham como base os avanços da ciência e do conhecimento gerados na UFSM.

Além das questões relacionadas à propriedade intelectual, empreendedorismo e transferência de tecnologia, a UFSM deve perseguir a criação de institutos voltados para os inovadores campos da excelência em pesquisa, à extensão e ao ensino fundamental do conhecimento. Esses institutos especializados destinar-se-ão, primordialmente, a realizar pesquisa, extensão e a ministrar o ensino, em setor específico de um ciclo profissional.

5.11. Diretrizes da política de comunicação

Uma política de comunicação deve atender à missão, à visão e aos valores da UFSM: todos afeitos ao interesse público, integrador e dialógico. Deve, também,

considerar que existem atividades de comunicação social em curso na Universidade, qualificando-a como uma rede autônoma que se comunica com seus variados públicos em sua complexidade. A Universidade é uma comunidade que tem por objetivo produzir conhecimento, cujas práticas se renovam constantemente, em ambientes diversos. A articulação dos diferentes entes que compõem a comunicação da UFSM deve ser regida por uma política institucional, a qual deve levar em consideração as diretrizes a seguir.

Comunicação pública: o processo de comunicação da UFSM deve seguir os pressupostos de comunicação pública relativos ao estabelecimento de um processo comunicacional entre instituição (permanente), gestores (temporários) e sociedade (mantenedora/públicos), com o objetivo de informar, visando ao diálogo.

Comunicação administrativa: a comunicação interna deve visar à integração e coesão entre os objetivos da instituição e os objetivos dos servidores públicos, terceirizados e alunos a ela vinculados. O processo de comunicação interna deve valorizar relações participativas, colaborativas e de convivência, configurando-se em práticas comunicacionais horizontais e integradoras que atendam o direito à informação, à expressão e à resposta, constituindo a relação dialógica.

Comunicação institucional: entende-se a integração de ações e estratégias de comunicação com objetivos ligados à identidade, imagem e credibilidade, pois aborda conteúdos relacionados à missão, visão e valores organizacionais, bem como aos seus serviços e produtos enquanto interesse público, com acesso democrático e legítimo. Uma política de comunicação para a UFSM deve considerar a necessidade de construção de uma imagem institucional homogênea, em que os diferentes entes de comunicação possam desenvolver linhas editoriais complementares, em conformidade com as demandas comunicacionais da instituição como um todo.

Comunicação e divulgação científica, tecnológica e artística: a UFSM deve valorizar e incentivar a comunicação e divulgação científica, tecnológica e artística. A comunicação deve ter como objetivo a circulação de informações especializadas entre os pares na comunidade científica, incluindo também a comunicação tecnológica e artística. A divulgação científica deve buscar a democratização do acesso ao conhecimento científico e a inclusão dos cidadãos no debate público sobre temas especializados. Incluem-se aí as tecnologias em educação e as práticas pedagógicas em educação, com o objetivo de popularizar o acesso à ciência. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma política de comunicação científica, tecnológica e artística

deve congregar os aspectos advindos do tripé ensino-pesquisa-extensão, com vistas à promoção do conhecimento gerado e que, por sua via, deve ser difundido.

Autonomia editorial: uma política de comunicação para a UFSM deve garantir a autonomia editorial das produções institucionais, resguardando aos profissionais de Comunicação as definições sobre ações, estratégias e conteúdos de caráter institucional, com vistas à comunicação pública. Da mesma forma, deve estabelecer as diretrizes de atuação da comunicação das gestões administrativas, com vistas à transparência e prestação de contas do serviço público.

Convergência dos meios: a política de comunicação da UFSM deve estar inserida no conceito de convergência dos meios, que é muito mais do que um simples trânsito entre plataformas, e diz respeito à democratização nas formas de produção de conteúdo. Essa política deve partir do entendimento de que a comunicação é uma área de possível mediação entre as demais áreas e públicos, tanto interno quanto externo, e tem potencial para promover e dinamizar a interação e atuação institucional em rede de forma cooperada.

Sustentabilidade e acessibilidade: uma política de comunicação para a UFSM deve considerar investimentos em uma perspectiva sustentável, bem como acessível, observando as demandas de comunicação dos públicos interno e externo, e cumprindo seu papel como agente público, promotor de conhecimentos e garantidor da acessibilidade de conteúdos e informações, com vistas à comunicação pública e de qualidade.

Profissionalização da área: a implementação de uma política de comunicação com caráter institucional requer a existência de uma estrutura administrativa que tenha autonomia, respaldo e representatividade suficientes para elaborar e executar um plano de caráter institucional. A elaboração e implementação de um planejamento estratégico de comunicação é fundamental e, para isso, a estrutura administrativa deve ter um caráter de profissionalização, com equipe especializada na área e que tenha os conhecimentos técnicos necessários para condução do plano.

5.12. Diretrizes da política de acessibilidade

Instituir a “Política Institucional de Acessibilidade da Universidade Federal de Santa Maria”, cujas diretrizes dão-se à luz da legislação federal em vigor, é uma demanda que orienta as ações de inclusão atualmente. As ações de inclusão serão as metas de condução das práticas dos demais setores institucionais, tais como as

pró-reitorias, departamentos acadêmicos, setores administrativos e demais órgãos internos da instituição. A acessibilidade na UFSM é compreendida a partir das suas diferentes dimensões ou áreas, quais sejam: as áreas da comunicação e informação, arquitetura urbanística e nas edificações, nos transportes e na formação acadêmica e profissional. Vista dessa forma, a acessibilidade atenderá as condições de ingresso, permanência institucional com qualidade e participação social, a formação e a conclusão das metas de desenvolvimento profissional no que tange a atuação dos estudantes e servidores.

Compreende-se em igual medida que uma instituição que preza, no seu âmago de formação e prestação de serviços, pelas condições plenas de acessibilidade possa, para além do atendimento desse público interno, expandir as mesmas condições à comunidade geral na qual seu contexto experiencial está localizado.

Para alcançar essas metas, no decurso de dez anos, algumas estratégias serão planejadas e desenvolvidas. A característica fundamental de uma instituição educacional é o processo pedagógico, o qual procura, por meio da participação coletiva, a discussão de temáticas que venham ao encontro da demanda contextual. Nesse sentido, que trazer a discussão dos principais conceitos em torno da qual giram as práticas de inclusão educacional e social são prementes.

Os conceitos nas áreas da acessibilidade podem ser gradativamente inseridos nos discursos e práticas institucionais, visando ao conhecimento e à fundamentação teórica e científica nas ações desenvolvidas na instituição. O principal conceito é o que trata a própria acessibilidade, a qual pode ser definida como

> possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida[36].

Torna-se necessária, ainda, a introdução de outros conceitos, pois concorrem com a compreensão e prática da acessibilidade. São eles: tecnologia assistiva, desenho universal; educação especial, atendimento educacional especializado, língua brasileira de sinais – libras, audiodescrição, reabilitação, inclusão social, pessoa com deficiência, pessoa com mobilidade reduzida, público alvo da educação especial, necessidades especiais, necessidades educacionais especiais.

[36] Lei 13.146/2015, Art. 3º

Uma abordagem sistêmica em torno das áreas ou dimensões da acessibilidade, categorizam um quantitativo de cinco áreas: (1) Acessibilidade nas comunicações e informações; (2) Acessibilidade arquitetônica e urbanística; (3) Acessibilidade nos transportes; (4) Acessibilidade pedagógica; (5) Acessibilidade atitudinal, visto que a acessibilidade na Educação Superior deve primar pelo desenvolvimento do potencial humano, respeito aos direitos humanos e pela diversidade humana. Saliente-se nesse quesito que a UFSM tem registro de alcance de ações acessíveis nessas áreas de até 60%. Desde o ano de 2007, é prevista a reserva de vagas para ingresso nos cursos da instituição às pessoas com deficiência. Quanto às questões arquitetônicas, nos prédios foram elaboradas melhorias em diferentes aspectos (esquadrias, rampas, banheiros), mobiliários foram adaptados, entre outros. Mais recentemente foi implementada a Coordenadoria de Ações Educacionais (CAED), nova unidade institucional, que se desmembra em núcleos de aprendizagem, acessibilidade e de ações sociais, étnico-racial e indígena, por meio da qual estima-se o atendimento e acompanhamento das questões que lhe são pertinentes.

A concepção e a implantação de ações e projetos no que tange à acessibilidade devem atender aos princípios do desenho universal, valorizando e estimulando práticas de humanização em todos os seus ambientes. Tem-se como meta o desenvolvimento da compreensão da garantia da acessibilidade e da usabilidade de equipamentos e da funcionalidade dos serviços, sendo um propósito que avança na direção do alcance da saúde e do bem-estar. Dessa forma, tem como referências básicas as normas técnicas de acessibilidade da ABNT e a legislação específica, com a possibilidade de adaptação razoável na hipótese em que comprovadamente o desenho universal não puder ser empreendido, conforme determina a Lei Federal n. 13.146/2015.

Comunicações e informações: no que tange à acessibilidade nas comunicações e informações, compreendida como toda a forma de interação entre as pessoas, devem ser consideradas as diferentes línguas, destacando-se a Língua Brasileira de Sinais (Libras), o Braille, o sistema de sinalização ou de comunicação tátil, os caracteres ampliados, os dispositivos multimídia, a linguagem escrita e oral, “os sistemas auditivos e os meios de voz digitalizados e os modos, meios e formatos aumentativos e alternativos de comunicação, incluindo as tecnologias da informação e das comunicações” . Desse modo, tem-se a acessibilidade nos portais e sítios eletrônicos, a produção, edição, difusão de livros e outros materiais didáticos ou de

publicidade em formatos acessíveis, a atualização de acervos das bibliotecas, sendo em formatos acessíveis os arquivos digitais que possam ser reconhecidos e acessados por softwares leitores de telas ou outras tecnologias assistivas que vierem a substituí-los. Para o atendimento efetivo dessa demanda, serão favorecidas a formação e a capacitação de tradutores e intérpretes de Libras e de outras línguas, de guias-intérpretes, de profissionais habilitados em Braille, em audiodescrição, em estenotipia e em legendagem, transcritores, ledores e copistas.

Arquitetura e urbanismo: a acessibilidade arquitetônica e urbanística prima por remover barreiras urbanísticas existentes nas vias e nos espaços públicos, bem como barreiras arquitetônicas dos prédios e no mobiliário urbano, realizando possíveis adaptações, utilizando os critérios de razoabilidade para que “a pessoa com deficiência possa gozar ou exercer, em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas, todos os direitos e liberdades fundamentais”, conforme item VI do art. 3º da Lei Federal nº 13.146/2015. A construção, a reforma, a ampliação e/ou a mudança das edificações, salas de aula, bibliotecas, auditórios, ginásios e instalações desportivas, laboratórios, áreas de lazer e sanitários, devem proporcionar condições plenas de acessibilidade.

Transportes e mobilidade urbana: acessibilidade nos transportes e na mobilidade urbana, contemplando os serviços de transporte coletivo, assim como a qualificação dos profissionais que trabalham nesses serviços. Deve-se atentar para as condições de terminais, as estações, os pontos de parada, prestação do serviço, identificação e eliminação de todos os obstáculos e barreiras ao seu acesso; colocação de placas indicativas devidamente acessíveis e sinalizadas para o embarque; uso e desembarque seguro de todas as pessoas e, quando efetivados, a colocação do "símbolo internacional de acesso". Na UFSM, em fase de execução, a principal via de acesso está sendo adaptada com todas as garantias previstas na legislação sobre a acessibilidade. Além disso, uma rota acessível, nomeada pista multiuso, com um circuito linear-sinuoso de 3 km de extensão, um tipo de mobilidade acessível alternativa que abarca o acesso a todos os principais prédios da UFSM, já teve sua primeira etapa concluída no ano de 2015. Novas rotas de acesso estão em fase de construção. Iniciativas semelhantes a estas devem ser desenvolvidas durante os próximos anos, como forma de melhorar a mobilidade urbana da instituição nos seus diferentes aspectos.

Acessibilidade educacional: a acessibilidade pedagógica deve alcançar suas metas por meio dos serviços de apoio especializados, voltados a eliminar as barreiras pedagógicas que possam obstruir os processos de aprendizagem e de trabalho. A UFSM tem a assistência de uma equipe multiprofissional composta por profissionais capacitados e atuantes nas áreas do conhecimento em questão, acompanhando, sempre que necessário, estudantes ou servidores para que possam, de modo eficiente, eficaz e com efetividade, alcançar seus objetivos na instituição. Idealmente, devem ser incentivados projetos e ações de ensino, pesquisa e extensão com a finalidade de ampliar o apoio pedagógico aos estudantes.

Acessibilidade atitudinal: a acessibilidade atitudinal objetiva destituir as barreiras de atitudes ou comportamentos que possam estar presentes nos atendimentos administrativos, prestações de serviços, nas atividades pedagógicas e outros. Algumas atividades já vêm sendo desenvolvidas, tais como ações de conscientização, conhecimento, informação por meio de palestras, curso e eventos alusivos. Essas ações devem ser incentivadas e ampliadas por diferentes setores da instituição.

ANEXO I – METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PDI

1. INTRODUÇÃO

A metodologia de elaboração do PDI 2016-2026 da UFSM começou a ser desenvolvida no ano de 2015 e teve como um de seus marcos a reunião de apresentação da metodologia base, que foi divulgada juntamente com a marca do PDI em reunião realizada no dia 23 de novembro de 2015[37].

A metodologia base previa que a elaboração do plano ocorreria em quatro etapas: i) organização; ii) preparação; iii) elaboração; iv) finalização. Na etapa de organização estavam previstas a constituição das comissões, criação da marca, do site e do planejamento da campanha de mobilização. Na etapa de preparação estavam previstas a sensibilização e a coleta de informações junto à comunidade. A etapa de elaboração dizia respeito à construção do documento, enquanto a etapa de finalização era relacionada aos trâmites necessários para aprovação do documento.

A comissão central do PDI[38] foi criada pela Portaria n. 78.265 do dia 05 de fevereiro de 2016 e a primeira reunião da comissão ocorreu no dia 2 de março de 2016, quando começaram a ser definidas as principais estratégias que seriam utilizadas na condução do processo de elaboração do PDI 2016-2026. Entre o dia 2 de março e 1º de abril foram realizadas quatro reuniões da Comissão Central, período em que foram tomadas as principais decisões sobre a forma de condução do processo.

Dentre as principais decisões tomadas nestas reuniões iniciais da comissão central está a ratificação da ideia de se ter uma comissão executiva e comissões temáticas conduzindo o processo de elaboração do PDI. Outra decisão importante diz respeito à composição dessas comissões e da estratégia de consulta à comunidade, que envolveu o conceito de desafios institucionais e a consulta por meio de reuniões presenciais e por meio de um formulário on-line.

O restante deste documento anexo contém mais detalhes sobre o processo de elaboração do PDI 2016-2026 da UFSM. A seção 2 detalha o papel desempenhado pelas comissões e qual a sua composição. A seção 3 explica os desafios institucionais. A seção 4 apresenta como foi realizado o processo de consulta à comunidade. A seção 5 apresenta como foi realizada a análise dos dados coletados durante processo de consulta à comunidade, e também a forma de elaboração dos textos do PDI.

[37] Conforme notícia disponível em: http://coral.ufsm.br/pdi/index.php/11-noticias/19-apresentacao-da-marca-e-metodologia-do-pdi-2016-2026

[38] Fizeram parte da Comissão Central do PDI o reitor, vice-reitor, diretores de unidade, pró-reitores e, em um segundo momento, um representante dos técnico-administrativos indicado pelo Conselho Universitário.

2. Comissões

O processo de elaboração do PDI 2016-2026 inclui a criação de uma estrutura para sua elaboração constituída de uma comissão central, uma comissão executiva e comissões temáticas, as quais tem a responsabilidade de conduzir o projeto de elaboração do plano.

A comissão central, presidida pelo Reitor, além do Vice-Reitor, foi nomeada pela Portaria n. 78.265, de 5 de fevereiro de 2016, e tem como membros todos os Pró-Reitores e Diretores de Unidades Universitárias.

O papel da comissão central é supervisionar as atividades de elaboração do PDI e das comissões temáticas, além de divulgar as atividades relacionadas ao PDI nas suas respectivas unidades e no Conselho Universitário (CONSU), bem como aprovar e encaminhar o PDI para submissão ao CONSU.

A comissão executiva, presidida pelo Pró-Reitor de Planejamento, foi nomeada pela Portaria n. 80.388, de 22 de julho de 2016, e tem como membros pessoal técnico-administrativo em educação da Pró-Reitoria de Planejamento. Suas atribuições são coordenar e executar o processo conforme a metodologia aprovada pela comissão central, bem como consolidar as informações e documentos gerados pelas comissões temáticas e elaborar o documento final do PDI para submissão ao CONSU.

As comissões temáticas foram constituídas pela Portaria n. 79.826, de 13 de junho de 2016, tendo como membros servidores de diversas unidades/subunidades da UFSM. As principais atribuições das comissões temáticas são: elaborar o texto que constará no PDI, no que diz respeito ao seu tema específico e apoiar a comissão executiva na elaboração dos objetivos institucionais. As comissões temáticas criadas são as listadas a seguir:

- Planejamento e desenvolvimento institucional;
- Políticas acadêmicas;
- Políticas de gestão;
- Infraestrutura;
- Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia;
- Sustentabilidade;
- Responsabilidade ambiental;
- Política de comunicação;
- Política de acessibilidade.

3. DESAFIOS INSTITUCIONAIS

A definição de desafios institucionais para a Universidade tem como objetivo aprimorar sua relevância social para o desenvolvimento humano, científico, cultural e tecnológico. Esses desafios foram definidos pela Comissão Central do PDI e servem de base para a elaboração dos objetivos institucionais que farão parte do mapa estratégico da Instituição. Foram sete *desafios institucionais* definidos para o PDI 2016-2026 da UFSM e para cada um deles foi elaborado um conjunto de palavras-chave com o objetivo de auxiliar no entendimento sobre a abrangência dos assuntos relacionados.

A relação de desafios e as suas respectivas palavras-chave estão listados abaixo.

1. Internacionalização

Palavras-chave: Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais; Mobilidade de Servidores e Discentes; Aulas em Língua Estrangeira; Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo; Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino; Acreditação e Dupla Diplomação; Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues) e Comunicação Internacional e Divulgação Científica.

2. Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica

Palavras-chave: Educação Autônoma e Empreendedora; Educação Científica; Transversalidade e interdisciplinaridade; Inovação Curricular; Novas Tecnologias e Metodologias; Sistema de Avaliação (Interna e Externa) e Relação Ingresso/Diplomação.

3. Inclusão Social

Palavras-chave: Acessibilidade; Equidade; Assistência Estudantil; Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência; Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero; Ações de apoio pedagógico e Acessibilidade Informacional e Comunicativa.

4. Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia

Palavras-chave: Transferência de Tecnologia; Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM; Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.); Empreendedorismo; Integração Universidade/Empresa/Sociedade e Integração Ensino/Pesquisa/Inovação.

5. Modernização e Desenvolvimento Organizacional

Palavras-chave: Modernização Administrativa; Transparência Administrativa; Gestão de Pessoas; Controladoria e Governança; Sistemas de Informações Gerenciais; Desburocratização, Agilidade e Efetividade; Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial e Comunicação Integrada e Convergência de Mídias.

6. Desenvolvimento Local, Regional e Nacional

Palavras-chave: Identificação de potenciais de desenvolvimento; Ações estratégicas de desenvolvimento; Integração Ensino/Pesquisa/Extensão; Valorização das Ações de Extensão e Comunicação Pública e Interesse Público.

7. Gestão Ambiental

Palavras-chave: Licenciamento Ambiental; Sistema de Gestão Ambiental; Compras e Contratações Sustentáveis; Educação Ambiental; Proteção e Recuperação de Áreas Verdes; Resíduos Sólidos e Logística Reversa; Eficiência Energética; Sustentabilidade Hídrica e Mecanismos de Desenvolvimento Limpo.

4. Consulta à comunidade

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma instituição de ensino superior requer a participação da comunidade. Esta exigência está relacionada à necessidade de que o PDI represente o pensamento da comunidade na qual a universidade está inserida. Em reuniões com a comissão central do PDI decidiu-se por utilizar duas estratégias complementares para realizar a consulta à comunidade. A primeira foi um formulário on-line, disponibilizado para todos os alunos, docentes e técnico-administrativos. A segunda foi a realização de reuniões envolvendo membros das comissões setoriais de avaliação e das chefias das unidades de ensino, da reitoria e do Hospital Universitário (HUSM), além de reuniões com os alunos e com representantes da comunidade externa.

Ao final do processo de consulta foram recebidos 2.217 formulários, e as reuniões presenciais contaram com a presença de 588 pessoas. Informações mais detalhadas sobre o formulário on-line e sobre as reuniões com a comunidade estão descritas nas seções 4.1 e 4.2.

4.1. Formulário on-line

O formulário on-line contou apenas com perguntas abertas, onde cada pessoa poderia expressar livremente as suas ideias sobre cada um dos assuntos abordados. O formato do formulário foi discutido com a comissão central do PDI e passou por um pré-teste antes da sua aplicação, que contou com nove perguntas. As primeiras sete perguntas eram relacionadas aos desafios institucionais, sendo uma pergunta para cada desafio[39]. A oitava pergunta era sobre a missão, visão e valores da Instituição, e a nona pergunta era apenas um espaço para comentários gerais.

Com relação à participação, em termos proporcionais, a categoria dos docentes foi a que teve maior participação no preenchimento dos formulários. Foram 288 docentes, o que representa 14,68% dos docentes da instituição na época do envio do formulário (Figura 58). Em termos absolutos, a maior participação foi dos alunos, com

[39] Na verdade, havia duas formas de responder sobre cada desafio, ficando a critério do respondente escolher aquela que julgava ser mais apropriada para si e, antes de fazer esta escolha, o respondente era convidado a informar o seu grau de conhecimento sobre o assunto. A escolha do tipo de resposta era para identificar se o respondente preferia informar uma resposta única, ou uma resposta separada para cada área: ensino, pesquisa, extensão e gestão. Considerando o *Desafio 1 – Internacionalização* como exemplo, no caso de se escolher a opção por dar uma resposta única, a pergunta era "*Considerando um horizonte de 10 ANOS, que OBJETIVOS INSTITUCIONAIS você acredita serem importantes dentro do contexto da INTERNACIONALIZAÇÃO*". No caso de uma resposta para cada área, considerando a área de *ensino*, a pergunta era: "*Objetivos Institucionais relacionados ao ENSINO em um horizonte de 10 anos para a INTERNACIONALIZAÇÃO*"

1.591 formulários recebidos. Entretanto, em termos proporcionais, a participação dos alunos foi a menor, representando 5,44% dos alunos da instituição na época do envio do formulário.

Público	População	Formulários Recebidos	% de Formulários Recebidos (inclui formulários em branco)
Aluno	29.253	1.591	5,44%
Docente	1.962	288	14,68%
Técnico	4.749	338	7,12%
Consolidado	35.964	2.217	6,16%

Figura 58: Resumo de participação por categoria nos formulário on-line

Alguns respondentes, embora tenham acessado o formulário, enviaram-no totalmente em branco, sem resposta para nenhuma das perguntas. Assim, outra análise possível de se fazer diz respeito à quantidade de pessoas que, ao enviar o questionário, efetivamente escreveu algum texto nas respostas. Ao todo, 754 pessoas escrevam algum texto como resposta às questões. Analisando os dados por categoria, também neste quesito a categoria docente foi a mais participativa em termos proporcionais: 62,15% dos respondentes (179 docentes dos 288 que enviaram o formulário) escreveram algum texto em pelo menos uma das perguntas que constava no formulário (Figura 59).

Público	Total de Envios	% que Respondeu (escreveu algum texto)	Total de Respondentes
Aluno	1.591	26,96%	429
Docente	288	62,15%	179
Técnico	338	43,20%	146
Consolidado	2.217	34,01%	754

Figura 59: Resumo por categoria dos formulários on-line que efetivamente continham alguma resposta

4.2. Reuniões com a comunidade

As reuniões com a comunidade envolveram tanto a comunidade externa quanto a comunidade interna. No que diz respeito à comunidade externa, foram feitas reuniões com representantes da Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM)[40], com representantes do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE)[41] e com representantes de movimentos sociais[42]. Com a comunidade interna foram realizadas reuniões com cada unidade de ensino, para as quais foram convidados os representantes da comissão setorial de avaliação das unidades e os servidores que exercem cargo de chefia nas unidades, incluindo setores da direção, a coordenação de cursos de graduação e pós-graduação e a chefia de departamento. Além disso, foi realizada uma reunião com as chefias do HUSM e uma reunião com os alunos, para a qual foram chamados representantes do DCE, da Casa do Estudante, dos Diretórios Acadêmicos, das Empresas Jr. e dos grupos PET.

Foram realizadas 26 reuniões que envolveram um total de 588 pessoas. As reuniões duravam em média um turno de trabalho, ocorrendo na parte da manhã ou tarde conforme a conveniência de cada caso. Ao final de cada reunião os presentes eram convidados a responder uma avaliação que tinha por objetivo verificar aspectos gerais relacionados à reunião e também uma questão sobre a adequabilidade do formato da reunião para o processo de elaboração do PDI. O gráfico da Figura 60 apresenta os resultados desta avaliação, com destaque para a questão 5 – Adequabilidade da Reunião ao PDI, com nota média 8,71.

[40] Estiveram presentes na reunião representantes da ADESM, da FEPAM e outros voluntários que colaboram com a ADESM.

[41] Estiveram presentes na reunião 8 prefeitos, dos seguintes municípios: Vila Nova do Sul, Nova Palma, Ivorá, Dilermando de Aguiar, Faxinal do Soturno, São João do Polêsine, Silveira Martins e Pinhal Grande.

[42] Estiveram presentes na reunião representantes do grupo Marias Bonitas, do Fórum de Mulheres de Santa Maria, dos Alunos Indígenas e do Movimento Negro.

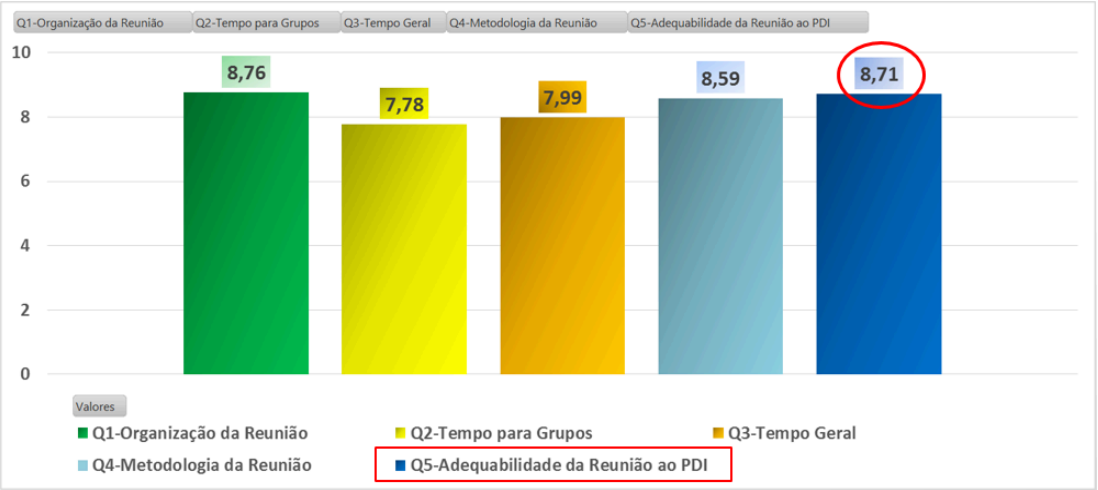


Figura 60: Gráfico com os resultados da avaliação das reuniões do PDI

O quadro da Figura 61 apresenta o resumo da participação nas reuniões. As reuniões nas unidades tiveram a participação de 498 pessoas e a reunião com os alunos contou com a participação de 46 representantes, totalizando 544 pessoas da comunidade interna. Nas reuniões com a comunidade externa estiveram presentes 44 pessoas, completando o número de 588 presentes nas reuniões de discussão sobre o PDI 2016-2026.

Unidade	Previsão	Presença	% Presença
CAL	40	32	80%
CCNE	59	29	49%
CCR	52	37	71%
CCS	59	39	66%
CCSH	78	75	96%
CE+IPÊ	37	20	54%
CEFD	24	25	104%
CT	62	20	32%
FREDERICO	28	21	75%
PALMEIRA	30	25	83%
CACHOEIRA	19	18	95%
UDESSM	19	12	63%
HUSM	50	29	58%
CTISM+POLITÉCNICO	104	70	67%
REITORIA	75	46	61%
Subtotal Unidades	736	**498**	68%
ALUNOS	80	46	58%
Subtotal Comunidade Interna		**544**	
ADESM	40	18	45%
COREDE	18	9	50%
SEGMENTOS SOCIAIS	30	17	57%
Subtotal Comunidade Externa		**44**	
Total Geral		**588**	

Figura 61: Resumo da participação nas reuniões.

O formato das reuniões foi o mesmo em todas os locais, sofrendo pequenos ajustes conforme o público-alvo[43]. As reuniões eram divididas em duas partes. Na primeira parte era feita uma apresentação inicial contextualizando o PDI 2016-2026 e a seguir os participantes eram divididos em grupos para discutir os desafios. A divisão dos grupos era feita conforme a ilustração da Figura 62. As discussões em grupo tiveram uma duração média entre noventa e cento e vinte minutos, e cada grupo contava com um moderador que ficava responsável por anotar as contribuições do grupo.

[43] No Centro de Educação foi mantido o formato original, mas foram realizadas duas reuniões; no Centro de Artes e Letras não houve discussão em grupo, apenas em plenária com todos os presentes, gerando necessidade de se realizar três reuniões; nas reuniões com a comunidade externa o formato foi adaptado a cada público: com o COREDE foi discutido apenas o *Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional*; com a ADESM, além do *Desafio 6*, também foram discutidos o *Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia* e o *Desafio 7 – Gestão ambiental*; com os representantes de movimentos sociais fora discutidos em plenária todos os desafios, com exceção do *Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional*.

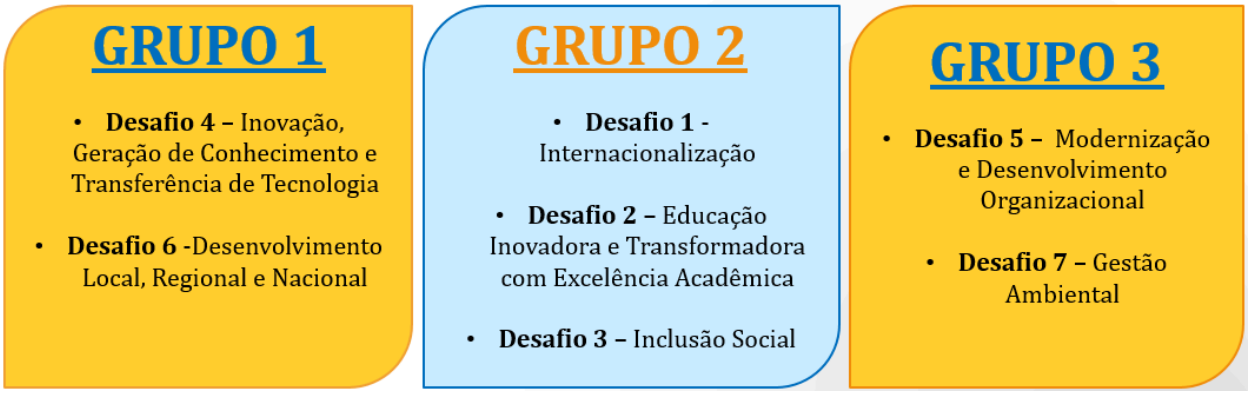


Figura 62: Forma de divisão dos grupos durante as reuniões do PDI.

A segunda parte da reunião era reservada à consolidação do trabalho realizado pelos grupos. Após um breve intervalo as contribuições de cada grupo eram digitadas pela comissão executiva e apresentadas à plenária para análise, com o objetivo de que todos pudessem discutir sobre o resultado produzido individualmente pelos grupos. Para proporcionar esta discussão, os itens apontados para cada desafio eram projetados em um *datashow* e lidos pela comissão executiva, que a seguir deixava a palavra à disposição para quem tivesse alguma dúvida ou quisesse fazer algum tipo de modificação ou acréscimo aos itens produzidos pelos grupos. Quando se chegava a um consenso sobre o que deveria ser ajustado, este consenso era registrado no texto até que se fizesse o fechamento sobre o conteúdo que deveria constar no texto final para cada desafio. Esse processo durava em média cerca de sessenta a noventa minutos.

Ao final das reuniões, o resultado consolidado era enviado por e-mail aos participantes e, quando todas as reuniões foram concluídas, o material produzido durante as reuniões foi disponibilizado na página do PDI[44] juntamente com as listas de presença e algumas fotos. A imagem da Figura 63 contém um trecho do material produzido na reunião do Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE) e serve de exemplo para verificar como era documentado o resultado final de cada reunião.

[44] O endereço onde podem ser encontradas as listas de presença, as fotos e o material produzido é http://www.ufsm.br/pdi/index.php/reunioes/reunioes-com-a-comunidade

UFSM Desafios Institucionais PDI

Data: 24/05/2016

Resumo Discussão Plenária – CCNE

Desafio 1 – Internacionalização

1) Incentivar a criação de DCG's ministradas em língua inglesa;

2) Estimular e possibilitar a redação e apresentação de trabalhos científicos em língua inglesa, desde que acordados com a coordenação do curso;

3) Fortalecer os convênios estratégicos como forma de ampliar a mobilidade e o intercâmbio dos servidores e acadêmicos;

4) Promover a creditação de disciplinas e fomentar a dupla diplomação;

5)Promover a divulgação científica como forma de visibilidade e atratividade internacional.

(Plenária) Implantar uma política de médio prazo para inserção de um percentual mínimo de disciplinas em língua inglesa;

(Plenária) Construir editais bilíngues como forma de facilitar a seleção de alunos e servidores estrangeiros.

Figura 63: Exemplo de como era registrado o resultado final de cada reunião do PDI..

O material coletado e as próprias discussões e debates ocorridos durante a reunião formaram um material muito rico, que deu origem a uma base sólida sobre a qual o PDI 2016-2026 poderia ser elaborado de forma a representar a diversidade de pensamentos existente na universidade.

5. ANÁLISE DOS DADOS E ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO

5.1. Análise dos dados

A análise das informações coletadas foi feita com o auxílio de um software de planilha eletrônica. As informações das reuniões e dos formulários on-line foram transcritas para uma planilha eletrônica e a partir de então começaram a ser analisadas dentro do contexto no qual estavam inseridas.

Cada contribuição foi analisada individualmente e à medida que as contribuições eram lidas, foram sendo criadas categorias no formato de palavras-chave, as quais seriam utilizadas no futuro para sintetizar as ideias centrais contidas nas contribuições.

A Figura 64 contém um trecho das contribuições coletadas para o Desafio 1-Internacionalização. Na coluna da direita consta a contribuição e nas linhas de cima constam as palavras-chave que foram identificadas. A primeira contribuição é *"Incentivar a criação de DCG's ministradas em língua inglesa*". O sinal de '+' e o quadro colorido em verde indicam que esta contribuição foi associada à palavra-chave *PC-3 – Aulas em Língua Estrangeira*. A segunda contribuição também foi associada a esta palavra-chave. A terceira contribuição é "*Fortalecer os convênios estratégicos como forma de ampliar a mobilidade o intercâmbio dos servidores acadêmicos*". Esta contribuição foi associada a três palavras-chave: PC-1 *Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais*, *PC-2 mobilidade de servidores e Discentes* e *PC-4 Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo*.

PC-1	PC-	PC-	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-1	PC-1	PC-1			
Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais	Mobilidade de Servidores e Discentes	Aulas em Língua Estrangeira	Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo	Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino	Acreditação e Dupla Diplomação (e currículos internacionais + alunos estrangeiros)	Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues) (pesquisadores, artigos, congressos)	Comunicação Internacional e Divulgação Científica	Agilidade, Desburocratização e Transparência	Cursos e Fluência em Outras Línguas (Servidores e Alunos)	Extensão	Infraestrutura de Apoio e Acolhimento	Trocas Culturais e de Processos de Gestão	Geral/ N.A. (Não se Aplica)	Outro	RESPOSTA
22	10	21	11	4	15	14	24	10	17	1	21	2	6	2	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		+													Incentivar a criação de DCG's ministradas em língua inglesa
		+													Estimular e possibilitar a redação e apresentação de trabalhos científicos em língua inglesa, desde que acordados com a coordenação do curso
+	+		+												Fortalecer os convênios estratégicos como forma de ampliar a mobilidade e o intercâmbio dos servidores e acadêmicos

Figura 64: Exemplo da análise das contribuições e o vínculo com palavras-chave

As primeiras palavras-chave utilizadas para classificar as contribuições são aquelas que foram definidas em conjunto com a comissão central do PDI e foram utilizadas como instrumento de apoio para ajudar a fomentar as discussões sobre cada desafio. No caso do *Desafio 1 – Internacionalização*, havia oito palavras-chave pré-definidas. Estas palavras-chave pré-definidas estão escritas em preto na planilha eletrônica. À medida que as contribuições eram analisadas, novas palavras-chave

foram sendo identificadas, em um processo semelhante ao realizado pelas técnicas de análise de conteúdo, na qual emergem categorias oriundas dos textos. Estas novas palavras-chave estão escritas em vermelho na planilha eletrônica[45]. No exemplo da Figura 65, a contribuição *"Oferecer condições de acolhimento (infraestrutura, recursos orçamentários"* foi associada a uma nova palavra-chave que não existia originalmente: *PC-12 Infraestrutura de apoio e acolhimento*. A contribuição "*Transparência dos resultados das ações de internacionalização*", por sua vez, foi associada a uma palavra-chave que já existia (*PC-8 Comunicação Internacional e Divulgação Científica*) e a uma palavra-chave nova (*PC-9 Agilidade, Desburocratização e Transparência*).

PC-1	PC-	PC-	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-1	PC-1	PC-1			
Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais	Mobilidade de Servidores e Discentes	Aulas em Língua Estrangeira	Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo	Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino	Acreditação e Dupla Diplomação (e currículos internacionais + alunos estrangeiros)	Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues) (pesquisadores, artigos, congressos)	Comunicação Internacional e Divulgação Científica	Agilidade, Desburocratização e Transparência	Cursos e Fluência em Outras Línguas (Servidores e Alunos)	Extensão	Infraestrutura de Apoio e Acolhimento	Trocas Culturais e de Processos de Gestão	Geral/ N.A. (Não se Aplica)	Outro	RESPOSTA
22	10	21	11	4	15	14	24	11	17	1	21	2	6	2	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
											+				Oferecer condições de acolhimento (infraestrutura, recursos orçamentários,)
							+	+							Transparência dos resultados das ações de internacionalização

Figura 65: Exemplo de análise das contribuições em que há relação da contribuição com uma nova palavra-chave

Eventualmente uma contribuição poderia ser associada à coluna '*Outro'* ou à coluna *'Geral/N.A(Não se Aplica)*. A coluna '*Outro'* era utilizada para classificar contribuições que não ficaram associadas a nenhuma palavra-chave. Foram poucos os casos que ficaram nesta situação, e geralmente eram relacionados a contribuições bastante específicas ou originais. No exemplo da **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, a contribuição *'Articulação com sistema de ensino para o fortalecimento da língua na educação básica..."* ficou nesta situação. Já a situação *Geral/N.A (Não se Aplica)* foi utilizada para contribuições que tinham um caráter bastante geral ou que, de alguma forma, também poderiam estar relacionadas a outros desafios.

[45] Eventualmente, trechos em vermelho foram incorporados a palavras-chave pré-existentes, indicando que o conceito original foi expandido. No caso do Desafio 1 – Internacionalização, um exemplo é a palavra-chave "PC-7 *Visibilidade atratividade internacional (concursos bilíngues)"*, que teve seu conceito original ampliado acrescentando-se o texto *"(pesquisadores, artigos, congressos)"*, entendendo que esta também é uma forma de se obter atratividade internacional

PC-1	PC-	PC-	PC-4	PC-5	PC-6	PC-7	PC-8	PC-9	PC-10	PC-1	PC-1	PC-1			RESPOSTA
Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais	Mobilidade de Servidores e Discentes	Aulas em Língua Estrangeira	Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo	Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino	Acreditação e Dupla Diplomação (e currículos internacionais + alunos estrangeiros)	Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues) (pesquisadores, artigos, congressos)	Comunicação Internacional e Divulgação Científica	Agilidade, Desburocratização e Transparência	Cursos e Fluência em Outras Línguas (Servidores e Alunos)	Extensão	Infraestrutura de Apoio e Acolhimento	Trocas Culturais e de Processos de Gestão	Geral/ N.A. (Não se Aplica)	Outro	
22	10	21	11	4	15	14	24	11	17	1	21	2	6	2	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		+							+				D		Oportunizar o ensino de línguas estrangeiras, com fortalecimento de inglês e espanhol, através da criação de uma escola de línguas com profissionais formados e oportunidades de estágio abrangendo todos os campi
														+	Articulação com sistema de ensino para o fortalecimento da língua estrangeira na educação básica com efetivo acompanhamento institucional (acompanhar estagiários)

Figura 66: Exemplo de análise das contribuições em que há relação com outro desafio ou em que não há uma palavra-chave

5.2. Elaboração do documento

A elaboração do documento foi feita pelas comissões temáticas, cuja composição foi indicada pela comissão central do PDI 2016-2026. Cada comissão temática tinha responsabilidade de elaborar os textos referentes a um determinado assunto do PDI.

A relação entre as comissões temáticas e os textos que compõem o PDI está expressa na Tabela 9. Cada comissão organizou-se de acordo com o contexto em que estava inserida. As comissões de políticas de gestão, de políticas acadêmicas, de gestão ambiental e de planejamento e desenvolvimento optaram por acompanhar as reuniões com a comunidade no intuito de estarem mais próximas das discussões que ocorriam durante as reuniões. As comissões de infraestrutura e de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia optaram por uma participação menos intensa nas reuniões com a comunidade, preferindo trabalhar apenas com os dados coletados nestas reuniões e nos formulários on-line. As comissões de comunicação e de acessibilidade foram criadas após o início do processo de elaboração do PDI e, como já estavam estruturadas e fazendo reuniões em outros fóruns representativos, optaram por manter estes fóruns como fonte de informação para elaboração dos seus textos.

Independente da forma como cada comissão se organizou para coletar informações e elaborar os textos, todas as comissões receberam a relação completa de contribuições coletadas durante o processo de consulta à comunidade do PDI 2016-2026, bem como a análise realizada sobre o conjunto de informações, a qual está descrita seção 5.1.

Capítulo	Comissão temática
2.1 Organização administrativa	Políticas de gestão
2.2 Perfil do corpo técnico e docente	Políticas de gestão
2.3 Aspectos orçamentários	Políticas de gestão

2.4 Planejamento institucional	Planejamento e desenvolvimento
2.5 Avaliação institucional	Planejamento e desenvolvimento
2.6 Assistência estudantil	Políticas acadêmicas
2.7 Infraestrutura e bibliotecas	Infraestrutura
2.8 Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia	Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia
2.9 Gestão ambiental	Gestão ambiental
2.10 Comunicação institucional	Comunicação
3. Planejamento estratégico	Planejamento e desenvolvimento
4. Projeto pedagógico institucional (PPI)	Políticas acadêmicas
5.1 Planejamento e avaliação institucional	Planejamento e desenvolvimento
5.2 Governança, controle interno e gestão de riscos	Políticas de gestão
5.3 Organização administrativa	Políticas de gestão
5.4 Gestão de pessoas	Políticas de gestão
5.5 Gestão orçamentária	Políticas de gestão
5.6 Tecnologia da informação	Infraestrutura
5.7 Assistência estudantil	Políticas acadêmicas
5.8 Infraestrutura	Infraestrutura
5.9 Gestão ambiental	Gestão ambiental
5.10 Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia	Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia
5.11 Comunicação	Comunicação
5.12 Acessibilidade	Acessibilidade

Tabela 10: Relação entre os capítulos do PDI e as comissões temáticas que elaboraram os textos.

Ao final do período de consulta à comunidade, a comissão executiva do PDI realizou uma reunião com os coordenadores de todas as comissões temáticas com o objetivo de definir diretrizes gerais sobre as quais os textos deveriam ser elaborados. Na reunião foram apresentados exemplos de documentos PDI de outras universidades, os quais indicavam que não há um padrão sobre como o documento deve ser elaborado e sobre qual a profundidade em que cada assunto deve ser abordado. Diante disso, foi decidido por todos que os textos de cada comissão deveriam ficar em um ponto intermediário entre os documentos PDI analisados, já que, em documentos de diferentes universidades, um mesmo assunto poderia ocupar desde uma única página ou parágrafo até mais de dez páginas.

A partir desta reunião inicial cada comissão temática ficou responsável por elaborar os seus textos e encaminhá-los à comissão executiva para consolidação, sendo que cada texto deveria conter dois tópicos. O primeiro tópico deveria conter uma visão geral descritiva da situação atual referente aos seus assuntos e o segundo tópico deveria conter as políticas para o futuro.

Após o envio das versões iniciais dos textos para a comissão executiva, uma nova reunião foi agendada com os coordenadores das comissões temáticas. Nesta reunião foram apresentadas as diferenças de formato e conteúdo que existiam entre os textos das comissões e ficou definida a estrutura de capítulos que seria utilizada para

compor o texto do PDI 2016-2026 da UFSM. A estrutura definida previa a existência de um capítulo no qual ficariam concentradas as políticas institucionais, o qual deveria ter um formato padronizado de maneira que a leitura das políticas fosse homogênea. Os textos referentes à visão geral, que também foram elaborados pelas comissões temáticas, seriam agrupados em um capítulo chamado 'perfil institucional', que apresentaria informações gerais sobre a instituição e poderia ter uma padronização menos rigorosa. Também ficou decidido que o planejamento estratégico e o projeto pedagógico institucional (PPI) teriam capítulos específicos. No caso do PPI, os textos referentes à visão geral relacionada ao ensino, pesquisa e extensão seriam mantidos no próprio do texto do PPI e não no texto do capítulo referente ao perfil institucional. No caso do planejamento estratégico, o capítulo seguiria uma estrutura própria apresentando os objetivos estratégicos sob duas perspectivas: a visão geral do planejamento estratégico e a visão individualizada para cada desafio institucional.

A partir de então, o próximo passo foi conduzir a padronização dos textos referentes às políticas institucionais. Como havia bastante diferença de formato e conteúdo entre os textos elaborados pelas comissões temáticas, a comissão executiva ficou responsável por padronizar esses textos e enviá-los de volta às comissões temáticas para que elas fizessem uma revisão final. Ao final desse processo, o texto como um todo foi finalizado pela comissão executiva e o documento final do PDI 2016-2026 da UFSM começou a percorrer os trâmites necessários para análise, apreciação e aprovação institucional.

ANEXO II – RELAÇÃO INICIAL DE INDICADORES PARA O MAPA ESTRATÉGICO

1. Sobre esta relação de indicadores

As boas práticas relacionadas ao uso das ferramentas de planejamento estratégico requerem a elaboração de um conjunto de indicadores. Isto é necessário para monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos que constam no plano e medir se os resultados previstos estão sendo alcançados. Esta identificação e monitoramento de indicadores é importante para que se possa, quando necessário, realizar eventuais correções de rumo.

A elaboração de indicadores, entretanto, não é um processo simples e deve ser realizado com cuidado. Além da precisão nas definições de cada indicador, deve-se ter cuidado para selecionar um conjunto de indicadores que meçam aquilo que realmente representa a estratégia institucional. O uso de um conjunto de indicadores inadequado como referência de medição pode induzir a instituição para um caminho equivocado, mesmo que ela tenha elaborado um bom conjunto de objetivos estratégicos.

A UFSM não possui uma base histórica de indicadores que seja utilizada de maneira institucional para acompanhar o desenvolvimento da instituição. Em função disso, a relação de indicadores apresentada neste anexo deve ser encarada como um estudo inicial, o qual deve servir de base para elaboração do conjunto definitivo de indicadores que será utilizado para acompanhar o desenvolvimento institucional.

Para cada desafio institucional foi elaborada uma relação inicial de indicadores, tendo como referência, sempre que possível, um trabalho realizado pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (Forplad).

Os indicadores estão apresentados na seção 2. Nesta seção há um tópico para cada desafio e os indicadores são apresentados em uma figura contendo cada objetivo seguido de um conjunto inicial de indicadores. Para cada objetivo há duas colunas: a primeira coluna contém os indicadores que foram previamente identificados pelo trablaho realizado no FORPLAD e a segunda contém outros indicadores, cuja definição e a própria viabilidade de coleta e monitoramento de dados precisará ser avaliada. Estes indicadores compõem uma relação inicial que poder vir a ser utilizada como base elaborar os indicadores definitivos que serão utilizados para monitorar a execução dos objetivos.

2. Relação de indicadores

2.1. Indicadores para o Desafio 1 – Internacionalização

Dimensão	Objetivo		Indicadores FORLPAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D4-01	Aumentar a inserção científica institucional	[FP134] % de publicações internacionais	[PG2.2.10] Nro. de citações por autores estrangeiros
			[FP135] % de publicações c/ coautoria internacional	[PG3.4.4] Nro. de revistas indexadas internacionalm.
			[FP132] Nro. de eventos internacionais	
Processos	PR-D1-01	Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais	[FP094] Nro. de convênios internacionais	?? Nro. de professores em intercâmbio IN
				?? Nro. de professores em intercâmbio OUT
				?? Nro. de países com convênios internacionais
	PR-D1-02	Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos		[PG3.7.6] Nro. de profs. estrangeiros efetivos
				[PG3.7.7] Nro. de alunos estrangeiros regulares
				?? % de disciplinas ministradas em língua estrangeira
				% de alunos intercambistas OUT
				% de alunos intercambistas IN
	PR-D1-03	Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão		?? Nro. de convênios desenvolvimento gestão
				?? Nro. de convênios culturais
				?? Nro. de convênios de extensão
	PR-D2-03	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade		?? % de currículos com acreditação internacional
				?? % de cursos c/ alunos estrangeiros matriculados
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão		?? Índice de satisfação c/ rotinas da internacionalização
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		?? Índice de satisfação dos campi com rotinas da internacionalização ??
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D1-01	Prover um ambiente de acolhimento para integração internacional		?? % de servidores c/ fluência em língua estrangeira
				?? % de alunos c/ fluência em língua estrangeira
				?? Índice de satisfação c/ infra de acolhimento
	AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.		?? % Professores c/ publicaões internacionais
				?? % Professores publicações coautoria internacional

Figura 67: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 1 - Internacionalização

2.2. Indicadores para o Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

Dimensão	Objetivo		Indicadores FORPLAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-01	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	[FP051] [FP052] CPC	Conceito de curso
			[FP054][FP055] Conceito ENADE	Nro. de vagas EBTT
			[FP031] Número de cursos de graduação	Nro. de cursos EBTT
			[FP060][FP061] Índice de empregabibilidade egressos	Nota ENEM EBTT
	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	[FP035][FP036] Nro. de concluintes e matriculados	Consciência social dos formandos
			[FP043 a FP046][PG3.4.7] Evasão, TSG, TSG/Vaga	Iniciativa e autonomia dos formandos
			[FP033][FP034] Nro. ingressantes e matriculados	Taxa de desistência - trajetória
			[FP037][FP038] Alunos vinculados e relação c/ matric.	Taxa de permanência - trajetória
			[FP032] Número de vagas na graduação	Taxa de conclusão - trajetória
	AS-D2-03	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM		Índice de satisfação dos alunos c/ o aprendizado
				Índice de satisfação dos alunos c/ a universidade
				Índice de recomendação da UFSM pelos egressos
Processos	PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação		Índ. de sat. dos alunos c/ aprend. complementar
				Nota ENADE oport. ampliação estudos
	PR-D2-02	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos	[FP056] % de cursos com avaliação periódica	Índice de satisfação com as aulas
			[FP064] Nro. obras acervo em meio eletrônico	Índice de satisfação com as avaliações
			[FP059] % de cursos que usam recursos EaD	
	PR-D2-03	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade	[FP058] Nota ENADE dimensão org. didát. pedagóg.	Índice de flexibilidade
			[FP053] % de cursos com PPC alinhado ao PPI	Índice de interdisciplinariedade
	PR-D2-04	Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	[FP047] Tempo médio de conclusão	Nro. de alunos em programas de aprendizagem
			[FP048] Índice de desempenho acadêmico	Índice de evasão por dificuldade no curso
				Satisfação dos alunos c/ progr. aprendizagem
				Índ. aprovação de alunos do progr. aprendizagem
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão		Índ. satisf. dos docentes c/ rotinas de ensino
				Índ. satisf. dos alunos c/ rotinas de ensino
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		Satisf. docentes campi e EBTT c/ rotinas de ensino
				Satisf. alunos campi e EBTT c/ rotinas de ensino
	PR-D6-02	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade		$ Represet. comunidade satisfeitos c/ curso
				% Represent. comunidade ativos nos colegiados
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D2-01	Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas		Avaliação docente
				Índice de eficácia dos progr. de capacit. pedag.
	AI-D2-02	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional		Escala de comprometimento docentes
	AI-D2-03	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento	[FP066][FP067] % Cursos c/ bibl. adequada/disponível	Satisfação dos docentes e alunos c/ sala de aula
			[FP050] Nota infraestrutura ENADE	Satisfação dos docentes e alunos c/ laboratórios
			[FP066] % Cursos c/ laboratórios adequados ao PPC	Satisfação dos docentes e alunos c/ ambiente EaD
	AI-D2-04	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento		Índice dessa cultura entre os alunos
				Índice dessas culturas entre os docentes e TAEs
	AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.		% Profs. bolsistas CNPQ c/ projetos na graduação
				% Profs. índice H maior que 'XYZ' c/ proj. gradução
	AI-D4-02	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário		% Laboratórios de pesquisa usados na graduação
	AI-D5-03	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas		Índ. satisfação dos alunos com a internet
				Índ. satisfação dos servidores com a internet
				Índ. satisfação dos servidores com serviços de TI
				Índ. satisf. dos servidores com equipamentos TI
	AI-D5-04	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino		Satisf. coord. c/ critérios de seleção p/ graduação

Figura 68: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

2.3. Indicadores para o Desafio 3 – Inclusão social

Dimensão	Objetivo		Indicadores FORPLAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-01	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico		% de formandos capacitados p/ aspectos de inclusão
	AS-D2-02	Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM		Índ. satisfação dos alunos BSE c/ o aprendizado
				Índ. satisfação dos alunos BSE c/ a universidade
				Índ. de recomendação da UFSM pelos egressos BSE
	AS-D3-01	Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país	[FP039] % de ingressantes cotistas (modalidade)	% de vagas cotistas (modalidade)
			[FP040] % de ingressantes cotistas (etnia)	% de concluintes cotistas (modalidade)
				% de vagas cotistas (etnia)
				% de concluintes cotistas (etnia)
	AS-D4-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural		
	AS-D6-03	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	[FP006] Tx. inclusão populção vulnerável a ações ext.	
Processos	PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação		% de alunos com empresas na incubadora social
				% de alunos em projetos com população vulnerável
	PR-D2-02	Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos		Índice de satisfação alunos BSE com as aulas
				Índice de satisfação alunos BSE com as avaliações
	PR-D2-04	Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado		% de alunos BSE em prog. de aprendizagem
				% satisfação alunos BSE c/ progr. de aprendizagem
	PR-D3-01	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos		Desempenho acadêmico alunos BSE
				Evasão alunos BSE
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão		Índ. de satisf. c/ rotinas da assistência estudantil
	PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional		% Docs. e processos adapt. a pessoas c/ deficiência
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		Índ. satisf. c/ rotinas assist. estudantil nos campi
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade		Tx de projetos sobre inclusão social
Aprendizado e Infraestrutura		Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social		% Docentes capacitados sobre inclusão
				% TAEs capaciados sobre inclusão
		Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente		Índ. consciência sobre diversidade
		Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente		Índice de acessiblidade dos prédios
				Índice de acessibilidade das vias

Figura 69: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 3 - Inclusão social

2.4. Indicadores para o Desafio 4 – Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia

Dimensão	Objetivo		Indicadores FORPLAD	Outros indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-01	Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	[FP100 a FP110] Número de cursos de pós	Número de vagas na pós-graduação
			[FP120] Índice de programas de pós c/ nota máxima	Índice de programas de pós com nota 6
			[FP121] Índice de programas de pós c/ nota mínima	Índice de programas de pós com nota 5
			[FP117] Conceito CAPES	
	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	[FP111 a FP113] Titulados em programas de pós	% de egressos empresários
			[FP114 a FP115] TSG pós-graduação	% de egressos pesquisadores
	AS-D4-01	Aumentar a inserção científica institucional	[FP131] Número de artigos publicados em periódicos	HIndex médio dos pesquisadores
			[FP130] Número de citações aos pesquisadores da	
			[FP093] Nro. projetos de pesquisa em cooperação	
	AS-D4-02	Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade	[FP077] Nro. de pedidos de patente depositados	
			[FP075] Nro. de empresas graduadas	
			[FP078] Nro. de patentes vigentes	
			[FP081] Nro. de proteções transferidas p/ sociedade	
			[FP099] Volume de recursos captados em transf.	
	AS-D4-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural		Nro. de empresas na incubadora social
	AS-D6-02	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária		Taxa de necessidades com projetos de pesquisa
				% de laboratórios que prestam serviço
Processos	PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	[FP127] Índice de alunos em atividades de pesquisa	% de alunos com empresas incubadas
			[FP129] Tx. cobertura de bolsas de iniciação científica	
	PR-D4-02	Implementar projetos interdisciplinares	[FP128] Tx. interdisciplinarid. dos proj. de pesquisa	
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão		Índice de satisfação c/ rotinas da pesquisa
				Índ. satisf. c/ rotinas da inovação e transf. tecnol.
	PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional		
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino	[FP122] Nro. campi fora de sede c/ programas de pós	
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade		Tx de projetos de inovação
				Tx de projetos relacionados a necessidades
	PR-D6-02	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade		
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D2-03	Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento		
	AI-D2-04	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento		
	AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área		Nro. de docentes com bolsa produtividade CNPQ
				Nro. de docentes com Índice H maior do que 'XYZ'
	AI-D4-02	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário	[FP126] Nro. de programas c/ laboratório certificado	% Laboratórios multiusuário
				Nota infraestrutura CAPES
	AI-D4-03	Expandir os ambientes de inovação	[FP074] Nro. de empresas base tecnológica incubadas	
			[FP079] Nro. institit. ensino/pesquisa no parque tecn.	
			[FP080] Nro. empresas participantes do parque tecn.	
	AI-D5-04	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino		
Sustentabilidade Financeira	SF-D5-02	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários		R$ captados em projetos de inovação
				R$ captados em projetos de pesquisa
				R$ faturados com royalties
				% de recursos extra-orçamentários

Figura 70: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

2.5. Indicadores para o Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional

Dimensão	Objetivo		Indicadores FORPLAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D5-01	Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão		Índice de transparência
				Pontuação GESPÚBLICA
Processos	PR-D1-03	Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão		
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão		Índice de satisfação com os sistemas de TI
				Índice de satisfação com os serviços internos
				Índ. satisfação geral com rotinas administrativas
	PR-D5-02	Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal		
	PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional		
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade		Tx de projetos voltados para a universidade
	PR-D6-02	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade		Índ. satisfação membros externos com CONSU
				Índ. satisfação sociedade com UFSM
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D2-02	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional		
	AI-D5-01	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente		Prédios
				Transporte
	AI-D5-02	Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência		% de Cargos com Descrição de Competências
				% Alinhamento competências (cargos/ocupantes)
	AI-D5-03	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas		Internet
				Satisfação com Serviços de TI
				Sala de Aula
				Computadores e equipamentos
				Rede
	AI-D5-04	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino		
Sustentabilidade Financeira	SF-D5-01	Aumentar orçamento recebido do governo federal		R$ matriz ANDIFES
				R$ matriz HVET
				R$ matriz PNAES
				R$ matriz CODETUF
				% matriz ANDIFES
				% matriz HVET
				% matriz PNAES
				% matriz CODETUF
	SF-D5-02	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários		R$ projetos de governo
				R$ projetos setor público
				R$ projetos órgãos de fomento
				R$ projetos iniciativa privada
	SF-D5-03	Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional	[FP085] Índ. execução orçamento em proj. estratég.	Índice de transparência
			[FP091] Índ. recursos não executados	
			[FP092] Despesas s/ cobert. orçamento final exercício	

Figura 71: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional

2.6. Indicadores para o Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional

Dimensão	Objetivo		Indicadores FORPLAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico		
	AS-D4-03	Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural		
	AS-D6-01	Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras	[FP005] Taxa de ações de extensão c/ escolas públicas	Nro. de profissionais da saúde capacitados
			[FP012] Nro. professores rede de ensino capacitados	
	AS-D6-02	Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária		Nro. de serviços oferecidos
				Nro. de pessoas atendidas pelos serviços
				Taxa de necessidades com projetos de extensão
	AS-D6-03	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	[FP008] Índ. de municípios atendidos p/ ações de ext.	Nro. de micro-pequena empresas apoiadas
			[FP118] Tx de projetos de voltados p/ a Região	Nro. de micro-pequenos agric. apoiados
				Nro. de movimentos sociais apoiados
Processos	PR-D2-01	Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	[FP003][FP016] % de alunos envolvidos com extensão	
	PR-D2-03	Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade		
	PR-D4-02	Implementar projetos interdisciplinares	[FP002] Tx interdisciplinarid. dos projetos de extensão	
	PR-D5-01	Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão		
	PR-D5-03	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional		
	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		Tx de projetos sobre educação
				Tx de projetos sobre saúde
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade		
	PR-D6-02	Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade		
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D2-04	Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento		
	AI-D4-01	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área		% Profs. bolsistas CNPQ c/ projetos de extensão
				% Profs. índice H maior que 'XYZ' c/ proj. extensão
	AI-D5-01	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e meio ambiente		
	AI-D5-04	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino		
Sustentabilidade Financeira	SF-D5-02	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários		R$ projetos de extensão
				R$ projetos de prestação de serviço

Figura 72: Relação inicial de possíveis indicadores para o Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional

2.7. Indicadores para o Desafio 7 – Gestão Ambiental

Dimensão	Objetivo		Indicadores FORPLAD	Outros Indicadores
Alunos e Sociedade	AS-D2-02	Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico		Índ. de comportamento ecológico dos egressos
	AS-D7-01	Implantar um sistema de gestão ambiental		Norma ISO
Processos	PR-D5-04	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino		
	PR-D6-01	Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade		Tx de projetos sobre meio ambiente
	PR-D7-01	Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental		Volume de compras com logística reversa
Aprendizado e Infraestrutura	AI-D3-02	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente		Cultura de respeito ao meio ambiente
	AI-D5-02	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente		% de predios com índ. de eficiência energética
				% de predios com separação de esgoto
				% de reaproveitamento da água
				Km2 de ciclovias

Figura 73: Relação inicial de indicadores para o Desafio 7 - Gestão ambiental

ANEXO III – RELAÇÃO DE CONTRIBUIÇÕES

1. Desafio 1 – Internacionalização

1.1. Reuniões

Reunião (Unidade)	Texto
CCNE	Incentivar a criação de DCG's ministradas em língua inglesa
CCNE	Estimular e possibilitar a redação e apresentação de trabalhos científicos em língua inglesa, desde que acordados com a coordenação do curso
CCNE	Fortalecer os convênios estratégicos como forma de ampliar a mobilidade e o intercâmbio dos servidores e acadêmicos
CCNE	Promover a acreditação de disciplinas e fomentar a dupla diplomação
CCNE	Promover a divulgação científica como forma de visibilidade e atratividade internacional
CCNE	Implantar uma política de médio prazo para inserção de um percentual mínimo de disciplinas em língua inglesa
CCNE	Construir editais bilíngues como forma de facilitar a seleção de alunos e servidores estrangeiros
CT	Qualificação e visibilidade internacional dos Cursos
CT	Desburocratizar a formalização de instrumentos de parceria (instrumento de longo prazo)
CT	Domínio da língua inglesa
CT	Buscar dupla diplomação
CT	Tecnologia de apoio para cursos/disciplinas bilíngue
CT	Cursos a distância internacionais
CT	Pesquisadores de ponta
CT	Definição de critérios para fomento à internacionalização
CT	Liderança na América do Sul em pesquisa
CT	Oferecer condições de acolhimento (infraestrutura, recursos orçamentários,)
CT	Transparência dos resultados das ações de internacionalização
CT	Concursos bilíngue
CT	Promoção de eventos internacionais
CTISM+POLI	Inserir as unidades de EBTT às ações de internacionalização da UFSM
CCSH-2	Ampliar e melhorar infraestrutura para internacionalização (física, pessoal, gestão e publicização)
CCSH-2	Todas as palavras-chave citadas
CCS	[GRAD] Estimular o ensino em inglês na Graduação
CCS	[GRAD] Ofertar disciplinas complementares na Graduação, com oferta em inglês (ementa e referências bibliográficas)
CCS	[GRAD] Oferecer o estudo do inglês como DCG na graduação
CCS	[GRAD] Capacitar alunos, professores e técnicos administrativos
CCS	[GRAD] Fortalecer os programas de intercâmbio
CCS	[POS-GRAD] Desenvolvimento da SAI: mais estrutura, qualificação dos profissionais da SAI, agilizar processos
CCS	[POS-GRAD] Estrutura em estadia para receber professores e alunos visitantes
CCS	[POS-GRAD] Capacitar os professores para estarem preparados para ministrar aula em inglês
CCS	[POS-GRAD] Capacitar os alunos para receber as aulas em inglês
CCS	[POS-GRAD] Capacitar os técnico administrativos
CCS	[POS-GRAD] Incentivar a unificação do ensino a distância e presencial
CCS	[POS-GRAD] Fortalecer os programas de intercâmbio
CCR	Facilitar os convênios e parcerias estratégicas

CCR	Desburocratizar os processos internos para dupla diplomação e acreditação
CCR	Divulgação científica – traduções e publicações de artigos não por registro de preço – mais autonomia para o autor
FREDERICO	Fortalecer convênios internacionais;
FREDERICO	Aumentar os acordos de dupla diplomação;
FREDERICO	Incentivar a mobilidade de servidores;
FREDERICO	Incentivar a formação bilíngue de servidores e discentes;
FREDERICO	Oferecer disciplinas em outras línguas;
FREDERICO	Disponibilizar professores para ministrar disciplinas de língua estrangeira em todos os campi;
FREDERICO	Criar uma estrutura de apoio, semelhante a SAI, em outros campi;
FREDERICO	Internacionalizar os sistemas de comunicação da instituição;
FREDERICO	Incentivar a disponibilização das revistas da instituição de modo bilíngue e acessível;
FREDERICO	Institucionalizar a recepção e acompanhamentos dos alunos estrangeiros;
FREDERICO	Fortalecer o apoio às publicações internacionais
PALMEIRA	Institucionalizar uma estrutura semelhante à SAI nos campi fora de sede
PALMEIRA	Fomentar convênios e parcerias com países mais próximos geograficamente
PALMEIRA	Internacionalizar os meios de comunicação e divulgação institucionais
PALMEIRA	Viabilizar cursos em língua estrangeira nos campi fora de sede
PALMEIRA	Institucionalizar uma política de aproveitamento e integração de disciplinas cursadas no exterior
CACHOEIRA	Ampliar cursos de línguas para todos os Campi (possibilidade de convênios com cursos da cidade)
CACHOEIRA	Apoiar de forma mais efetiva (executiva) convênios entre cursos UFSM e internacionais
CACHOEIRA	Incentivo aos cursos criarem PPCs que incluam disciplinas cursadas em outras universidades internacionais
CACHOEIRA	Melhorar estrutura de acolhimento para estudantes que vem de outras instituições estrangeiras (ou nacionais)
CACHOEIRA	Ofertar disciplinas em língua estrangeira (específicas da área) mais disciplina de língua inglesa
CACHOEIRA	Propor atividades em geral em língua estrangeira
CACHOEIRA	Desburocratizar o reconhecimento interno de pós-graduação no exterior (a partir de listagem de universidades reconhecidas), tempo máxima de permanência + tempo de instituição no retorno
CACHOEIRA	Incentivar financeiramente congressos no exterior, para gerar troca de informações com professores de outros países tanto para graduação e mobilidade para docentes e discentes
CACHOEIRA	Utilizar os recursos de comunicação (multiweb) para divulgar eventos internos em outras línguas mais plataforma de aulas on-line
CE	Estabelecer normas diferenciadas para convênios e acordos de cooperação
CE	Divulgar dos fluxos dos processos com a definição dos procedimentos, prazos e responsáveis pela elaboração dos convênios e acordos (passo a passo)
CE	Possibilitar a oferta de disciplinas (DCG), em língua estrangeira
CE	Fortalecer e divulgar amplamente os intercâmbios existentes
CE	Garantir e ampliar o apoio institucional aos intercambistas (docentes, TAEs e discentes) de forma democrática e transparente (ampliar o apoio financeiro, estrutura,...
CE	Garantir a todos os estudantes, de todos os níveis e modalidades, o aproveitamento dos créditos/disciplinas cursadas em universidade distinta, de acordo com o plano de estudos/trabalho aprovado previamente pelo Colegiado do Curso
CE	Participar ativamente das redes existentes, dando visibilidade institucional a UFSM
CE	Intensificar a cooperação internacional em ensino/pesquisa/extensão
CE	Intensificar o intercâmbio na área de gestão pública
UDESSM	Criar plano institucional de apoio às revistas científicas

UDESSM	Criar Centro de Línguas: - Apoiar o ensino de línguas estrangeiras à comunidade acadêmica - Apoiar o aprendizado da língua portuguesa à estrangeiros - Apoiar traduções de produções institucionais - Incentivar a participação de professores em cursos de línguas e capacitação internacional para possibilitar cursos bilíngues
UDESSM	Fomentar a formação para acreditação de cursos de graduação com dupla diplomação
UDESSM	Buscar parcerias com entidades privadas no sentido de apoiar experiências profissionais internacionais para servidores
CAL	Incentivar a promoção de eventos e projetos de extensão internacionais;
CAL	Definir uma política mais clara de validação de diplomas oriundos do exterior, com vistas a diminuir a morosidade deste processo e facilitar o acesso ao mesmo pelos professores;
CAL	Criar uma política efetiva de parcerias da Universidade em intercâmbios de docentes, discentes e técnicos administrativos;
CAL	Ampliar missões acadêmicas de curta duração (vínculos com outras instituições);
CAL	Melhorar a estrutura para os processos de transmissão online;
CAL	Ampliar a internacionalização por meio de parcerias de trabalho com outras instituições estrangeiras e suas editoras de revistas (profissionalização das publicações com revistas); [criar estrutura interna que dê conta das publicações com revistas estrangeiras];
CAL	Parcerias que levem em conta características, proximidades e afinidades com países vizinhos (Mercosul);
CAL	Fortalecer as parceiras por meio da oferta de ensino de línguas estrangeiras, Projeto Instituto de Línguas (Projeto Institucional);
CAL	Apoiar os estudantes dos cursos de línguas em viagens e suportes para sua manutenção e formação fora do Brasil;
CAL	Incentivar e fortalecer programas de ensino de línguas estrangeiras para estudantes;
CAL	Criação de um núcleo de tradução vinculado ao Instituto de Línguas;
CAL	Promover aulas de Português para Estrangeiros, de forma institucional;
CAL	Fortalecer o corpo docente e técnico no que diz respeito à oferta de proficiência de língua estrangeira;
CAL	Criar uma infraestrutura para receber docentes e discentes estrangeiros
CEFD	Mapeamento de convênios e ações locais – PDU, para viabilizar ações e identificar potenciais a serem explorados
CEFD	Melhorar a divulgação dos convênios existentes, de forma a incluir também as ações e projetos realizados no âmbito de cada convênio
CEFD	Fortalecimento e valorização na formação de professores, em especial das licenciaturas, incluindo ações de internacionalização do conhecimento
CEFD	Fomentar convênios com caráter institucional, que levem em consideração não apenas programas de pós-graduação, mas que possibilitem a participação de forma mais ampla
CEFD	Aproveitar o potencial do esporte e de atividades de movimento artístico-culturais como instrumento para fomentar a integração e formalização de parcerias com outros países, com ênfase no Mercosul
ALUNOS	Oportunizar o ensino de línguas estrangeiras, com fortalecimento de inglês e espanhol, através da criação de uma escola de línguas com profissionais formados e oportunidades de estágio abrangendo todos os campi
ALUNOS	Aumentar a divulgação de intercâmbios e mobilidade acadêmica e promover parcerias om outras instituições, com amplo amparo de assistência estudantil
ALUNOS	Melhorar a infraestrutura de acolhimento para alunos estrangeiros, oferecendo curso de português para facilitar a inclusão dos estrangeiros na universidade (formalizar uma estrutura que facilite a inserção dos alunos estrangeiros na instituição e na cidade).
ALUNOS	Promover a realização de DCGs ministradas em línguas estrangeiras
REITORIA	Implantar intercâmbios em cursos de idiomas, a distância, com dupla certificação

REITORIA	Articulação com sistema de ensino para o fortalecimento da língua estrangeira na educação básica com efetivo acompanhamento institucional (acompanhar estagiários)
REITORIA	Oferecer disciplinas em língua estrangeira para os alunos, em nível de graduação e pós-graduação, visando uma política de médio prazo em que haja um % de disciplinas oferecidas em línguas estrangeiras.
REITORIA	Ofertar DCG disciplinas específicas em cada curso em língua estrangeira
REITORIA	Incentivar o desenvolvimento tecnológico do portal de periódicos institucional e repositório de conteúdos
REITORIA	Consolidar o repositório da produção científica institucional
REITORIA	Ampliar a conectividade local e externa para a comunidade
REITORIA	Criar editais de seleção bilíngues como forma de fomentar a contratação de docentes estrangeiros.
REITORIA	Fomentar o intercâmbio de servidores (técnicos e docentes), como forma de fomentar a integração e a troca de conhecimento com outros países.
REITORIA	Flexibilizar a exigência de provas suficiência em português para alunos estrangeiros, nos casos da pós-graduação
REITORIA	Ampliar o número de periódicos institucionais bilíngues
REITORIA	Mapear os egressos da UFSM que atuam em outros países para que sejam elos entre suas instituições e a UFSM
REITORIA	Atualizar os contratos e intercâmbios (mudar para o item de internacionalização)
MOV.SOC.	Estimular parcerias com países do continente africano e americano como estratégia para fomentar e incentivar a diversidade cultural, em especial com relação à comunidade negra e indígena
MOV.SOC.	Promover o intercâmbio entre estudantes indígenas de diferentes países
MOV.SOC.	Ofertar disciplinas de línguas indígenas
MOV.SOC.	Fortalecer a interlocução com comunidades de imigrantes
HUSM	Ampliar as áreas/cursos a serem contemplados com programas de mobilidades
HUSM	Criar uma infraestrutura para hospedar e receber estudantes e profissionais oriundos de outros países
HUSM	Possibilitar que todos os segmentos profissionais (técnico-administrativos, professores, EBSERH) que atuam na UFSM possam participar dos editais de mobilidade
HUSM	Adequar a oferta de cursos de línguas às necessidades de todos os profissionais do quadro da UFSM (TAE's, docentes, EBSERH) tanto na oferta, quanto nos horários e metodologias adotadas
HUSM	Estabelecer programas de cooperação técnica internacional com estabelecimentos de saúde (EAS) com o intuito de troca de experiências e conhecimentos

1.1. Formulários

Público	Nível Conhecimento	Texto
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Ampliar vagas de ensino em Cursos no exterior e vinda de alunos para a UFSM, graduação e pós. [Pesquisa] Criar grupos de pesquisa em áreas que ainda não possuem convênios com Universidades estrangeiras.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] BUSCAR PARCERIAS ACADÊMICAS COM SUSTENTABILIDADE E EXCELÊNCIA NO CONHECIMENTO PARA AVANÇAR NO APRIMORAMENTO DA CIÊNCIA E BEM ESTAR
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Instituir aulas em espanhol e/ou inglês para pós-graduação, pelo menos. Promover dupla diplomação ao menos com países da América do Sul que apresentam universidades de bom nível: Argentina, Chile, Uruguai, Colômbia.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Incentivar mais a prática no ensino profissionalizante. Além da parte teórica priorizar mais atitudes práticas. [Extensão] Organizar estudos e temas relacionados a higiêne racional, prevenções relacionado a saúde e cuidados com o corpo. [Pesquisa] Focar na Agroindústria e incentivar projetos de reciclagem de resíduos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Parcerias, Intercâmbios, Transferência de tecnologia, Cooperação Internacional, Trazer experiências de inovação para dentro da Instituição e cursos
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Realização de convênios com instituições de outros países para fins de atualização do conteúdo dos cursos. [Extensão] Facilitar a troca experiências em projetos conjuntos com empresas de outros países. [Pesquisa] Criação de grupos de pesquisa multidisciplinar com participantes de diversos países, buscando atrair pesquisadores dos centros de excelência.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] promover mobilidade acadêmica em cursos de excelência internacional. [Extensão] Permitir viagens de intercâmbio de docentes e TAEs junto a programas de extensão renomados fora do país. [Gestão] Oportunizar a participação da comunidade universitária em programas e projetos que visem a parceria com instituições internacionais de renomado reconhecimento nas áreas da pesquisa, ensino e extensão. [Pesquisa] Promover a participação de docentes e alunos de pós-graduação junto a grupos de pesquisa internacionalmente reconhecidos
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Otimizar os programas de intercambio e bolsas de estudo, bem como incentivar os alunos a aprenderem e aprofundarem seus conhecimentos em língua estrangeira. [Extensão] Promover a visibilidade e atratividade Internacional (concursos bilíngues) de forma a capacitar os docentes e alunos a realizar a extensão. Pesquisa] Consolidar os programas internacionais de cooperação internacional em pesquisa e ensino.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] incentivar estudo de lingua estrangeira para estudantes e professores estimular convenios e parcerias de pesquisa entre institutuições estimular intercambio de estudantes
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Abertura das fronteiras, padronização e aceitação, validade de documentos
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Pesquisa] Intercâmbios com outras instituições de pesquisa com troca constante de informações entre os grupos incentivadas pela universidade

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A internacionalização vai depender da individualidade de cada em buscar meios de se relacionar com outros países. Logo a instituição deverá seguir incentivando a internacionalização no setor de ensino. [Extensão] Não vejo perspectiva alguma de internacionalização na extensão para os últimos 10 anos, pois vejo que a extensão é mais focada a projetos regionais. Mas como instituição sempre é possível a busca deste possível acontecimento. [Gestão] Vai depender deles, pois a cada 4 anos muda a gestão, e muda quase que completamente a política de governança institucional, por tanto depende do gestor em abraçar a ideia. [Pesquisa] A instituição deverá ter um planejamento incessante no que se refere a internacionalização dando apoio as projetos de pesquisa que estão caminhando para esse processo.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Que ocorra diálogo e parcerias, sem perder a nossa autonomia.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Intensificar convênios com instituições formadoras de outros países inclusive para docentes.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Ampliar as aulas em Língua Estrangeira; Promover programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar os convênios e Parcerias Institucionais e programas de intercâmbios e bolsas de estudo, oferecer aulas estrangeiras para os interessados e aumentar as parcerias internacionais em Pesquisa e extensão.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Consolidar intercâmbios acadêmicos a nível de Graduação e Pós Graduação; Facilitar o reconhecimento de diplomas obtidos no Exterior.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Proporcionar oportunidade de internacionalização a docentes e discentes, principalmente os de pós-graduação. [Pesquisa] Estimular e oportunizar a construção de projetos com abrangência de pelo menos da América do Sul.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não tenho opinião formada.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar as oportunidades de novas experiências aos nossos acadêmicos bem como otimizar o intercâmbio entre as instituições de diferentes países para cada vez mais inserir nossa instituição no âmbito internacional.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ter mais conhecimento do assunto, ampla divulgação.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Convênios para dupla titulação na graduação e pós-graduação. Exigência de proficiência em uma língua estrangeira como requisito para graduação.
Técnico	4-Não Conheço	[Ensino] O ensino esteja conectado com a contemporaneidade globalizada e suas peculiaridades locais. [Extensão] Inserir dentro de suas diretrizes estudos das características, prioridades, deficiências regionais e com o conhecimento aqui gerados contribuir para melhora de vida de suas comunidades. [Gestão] A gestão deveria ser baseada no contexto de prioridades nacionais, servindo como exemplo internacional. [Pesquisa] No mesmo sentido as pesquisas terão que servir, dar sentido prático e teórico as necessidades da comunidade local, regional, brasileira e internacional seguindo a ordem de prioridades.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] 1-Divulgar e debater as condições e ameaças sobre as quais o processo de internacionalização avança, nas reformas educacionais, no âmbito do ensino superior,básico, técnico e tecnológico em distintos países; [Gestão] Propor um censo (mercado interno e externo)sobre o movimento das instituições de ensino superior para captar os fluxos de estudantes por nível de estudo, de maneira a ter uma dimensão real da demanda. [Pesquisa] 1-Identificar a dimensão da pesquisa acadêmica e a relevância social aí contida, e verificar a pertinência científica das universidades (BRASIL, 2003);
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço.
Técnico	1-Conheço Muito	[Ensino] 08 [Extensão] 06 [Gestão] 05 [Pesquisa] 07
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Melhorar a fluência em línguas estrangeiras, em especial o inglês, mas também o espanhol.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Aumentar o intercambio entre as instituições de ensino principalmente das latinos americanas. [Extensão] Ampliar a internacionalização ajudando no intercâmbio entre universidades que mantenham parcerias de cursos. [Gestão] Promover a internacionalização uma troca de informações administrativas e pedagógicas para haver uma melhoria das atividades. [Pesquisa] Aumentar a troca de experiências junto a outras universidades em pesquisas que melhorem as situações de comunidades
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que os objetivos sejam de alavancar o nome da UFSM no cenário nacional e internacional no que diz respeito a pesquisas, que no meu entendimento engloba desde ensino, pesquisa e extensão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Os convênios da UFSM com outras Instituições de Ensino Internacional devem ser mantidos e ampliados visando a possibilidade de intercâmbio especialmente de acadêmicos os quais conhecerão novas realidades dentro de suas profissões!
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Intercambio tecnologico
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considero importante as parcerias estratégicas institucionais,pois disponibilizam para a comunidade da UFSM a oportunidade de estágios e troca de experiência profissional.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover Aulas de língua estrangeira a docentes, discentes e técnicos administrativos; visibilidade de trabalhos internacionais. [Extensão] Motivar através de fomento a pesquisa em extensão, a integração comunidade interna e internacional. [Gestão] Dar visibilidade aos trabalhos e mobilidade de docentes no exterior. [Pesquisa] Incentivar a cooperação internacional e aumentar a mobilidade acadêmica.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Mobilidade de Intercâmbio para servidores e discentes. Acreditação e Dupla diplomação. [Extensão] Convênio e parcerias estratégicas. [Gestão] Programas de intercâmbio e bolsas de estudo. [Pesquisa] Cooperação internacional.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estamos respondendo num grupo que ontem na sala 3550 do CE estivemos discutindo sobre este assunto e continuaremos no dia 05 de julho.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promocão massivo de intercâmbios e inserção da Universidade em organismos que tratem de temas relacionados a conflitos internacionais
Docente	2-Algum Conhecimento	[Gestão] Política de internacionalização com promoção de co-gestão de projetos interdisciplinares e inter-institucionais. [Pesquisa] Promover maior intercâmbio em pesquisa em parceria com universidades do exterior. Desburocratizar o processo.
Docente	1-Conheço Muito	[Extensão] Aplicar as pesquisas geradas na UFSM em outros contextos; Divulgar as pesquisas geradas na UFSM em outras línguas, especialmente nos suportes digitais;
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] ampliar sua participação junto a comunidade ,diminuir a distancia fazendo que seu conhecimento seja visto como algo possível para qualquer cidadão.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Tanto a pesquisa, ensino e extensão tem que ser considerados na instituição em função das trocas que ocorrem neste processo com outras instituições, outras culturas, outras formas de administrar e conduzir o ensino superior.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Obrigado pela oportunidade! Os objetivos relacionados à Pesquisa, promove e aumenta a otimização de maneira muito importante aos contextos a serem atribuídos a nossa comunidade e a vida nossa e dos nossos semelhantes.
Técnico	4-Não Conheço	[Ensino] desconheço [Extensão] desconheço [Gestão] desconheço [Pesquisa] desconheço
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Prover a formação e consolidação de grupos de pesquisas envolvendo professores da UFSM e de outras instituições de fora do país, bem como, a possibilidade de alunos de graduação cursarem disciplinas em universidades estrangeiras, com a dupla diplomação.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Generalizar o uso da língua inglesa nos cursos oferecidos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Nada a sugerir. [Gestão] Incorporar experiências bem-sucedidas que aumentem a eficiência no suporte às atividades-fim. Eliminação das eventuais distorções de prevalência corporativa das ativades-meio na atividade acadêmica. [Pesquisa] Em várias áreas a pesquisa já é "internacional" por definição. Aumento do intercâmbio com universidades de destaque acadêmico, em especial aquelas melhor ranqueadas no mundo.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Acreditação de cursos. [Extensão] conhecer a contrapartida da inserção da universidade nas diferentes áreas as comunidades. [Pesquisa] Convênios com IES de diferentes continentes incremento da mobilidade docente.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] - ampliar a oferta de cursos de língua estrangeira. - estimular a mobilidade docente e discente. [Pesquisa] - ampliar e fortalecer as redes de pesquisa com instituições internacionais - estimular a mobilidade docente e discente -estimular a participação em eventos internacionais em que as parcerias podem começar
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] - Consolidar convênios existentes a partir de pesquisas interinstitucionais; - Incentivar intercâmbios docentes, no intuito de estimular pesquisas com foco nos programas de ensino; [Extensão] - Estimular a inserção de docentes em programas internacionais com foco na extensão; - Incentivar a divulgação de projetos e programas extensionistas da UFSM - Ampliar a mobilidade docente para inserção em eventos internacionais com foco na extensão. [Pesquisa] - Estimular a participação de docentes em eventos internacionais, com foco na divulgação da ciência produzida na UFSM; - Incentivar programas de colaboração científica; - Ampliar a mobilidade docente para inserção de programas internacionais de pesquisa.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Dar condições tecnológicas para aplicação do ensino. [Extensão] -Dar mais ênfase na importância e como ela ocorre.- Aproximação. [Pesquisa] - racionalizar as produções com os inúmeros pesquisadores senior e iniciantes. da UFSM como outros campisquisadores n
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] - Participação de palestrantes convidados âncoras em eventos de extensão realizados em SAnta Maria , mas com abrangência nacional. Trazer palestrantes de renome nacional para Santa Maria realmente promove uma projeção grande da UFSM. [Gestão] Desburocratizar acordos e convênios internacionais, dando autonomia para as unidades a respeito dessas questões. Entregar chefias e departamentos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar o apoio institucional aos grupos de pesquisa, não só aos programas de pós-graduação.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Tornar o Ensino a Distância (em tempo real) viável e com equipe capacitada para se promover aulas, palestras, seminários, cursos à distância. [Extensão] Permitir que a comunidade local tenha acesso a serviços/tratamentos oriundos de outros países. [Pesquisa] Convergir internacionalmente para pesquisas que tenham foco/desfecho em soluções de problemas regionais, envolvendo a comunidade local.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar convênios e parcerias estratégicas Promover aulas em língua estrangeira Ampliar cooperação internacional em pesquisa e ensino
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Tornar a UFSM instituição reconhecida internacionalmente por ensino de qualidade. [Gestão] Estabelecer normativas que viabilizem a formalização de convênios de cooperação científica, que não esbarrem em contrapartidas financeiras obrigatórias para ambos os lados.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A cooperação entre os diferentes povos é essencial para o desenvolvimento de todos. É preciso sempre investir em programas e projetos nessa área.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - cursos de línguas - convênios/intercâmbios com outras instituições - convênios/parcerias estratégicas
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar os convênios e parcerias estratégicas institucionais; promover programas de intercâmbio e bolsas de estudos e ampliar a comunicação e divulgação científica internacional.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acentuar programas de intercâmbio docente e discente; Promover o ensino de línguas estrangeiras diversas; Ampliar a cooperação internacional em pesquisa.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UFSM deveria fazer parcerias e intercâmbios com os países do Mercosul, Estados Unidos e União Européia, visando a transferência de tecnologia e o intercambio de docentes e acadêmicos
Técnico	4-Não Conheço	[Extensão] Promover, fomentar, estimular, propiciar os intercâmbio de ações de extensão, tendo sempre em vista os interesses e necessidades das minorias (mesmo as majoritárias) e populações em situação de vulnerabilidade social, econômica e cultural.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Estabelecer convênios entre a UFSM e outras universidades, bem como com organismos internacionais nas diversas áreas alinhadas a sua estrutura de ensino. [Extensão] Estabelecer convênios entre a UFSM e outras universidades, bem como com organismos internacionais nas diversas áreas alinhadas a sua estrutura de ensino e pesquisa no sentido de proporcional oportunidades de extensão do seu corpo docente, discente. [Gestão] Estabelecer convênios entre a UFSM e outras universidades internacionais no sentido de proporcionar intercâmbio entre os TAEs da UFSM e das estruturas administrativas de universidades internacionais.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Aprimorar e expandir parcerias e convênios com Outras Universidades da América Latina e Europa, no que diz respeito aos Cursos de Licenciaturas. [Extensão] Aprimorar e expandir parcerias e convênios com outras Universidades que já desenvolvem trabalhos de referências nas nossas linhas de Extensão. [Gestão] Idem à resposta anterior, de acordo com as Universidades de São Paulo e UFRGS. [Pesquisa] Aprimorar e expandir parcerias e convênios em todas as áreas e, não somente nas exatas.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o contexto da internacionalização para opinar
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover intercâmbio de discentes e docentes. Cada curso de pós-graduação da UFSM ter uma cadeira em inglês. Já na graduação, mas também para a pós-graduação, ter aulas EAD com professores estrangeiros que possuem cooperação já firmada com os PPGs.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito serem bastante importantes pois isto nos respalda como instituição de ensino-pesquisa-extensão frente a outras instituições universitárias e de serviços à população.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliar convênios e parcerias estratégicas institucionais e permitir a mobilidade de professores entre instituições de ensino. [Extensão] Ampliar os programas de intercâmbio e bolsas de estudo relacionadas à Extensão. [Gestão] Facilitar a acreditação e dupla diplomação. [Pesquisa] Ampliar a cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estimulo a convênios e valorização da internacionalização nos PPCS dos cursos, orientados pela PROGRAD. Isso vai refletir positivamente na PÓS.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Expandir a mobilidade estudantil. [Extensão] Oportunizar fóruns de discussão, intercâmbios e troca de experiências de ações extensionistas. [Pesquisa] Expandir mobilidade docente com incentivo a cursos de pós-doutorado no exterior, participação em eventos, bem como aumentar parcerias e convênios com universidades.
Docente	5-Prefiro não responder	[Geral] Providenciar acordos de diplomação dupla com universidades estrangeiras e redação de teses e dissertações em inglês ou espanhol.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Intensificar os programas de intercâmbio e bolsas de estudo. Promover uma menor acessibilidade da comunidade acadêmica a aulas em língua estrangeira.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Incentivar e facilitar a comunicação em extensão, tornando possível que os conhecimentos gerados no âmbito das pesquisas ganhem o mundo, chegando até o público alvo de cada ação. [Gestão] Investir em formação em línguas para o corpo técnico administrativo e docentes.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a Internacionalização como um todo para que se possa melhorar os indicadores que se referem a Internacionalização, que foram verificados como deficientes na última avaliação e com esta melhora colocar a UFSM entre as melhores Universidades.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o trocas de conhecimento, experiências e produções entre os grupos de pesquisa, além de viabilizar o intercambio de alunos e servidores
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Convênios, intercambios. [Gestão] Atualização constante. [Pesquisa] Busca de recursos para financiamento de equipamentos modernos, e treinamento. Possibilitar aos alunos de pós graduação a busca de conhecimento em outros países.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] proposição de um número maior de vagas para docentes visitantes em instituições de ensino superior na América Latina. [Extensão] Extensão universitária no exterior. [Gestão] Participação de gestores em outras IES no exterior. [Pesquisa] Ampliação de número de vagas para pós-doutorado no exterior.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Facilitar a vinda de (principalmente) alunos e pesquisadores estrangeiros para a UFSM (principalmente) através simplificação dos processos desnecessariamente burocráticos que existem atualmente.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Fortalecer a integração com países latino-americanos, do qual julgo ainda ser pequena se comparado a outras instituições no Brasil. [Extensão] Não tenho uma proposta clara de extensão para internacionalização visando os próximos 10 anos. [Gestão] A contratação de gestores/administradores para gerir os recursos adquiridos de fomentos de pesquisa e extensão, diminuindo a carga de tarefas dos docentes e assim permitindo concentrar mais energia nas questões didáticas-científicas.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Extensão] - Promover através de editais o patrocínio de atividades de extensão de servidores da UFSM. [Gestão] - Otimizar e padronizar em todas as esferas da instituição as normas para afastamento de servidores e docentes para participar de programas de mobilidade de forma a proporcionar igualdade de direitos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] acredito
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais; Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo; Acreditação e Dupla Diplomação; Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues); Comunicação e Divulgação Científica Internacional
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] ter capacidade de receber alunos de universidades estrangeiras de primeira linha. [Gestão] aumentar a visibilidade da universidade no cenario internacional. [Pesquisa] ser capaz de produzir artigos científicos de relevancia internacional.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover a cooperação internacional em pesquisa e ensino. Consolidar a acreditação e dupla diplomação para facilitar o reconhecimento dos cursos realizados em outros países.
Técnico	1-Conheço Muito	[Ensino] Promover maior intercâmbio de alunos na pós-graduação (visto que alunos da graduação não apresentam maturidade e vêem apenas como oportunidade de viajar, o que acaba sendo muito desperdício de recurso). [Gestão] Melhor gestão dos recursos, pois como já disse na outra questão, é feito muito investimento na graduação, muito mal aproveitado. Focar mais na pós-graduação. [Pesquisa] Integrar estudos de outras universidades fora do país, como é feito com programas de outras universidades nacionais (como a parceria entre o PPGA da UFSM e USP para desenvolver o curso de doutorado aqui).
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar os recursos disponíveis e qualificar bem as pessoas que estarão envolvidas, a fim de realmente trazer bons conhecimentos e trocas de experiências com outros povos e culturas e que contribuam para o crescimento da nação.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Abranger grande parte dos membros da comunidade acadêmica nas oportunidades de nova língua estrangeira com horários diversificados e explicitar a necessidade de um novo conhecimento.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover parcerias com outras universidades a fim de proporcionar mobilidade dos acadêmicos (mais do que é feito hoje).
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Possibilitar aos alunos vivências nas universidades parceiras - projetos de extensão podem ser aplicados/desenvolvidos em parcerias. [Pesquisa] Possibilitar mais parceria na realização de pesquisas com instituições de outros países.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] -ampliar a visibilidade da universidade; -buscar meios para ampliar a cooperação internacional no âmbito do ensino, pesquisa e extensão; -promover dentro da própria instituição maior conhecimento destes processos;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Viabilizar o oferecimento de cursos bilíngues, através de capacitação de professores, técnicos e alunos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] - Ampliação e fortalecimento da mobilidade de servidores e discentes e do intercâmbio, de modo a trazer e implementar exemplos experiências positivas de ensino que possam servir à UFSM; - conhecer e avaliar modelos de ensino praticados em outros países.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] -aumentar a visibilidade da UFSM através de eventos e publicações internacionais; - otimizar espaços a fim de permitir melhorias na transmissão de informações;
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliar intercâmbios entre universidades estrangeiras. Maior mobilidade acadêmica para alunos e professores da UFSM. [Extensão] Oferta de cursos regulares para a comunidade externa. [Pesquisa] Ampliar as parcerias internacionais a partir de recursos próprios e externos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Divulgação dos trabalhos produzidos na UFSM e trazer as demandas dos consumidores de conhecimento para realizar pesquisas básicas que venham a basear a pesquisa aplicada, aplicar os resultados ao usuário externo à UFSM. [Gestão] Já descritos acima.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Não possuo conhecimentos suficientes para responder sobre este assunto.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover e institucionalizar programas e capacitações que proporcionem viagens para conhecer novas realidades internacionais. [Extensão] Desenvolver um potencial de expansão e crescimento a partir de uma adequada análise dos cenários interno e externo com foco na internacionalização como principio imprescindível para a qualificação da Universidade. [Pesquisa] Promover capacitações /cursos de línguas estrangeiras com frequência com intuito de adquirir conhecimento em outras áreas de pesquisa com objetivo principal da interdisciplinaridade e com foco na mobilidade acadêmica.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Muito importante.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Promover acordos de cooperação e intercâmbio. Promover a capacitação dos servidores em relação ao domínio de uma língua estrangeira. Deveríamos todos sabermos nos expressar na Língua Inglesa.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim, são muito importantes, pois são construídos com ampla participação da comunidade para solucionar questões e desafios a serem enfrentados nos próximos 10 anos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Talvez seja mais importante que a extensão seja focada localmente. Desconheço possibilidades de extensão internacionais.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Valorizar o ensino de língua estrangeira dentro dos currículos dos cursos de graduação e pós-graduação. Ampliar a oferta e qualidade de cursos de língua estrangeira oferecidos aos alunos e funcionários dentro da universidade. [Pesquisa] Incentivar a participação e a divulgação de pesquisas realizada na UFSM fora do país. Aumentar a possibilidade de bolsa e intercambio nos cursos de pós-graduação.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Um estudo detalhado dos currículos que podem aportar experiências importantes e necessárias para suprir nossa defasagem internacional e nossas necessidades locais, regionais. Modificações com ênfase na prática. Aprender a fazer. [Gestão] A gestão precisa ter vontade política e política de implementação da Internacionalização em todos os níveis. Talvez falte comunicação. [Pesquisa] A pesquisa precisa passar por uma avaliação. Dado o estado de atraso do país, deve haver uma seleção mais afinada com as necessidades do país, deve atender nossas demandas mais imediatas.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover e Ampliar a oferta de cursos de língua estrangeira para todos os servidores,como Inglês, espanhol, italiano. alemão, e em horários diferenciados e de livre escolha.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] ampliar pesquisa, aprimorando cada vez mais o conhecimento, promovendo o bem comum.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Fomentar parcerias com visitas ou intercâmbios. Oportunizar mais vagas para a pós graduação para os técnicos administrativos. Criar mestrado e doutorado profissional na área da saúde (no Brasil não há doutorado profissional). [Extensão] Organizar projetos de extensão em línguas para toda a comunidade. [Gestão] Esclarecer sobre a política de validação de títulos internacionais, inclusive de instituições que não serão aceitas. Dialogar com a CAPES sobre o tema. Excluir a prova da Anpad em alguns casos. [Pesquisa] Estimular estudos multicêntricos. Aumentar a cooperação internacional. Criar incubadora para pesquisas de maior impacto e relevância.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A internacionalização proporciona a difusão,expansão do conhecimento e ainda a acessibilidade e troca de experiências,tornando o aprendizado cada vez mais amplo.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Aumentar produção científica, melhorando estrutura de ensino e pesquisa. [Gestão] Incentivar implantação de sistemas e programas de qualidade internacionalmente reconhecida,além de intercâmbio de docentes e alunos de pós-graduação. [Extensão] Concentrar pós-graduação no campus central. [Pesquisa] Ter maior inserção nos principais revistas.
Técnico	4-Não Conheço	[Ensino] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país. [Extensão] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país. [Gestão] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país. [Pesquisa] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Como falar em internacionalização se não há incentivo aos servidores técnico-administrativos neste sentido.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] * Mobilidade Servidores e Discentes * Aulas em Língua Estrangeira * Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo * Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Expandir as ações de projetos e programas de extensão; Incentivar o desenvolvimento de ações e participação em eventos internacionais e instituições estrangeiras. [Gestão] Permitir a acreditação e dupla diplomação; Estimular a visibilidade e atratividade internacional, através de concursos bilíngues, possibilitando a inscrição de candidatos estrangeiros e, assim, permitindo o ingresso de diferentes culturas e conhecimentos;

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] idem 1.5. [Gestão] idem 1.5. [Pesquisa] Não conheço de forma suficiente para emitir opinião.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] - Preparar uma equipe que pesquise como a Extensão é entendida em outros países.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - fomentar a troca/intercâmbio de professores e estudantes de outros países. - flexibilizar os currículos dos PPG's e de graduação. - fomentar cursos de línguas preparatórios para internacionalização. - fomentar graduação sanduíche
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover ensino que forme profissionais tecnicamente qualificados para exercer suas funções em qualquer país ou realidade. [Extensão] Não sei responder.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues), mobilidade de servidores tecnico-administrativos, cooperacao internacional de pesquisa e ensino
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Aprofundar a atuação junto à AUGM e criar aproximações com outras regiões sobre a problemática da extensão. [Gestão] Agir junto a organismos internacionais como a Unesco buscando ampliar as discussões sobre responsabilidade social universitária. [Pesquisa] Maior aprofundamento com os países da América latina buscando aprofundar as pesquisas da realidade educacional, tecnológica e estratégica na região.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Proporcionar a possibilidade de mobilidade de servidores, inclusive para docentes. - Efetivar possibilidades de realização de convênios internacionais de ensino e pesquisa. - Dar mais enfase na realização de parcerias (inter)institucionais.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estabelecer Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais. Estimular Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo. Firmar Termos de Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino.
Docente	1-Conheço Muito	[Extensão] Convênios com entidades internacionais conhecidas por realizar ações de extensão tais como OMS, OPAS, UNICEF, IOF, ONU, trazendo programas certificados e internacionais para a nossa universidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estabelecer convênios com instituições que permitam a ida e vinda (em igual proporção) de alunos e professores, com aproveitamento mutuo das disciplinas para alunos e semestres letivos para professores.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Tornar os convênios assinados efetivos, divulgando as oportunidades de participação de alunos e professores. Manter uma equipe de atualizada e efetiva neste setor (TAE, professores e bolsistas)
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover maior cooperação internacional em pesquisa e ensino visando apropriação de conhecimentos e também divulgação científica da UFSM em âmbito internacional.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Estabelecer novos convênios para intercâmbio de professores e estudantes Fortalecer convênios existentes para intercâmbio de professores e estudantes. [Extensão] Favorecer o intercâmbio entre alunos e professos para o estabelecimento de parcerias que propiciem melhorias de condições (técnicas, sociais e econômicas) para a sociedade na qual a UFSM está inserida. [Gestão] Desburocratizar formas de estabelecimento de parcerias interinstitucionais.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover o intercâmbio de professores que estudam e ensinam sobre temáticas similares. [Extensão] Promover uma maior divulgação dos resultados obtidos em eventos internacionais. [Gestão] Medidas que favoreçam os pontos anteriormente destacados. [Pesquisa] Contribuir para uma maior internacionalização de trabalhos / artigos produzidos pelos professores, incluindo fomentar a tradução de livros publicados pela editora da UFSM.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Trazer profissionais estrangeiros para coordenar projetos e ministrar cursos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] 1) convenios com universidades no exterior 2) Melhoria dos recursos multimídia emcada centro para palestras interativas. [Extensão] conhecer as experiências de outros locais para resolver os problemas de nossa comunidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Poucos acadêmicos leem em outro língua. Exigência de maiores conhecimentos em língua estrangeira. Não há internacionalização sem língua estrangeira. [Extensão] Implantação e oferta de cursos de língua estrangeira, exemplo da Casa de Línguas do Universidade Federal do Ceará. [Pesquisa] Implatanção de bibliotecas de pesquisas (Research libraries). Não há pesquisa sem acesso a um bibliografia de peso.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Gestão] Promover o intercâmbio dos servidores técnicos-administrativos, com atribuições de gestão, junto a Instituições Internacionais correlatas (de referência), de forma a melhorarmos, continuamente, as práticas de gestão da universidade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] - deixar de ser oportunidade de passeio - parar de liberar para Pós-doutorado, pois o investimento é alto e o retorno ínfimo. [Extensão] deixar de ser oportunidade de passeio. [Gestão] - estruturar primeiro o aproveitamento curricular, pois muitos acadêmicos, que fazem intercâmbio, não conseguem aproveitamento do conteúdo estudado fora. [Pesquisa] - deixar de ser oportunidade de passeio - parar de liberar para Pós-doutorado, pois o investimento é alto e o retorno ínfimo.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliar intercâmbios e oportunidades para que alunos de graduação possam realizá-los, assim como ampliar a oportunidade para professores. [Extensão] Oportunidade vivenciar ações de extensão em universidades conveniadas. [Pesquisa] Ampliar convênios com universidades de fora do país, a fim de ampliar trocas de experiências em pesquisa, eventos.
Docente	1-Conheço Muito	[Extensão] Apresentar trabalhos de RESULTADOS NACIONAIS em congressos internacionais, que problematizem o Brasil como país de periferia e objetivem a sua independência INTELECTUAL.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] intercâmbio de alunos, professores e técnicos
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Objetivar pela qualidade no ensino e não na quantidade de alunos que se formam no final de cada etapa. [Extensão] Facilitar a interação entre empresas e a UFSM como um todo. [Gestão] que os dirigentes da nossa UFSM prezem pela qualidade no ensino e não na quantidade de alunos que se formam no final de cada etapa. [Pesquisa] Sendo o ensino focado na qualidade, força a pesquisa a se modernizar.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que a universidade deva procurar mais parcerias com outras universidades com destaque para ensino e pesquisa. Para isso é importante promover curso de línguas em todos os campus da universidade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] - Ampliar o número de docentes que utilizem uma língua estrangeira em sala de aula e/ou trabalhos acadêmicos. - Aumentar a participação de acadêmicos de graduação em eventos internacionais. [Gestão] - Consolidar parcerias com instituições de ensino internacionais, sobretudo da América Latina. [Pesquisa] - Proporcionar um maior apoio em traduções para uma língua estrangeira de artigos e trabalhos científicos. Englobando, também, os TAE's.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar intercâmbios de docentes e discentes, especialmente com instituições culturais e de ensino de países sul, centro e norte-americanos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incentivar e promover a comunicação e a divulgação científica internacional; Aumentar cooperação internacional.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover a qualificação dos alunos em lingua estrangeira, conhecimentos teóricos, científicos e tecnológicos; oportunizar intercâmbios entre alunos, com bolsas de estudos internacionais. [Extensão] Promover eventos, congressos e jornadas internacionais;´ patrocinar grupos de extensão artística e dos esportes que promovam a visibilidade da universidade no exterior. [Pesquisa] Promover cursos de capacitação em Nível de Pós-Graduação Stricto Senso; oportunizar intercâmbios entre pesquisadores, professores; realizar parcerias internacionais entre cursos na Europa, EUA, Canadá, Austrália e Países da américa Latina.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Treinamento específico de técnicos e docentes. Informação.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] - Promover cursos de língua estrangeira no CAMPUS CACHOEIRA DO SUL (imediato). - Incentivar e promover oportunidades para os funcionários participarem dos cursos de língua estrangeira no CAMPUS CACHOEIRA DO SUL (imediato). [Extensão] - Promover programas de extensão para o ensino dos estudantes secundaristas que tem dificuldade em língua estrangeira no CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. [Gestão] - Capacitar servidores ensinando-lhes os tramites e caminhos para auxiliar nos processos de intercâmbio, inovação e troca de conhecimento com o exterior no CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. [Pesquisa] - Promover cursos para redação e de artigos em língua estrangeira no CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. - Investir em LABORATÓRIOS DE PESQUISA no CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. - Licitar os prédios de laboratórios do CAMPUS CACHOEIRA DO SUL.
Técnico	1-Conheço Muito	[Ensino] Criar disciplinas ministradas em língua inglesa em todos os cursos de graduação e principalmente na Pós-graduação. [Extensão] Primeiro é preciso fazer extensão localmente, no entanto: Promover projetos de extensão com os países de latinoamérica. [Gestão] Fomentar acordos internacionais com universidades conceituadas fora do Brasil fomentando o intercâmbio de servidores, professores e alunos. [Pesquisa] Promover o fomento à pesquisas colaborativas com universidades estrangeiras.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Criar condições objetivas de intercâmbio de docentes, na condição de professor visitante, com universidades de outros países. [Pesquisa] Incentivar a participação do docente em grupos de pesquisas externos, em universidades de outros países.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] aulas em inglês, cooperação internacional, etc
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Integralizar disciplinas num modelo horizontal de ensino e não vertical; aulas mais objetivas e práticas; conteúdos multidisciplinares e interação entre turmas. [Extensão] Estar presente com mais intensidade na sociedade; participar mais ativamente na educação fundamental dos estudantes em escolas públicas; contribuir com atos e ações para o desenvolvimento social. [Pesquisa] Pesquisar assuntos de interesse prático e para o desenvolvimento regional; pesquisar com foco em solucionar problemas a curto e médio prazos. [Gestão] Ouvir mais a comunidade acadêmica e administrativa de todos os Campi da UFSM. Descentralizar as decisões administrativas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover intercâmbio entre alunos da UFSM e alunos estrangeiros. Promover parcerias de pesquisa com universidades estrangeiras.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a oferta de intercâmbio nos países da América Latina.

Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Oferecer as aulas em língua inglesa em todos PPG. Cada PPG deve ter uns 5 a 10 convênios e parceiras ativos. A possibilidade de discentes estudarão na UFSM deve ser melhorado, começando com as informações sobre o ingresso em ingles.
Docente	1-Conheço Muito	[Extensão] Participação de programas e projetos conjuntos de capacitação externa (comunidade).
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Maior intercâmbio entre as instituições de ensino.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar/melhorar as parcerias com outros países, principalmente os mais avançados em tecnologia, aumentar as bolsas de estudo, pesquisa e extensão. Aumento de cursos de línguas estrangeiras, não só inglês e espanhol, mas alemão, mandarim, japonês.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Promover uma formação acadêmica com a participação de um corpo docente mais diverso. [Extensão] Consolidar projetos de extensão com projeção internacional (apresentações em outros países). [Gestão] Incentivar a prática de intercâmbios e ampliar a gama de oportunidades, tendo maior contato com os estudantes que viajaram e podem colaborar a esta ampliação. [Pesquisa] Ampliar e otimizar a parceria com instituições internacionais para pesquisa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Os objetivos institucionais que acredito serem importantes são: a troca de conhecimento entre os países, seja nas áreas educacionais, econômicas, políticas, culturais e na saúde, buscando seguir os países bem mais conceituados nesses quesitos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] capacitaçao linguistica para alunos da instituiçao visando preparar alunos para possiveis relaçoes internacionais. [Extensão] integrar ufsm com instituiçoes de ensino fora do âmbito nacional. [Pesquisa] integraçao entre pesquisadores nacionais e extrangeiros
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a oferta de línguas estrangeiras nos currículos dos cursos de graduação Promover disciplinas de graduação e pós-graduação em língua inglesa para alunos intercambistas e alunos regulares Ampliar os convênios com a AUGM e criar novas parcerias
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover mais oportunidades aos alunos com parcerias em empresas e outras instituições de ensino para estágios, projetos e outras atividades. Promover parcerias de bolsas de estudos e intercâmbio com outras universidades no Brasil e em outros países. [Gestão] Gerir melhor os investimentos no nosso campus, analisando as maiores necessidades de todos e não favorecendo apenas alguns. [Pesquisa] promover mais oportunidades de pesquisas dentro do curso.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] É importante ampliar a troca cultural, o conhecimento. [Extensão] Ampliar á extensão como meio de produzir o conhecimento. Oportunizando à sociedade, às pessoas com vontade de adquirir conhecimento, tornando um país mais crítico e consciente. [Gestão] Caminhar para o critério de qualidade, quantidade, responsabilidade. Impulsiona e dá o norte à empresa do conhecimento. [Pesquisa] Promover, oferecer, oportunizar a pesquisa no âmbito institucional como meio de promover o diferencial na aplicação de benefícios para o estudante e para a sociedade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] maior relação com outras universidades, para parceria e troca de experiencias. aumentar campos de pesquisa e divulgação. convenio publico-privado para financiamento
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Área recursos naturais,viabilidade urbana infraestrutura de transporte.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Levar alunos a produzirem fora com parceria com outras universidades, e que eles possam trazer inovação no que se trata sobre modelos de ensino. [Pesquisa] Incentivo desde a graduação para parcerias com universidades pelo mundo, vejo que já ocorre na pós graduação mas poderia ser melhor trabalhado na graduação ainda.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar e melhorar as parcerias via SAI, ampliando não só o intercâmbio de alunos, mas também de professores para que aumente a qualidade do ensino na instituição.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Que a Universidade Federal seja somente para quem estudou em escolas públicas, ou que obtiveram bolsa de estudo nas particulares. [Extensão] Promover bolsas de pesquisa e extensão para os Curso de Serviço Social (Bacharelado). [Gestão] Remodelar o atendimento da biblioteca central. [Pesquisa] Promover intercâmbio para os estudantes de Humanas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito ser importante a ampliação das oportunidades de bolsas para estudo no exterior aos alunos de graduação em Ciências sociais e humanas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Conseguir parcerias com empresas de outros países para estágios e pesquisas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Oferecer uma estrutura adequada e atrativa para intercambistas, grupos de acolhimento preparados e que desenvolvam atividades de integração com a nossa cultura , discussão e encaminhamento de projetos dentro de sala de aula
Aluno	4-Não Conheço	[Ensino] promover parcerias e intercambio de estudantes com outros países, para que haja troca de conhecimento e experiencias. [Pesquisa] desenvolver pesquisas em conjunto com universidades de outros países, não necessariamente com o envio de pessoas, mas com a criação de um meio de comunicação (um portal por exemplo), para a discussão e execução de projetos de pesquisa.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] os objetivos institucionais relacionados ao Ensino, estão sendo desenvolvidos e praticado lentamente, em ascendência. [Gestão] EMBORA OS RECURSOS FEDERAIS SEJAM RESTRITOS, HÁ UMA ÓTIMA GESTÃO EM DESENVOLVIMENTO A INTERNACIONALIZAÇÃO. [Extensão] HÁ EXTENSÃO, COMPARANDO À DÉCADAS ATRÁS, VEM SENDO MUITO BEM EXECUTADA. [Pesquisa] HÁ UMA TROCA DE CONHECIMENTO, MAS COM RESTRIÇÕES GERAIS, DEVIDO UM CONFLITO POLÍTICO DAS INSTITUIÇÕES.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Acredito que o objetivo de internacionalizar o ensino é muito importante, tanto para a universidade em geral, quanto para os alunos, pois agrega no conhecimento e na experiência profissional e pessoal das pessoas. [Gestão] A gestão precisa ser pensada de forma participava, embora seja difícil é fundamental ouvir as pessoas. [Extensão] A internacionalização da extensão é importante, mas é preciso atentar para um programa de extensão bem estruturado onde ocorra a interlocução e o respeito as ações dos diferentes locais. [Pesquisa] A internacionalização da pesquisa é importante, fundamental, contribui para a troca de experiências entre diferentes realidades.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Cobrar de alunos que fizerem intercambio uma resposta do que foi aprendido com este tempo de permanência e participar de programas para trazer um beneficio para a instituição de origem.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar parcerias com universidade e instituições estrangeiras a fim de promover maior troca de conhecimento e experiências pessoais e profissionais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a cooperação com universidade latino-americanas (porque facilita o intercâmbio em função da pouca distância e da proximidade com a língua Espanhola, além de consolidar e ampliar, evidentemente, os intercâmbios com os demais países do mundo.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A sugestão é no sentido que se existindo o intercâmbio de graduando, com bolsa pecuniária, entre instituições "hi tech". [Extensão] Tal como no ensino para a extensão os eventos devem ser cruzados entre as instituições conveniadas. [Gestão] Na esfera globalizante será de bom tom formalizar-se parcerias, quer públicas, privadas ou ambas para a evolução e avanço da UFSM. [Pesquisa] Observar a necessidade do incremento entre instituições afim para o necessário avanço tecnológico colocando nossos pesquisadores próximo ao estado da arte.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A internacionalização irá gerar uma maior gama de conhecimento de outras nações, outras formas de aprendizagem e tecnicas de ensinos. Todo participante terá a oportunidade de relacionamento extra curricular, trocas de informações, aprendizagem ....
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A integração é local, regional, e do conesul é muito tímida e morosa, tanta gente gostaria de aproveitar as oportunidades de expandir seus horizontes culturais, mas qualquer tentativa torna-se uma via crucis, quando não uma verdadeira inquisição.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero pertinente que a universidade acolha de forma mais integra os discentes vindos de fora, oferecendo curso de português, por exemplo.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] total relação entre ambos cursos. [Extensão] oferecer oportunidades para que se tenha maior aproveitamento. [Gestão] total controle, e gestão organizada, administração de ponta. [Pesquisa] ferramentas, e estímulos que acompanhem.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Mais alunos cotistas em intercâmbio para países do hemisfério sul, na perspectiva de dialogar realidades parecidas, ampliando horizontes para os processos de descolonização do saberes. [Gestão] VOTO PARITÁRIO JÁ! Numa instituição que presa tanto pela minha resposta em questionários digitais, é no mínimo contraditório continuar exercendo o voto sem igualdade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] No contexto da internacionalização, deve-se aliar conhecimento provindo de caráter internacional ao conhecimento nacional, a fim de incrementar a tecnologia empregada nos diversos setores de produção.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Aumenta a capacidade de conhecimentos internacionais. [Extensão] motivar alunos para tenha interesse, a participar de eventos futuros. [Pesquisa] Ter uma ampla extensão em pesquisas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Maior fomento a programas de intercâmbio tanto de envio de estudantes para fora do país quanto estudantes estrangeiros para a UFSM. Desenvolvimento de programas de estímulo ao aprendizado de novas línguas por parte dos estudantes.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Alcance de reconhecimento internacional através da possível parceria com outras universidades e realização de mobilidade acadêmica de alunos de outros países entre as mesmas. [Extensão] Ampliação e maior investimento nos projetos de extensão já existentes, com possível fomentação ao trabalho voluntário nas diversas áreas do conhecimento entre países latinos. [Gestão] Ensino de línguas para funcionários que trabalhem nas áreas de gestão/administração relacionadas a assuntos internacionais e treinamento específico para tal. [Pesquisa] Ensino de línguas específico para pesquisadores; intercâmbio de tecnologia, alunos e profissionais entre universidades estrangeiras parceiras; parceria com empresas estrangeiras para financiamento e outros incentivos à pesquisa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] uso de conhecimentos da língua inglesa. Comunicação e Divulgação Científica Internacional
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Intercâmbio de alunos e docentes

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Acredito que o objetivo da UFSM para internacionalização relacionados ao ensino deve ser manter o nível de intercâmbio, incentivos e convênios que estabelece neste campo, tendo em vista a conjuntura política atual. [Extensão] Sendo a extensão um caminho interessante pra formação e constituição de saber, espero que a ufsm mantenha suas atividades, ja que a verba tende a diminuir muito nos próximos anos. [Gestão] Em virtude de experiencia como discente no exterior, espero que a universidade treine bem seus quadros para uma maior compatibilidade com as exigências no exterior.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Firmar parcerias, estimular os estudos oferecendo cursos dentro da própria universidade, oferecer palestras para entender melhor sobre o assunto.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] acredito que, alunos, deveriam ser mais informados sobre todas as seções, não existe promoção dessas ações, aproveitem as redes sociais para nos manter informados. sendo que completo 3 anos de graduação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Vários Cursos de linguá Estrangeira da preferencia de cada aluno (que ele possa escolher), o qual mais se identifica. E mais práticas para todos os cursos serem mais preparados para atuar no mercado de trabalho.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acho que o principal meio para se avançar na Internacionalização é a aplicação de lingua estrangeira como meio de comunicação entre as pessoas de outros paises
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover a aprendizagem de maneira qualificada e efetiva. [Extensão] Proporcionar a ampliação de recursos acadêmicos à comunidade. [Gestão] Contemplar a participação da comunidade acadêmica. [Pesquisa] Intensificar investimentos relacionados à investigação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim! Penso que é essencial tanto para o discente, o docente, o curso envolvido e, de modo geral, a UFSM. Além de valorizar e agregar conhecimento é uma oportunidade de apresentar a UFSM num processo de intercâmbio.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Enviar alunos para aprofundar estudos no exterior; bem como trazer alunos do mesmo lugar que enviamos nossos alunos. Isso envolve troca de saberes.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aprimorar a qualidade do ensino e da pesquisa; Ampliar os programas de intecânbio e bolsas de estudos; Aumentar a visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues); Promover aulas de língua estrangeira dentro dos cursos de graduação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É importante fornecer aulas de várias línguas, não somente inglês; Fornecer palestras sobre intercâmbios e países diversos; Informar alunos sobre oportunidades de estágio e bolsas fora do país.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não sei do que se trata.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover ações de intercâmbio, aumentar as vagas de aulas gratuitas de outros idiomas e estimular alunos a realizar intercambio
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Facilitar o acesso de discentes, docentes e servidores à mobilidade internacional bem como se tornar atrativa para os mesmos que sejam estrangeiros.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover a divulgação de oportunidades de programas de intercâmbio e bolsas de estudo disponíveis Incentivar a Mobilidade Servidores e Discentes Obter um maior número de bolsas de estudo no exterior. [Extensão] Ministrar Aulas em Português - cursos de termos técnicos em cada área de conhecimento - em instituições fora do Brasil. [Gestão] Adquirir Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues). [Pesquisa] Valorar a Cooperação Internacional em Pesquisa Aperfeiçoar a Comunicação e Divulgação Científica Internacional Consolidar Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Trazer professores estrangeiros para lecionar nos cursos da UFSM. [Extensão] Ofertar mais cursos de capacitação no uso da língua inglesa. [Gestão] Estabelecer parcerias com instituições estrangeiras. [Pesquisa] Estabelecer parcerias com instituições estrangeiras.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Oferecimentos de atividades/oficinas/grupos de conversação em língua estrangeira abertos à comunidade. [Gestão] Oferta de capacitação para uso da língua estrangeira para técnicos administrativos. Inclusão facilitada/automática de versões em inglês da maioria dos documentos relevantes como certificados, diplomas, histórico. [Pesquisa] Aumento da publicação em veículos internacionais consagrados. Aumento do suporte linguístico para que pesquisadores possam ter seus trabalhos revisados/traduzidos por profissionais qualificados.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover um maior número de intercâmbios e Bolsas de Estudo Desenvolver maior cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que é uma maneira de vincular e agregar informação, interagindo com as mais diversas áreas do conhecimento, tendo um papel fundamental na troca de experiência.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] 1- construir um espaço de apoio aos estudantes que detenham algum tipo de dificuldade de aprendizado (derivada desde questões emocionais até questões de ordem social); [Extensão] 1- oportunizar que os projetos de extensão sejam levados até a última instância, que é a avaliação e reestruturação de ações junto à comunidade; [Gestão] 1-implantar um rigoroso projeto de gestão, baseado nos mais modernos processos de racionalização de uso de recursos. [Pesquisa] 1- estimular e proporcional espaço adequado para o desenvolvimento de produtos (a exemplo do sistema irriga);
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar a dupla diplomação com o intuito de melhor qualificar o aluno.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aulas em Língua Estrangeira Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo Novas Tecnologias e Metodologias Ações de apoio pedagógico Empreendedorismo Integração Universidade/Empresa/Sociedade Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Objetivo maior é proporcionar ensino de qualidade sobre os assuntos relacionados as disciplinas, promover debates e simpósios mas em minha opinião o que evolui o aprendizado são as aulas práticas muito mais dinâmicas e ao alcance da maioria. [Extensão] Permanência do aluno interessado e mais vagas para pesquisa e extensão. [Gestão] Foco nos objetivos. [Pesquisa] Para q pesquisa seria necessário em primeiro a proposta ou seja instigar o aluno a produzir mais pesquisa de forma prática.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar conhecimento.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliação de trocas de conhecimento com instituições estrangeiras, de cursos de linguas, melhoramento no grau de importancia de diploma e maior visibilidade internacioanal.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Investir em língua estrangeira
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliar a Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica. [Extensão] Promover Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia. [Gestão] Aumentar a Modernização e Desenvolvimento Organizacional. [Pesquisa] Buscar o Desenvolvimento Local, Regional e Nacional.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estar sintonizado com outras instituições de outros países para haver um intercâmbio de estudos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Que seja constituída uma política de maior acolhimento dos estudantes no exterior. Que ela resulte em maiores políticas públicas de apoio e financiamento.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover mais cursos de qualificação para as línguas estrangeiras para os acadêmicos. Estabelecer mais contato com outros instituições internacionais, através de intercâmbios. Maior divulgação das possibilidades de intercâmbio.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover cursos bilíngues para docentes e discentes; Incentivar e proporcionar espaços de aprendizagem em língua estrangeira; [Extensão] Consolidar a internacionalização das práticas de extensão. [Gestão] Ampliar o estabelecimento de convênios institucionais. [Pesquisa] Promover intercâmbios em prol da pesquisa; Oportunizar maior acesso ao campo de pesquisa internacional.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Verificar que o nosso país se espelha muito em legislações, culturas e projetos internacionais, portanto todos os cursos e disciplinas precisam estar voltados a esta visão e conexão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Proporcionar maior contato com a pesquisa. Aumentar a troca de experiências internacionais. Maior incentivo público pela educação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] proporcionar intercambios principalmente pra os alunos de classes sociais menos favorecidas, bucando o maior acompanhamento e destinação de recursos possível.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Formar parcerias com universidades de outros países, principalmente na área de pesquisas. Fomentar as pesquisas internas, com caráter e metodologia de pesquisa internacional.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] programas de bolsas de estudos, intercambio e aulas ministradas em outras línguas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aprimorar respeitando o loco-regional; Valorizar a própria história e trajetória preservando a própria identidade; Investir maciçamente em pesquisa e excelência acadêmica em processos em ensino, em pesquisa e em extensão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover disciplinas com formação bilíngue; Focar na qualidade do ensino, baseando-se nas melhores práticas internacionais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] Estabelecer parcerias para publicações internacionais ligadas aos cursos de pós-graduação, em congressos, seminários, e periódicos de interesse.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] O problema da extensão deve ser resolvido, antes, em âmbito local. As licenciaturas poderiam, por exemplo, olhar mais para as escolas. E, com isso concretizado, pensar em políticas de projetos inter-institucionais, internacionalizados. [Pesquisa] Promover nos cursos uma política de pesquisa - e auxiliar na criação de revistas com qualis - sempre online e atualizadas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A promoção de programas de intercâmbio e bolsas de estudo, assim como de cursos preparatórios em línguas estrangeiras. Ampliar a relação de parcerias de estrangeiras.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Viabilizar a igualdade de oportunidades de acesso a um ensino público de qualidade inserido em discussões, pesquisas e parcerias internacionais. [Extensão] Garantir projetos e parcerias que viabilizem oportunidades de ampliação dos campos de estudo e pesquisas. [Pesquisa] Cooperar com as mais diversas formas de pesquisas das diferentes áreas de conhecimento que beneficiem um bem comum internacional e o avanço dos trabalhos nacionais. [Gestão] Proporcionar um diálogo permanente e eficaz com instituições internacionais que acarretem comprometimento com o processo de ensino-aprendizagem nas diversas áreas e níveis de conhecimentos.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não sei responder.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] respeito um com outro, só assim poderemos viver em sociedade
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] formar pessoas que contribuam com a sociedade
Aluno	4-Não Conheço	[Ensino] Um objetivo válido é conseguir que todos os cursos da UFSM sejam avaliados com nota 5 pelo MEC. [Pesquisa] Laboratórios de pesquisa aberto ao público e também mais participação de alunos em semestres iniciais nessa área.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Proporcionar intercâmbio pra mais cursos, como as ciências sociais e humanas, e não apenas pras naturais e exatas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Poderia ser ampliada a diferentes países. [Gestão] Poderia se analisar os diferentes tipos de gestão e administração que ha em universidades estrangeiras e quem sabe adaptar ideias que possam vir a melhorar a gestão da UFSM.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Intercâmbios com bolsa de estudo. Aulas de idiomas, de preferência presenciais, mais acessíveis. Fundamental criar laços de cooperação com universidade de fora do país, especialmente quanto a pesquisa e ensino.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Apesar de não conhecer sobre o assunto, acredito que todos esses objetivos seriam importantes de serem alcançados.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Trazer a cultura de outros países referente a determinado curso, incentivando a capacitação dos professores e a troca de experiências em âmbito internacional. [Extensão] à extensão, o mesmo objetivo em relação à pesquisa: a maior oferta de bolsas de intercâmbio à alunos de graduação. [Gestão] uma maior capacitação dos funcionários da ufsm, oferecendo cursos de diversas línguas e priorizando setores da universidade como a SAI; valorizando a internacionalidade da ufsm por meio de seu arquivo de alunos intercambistas e divulgando-o na comunidade. [Pesquisa] em relação à pesquisa, a UFSM deveria promover mais bolsas de pesquisa referentes aos estudantes de graduação, aumentando o nível de conhecimento dos discentes. Além do mais, promover a interação entre pesquisadores de universidades de diferentes regiões.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Oferecer maiores oportunidade de intercâmbio para os alunos de graduação e pós graduação, para que ele possa ampliar seus horizontes e vivenciar experiências dentro do campo de atuação do curso ao qual pertence.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover maior intercâmbio de docentes e discentes entre universidades estrangeiras. [Gestão] Promover intercâmbios e cursos para gestores/administradores com o intuito de fornecer seu aperfeiçoamento e consequente melhorias para a UFSM. [Extensão] Avaliar programas de extensão de sucesso de diferentes países com potencial para serem implementados na nossa região e trazer alguém para ajudar no seu desenvolvimento aqui na UFSM. [Pesquisa] Estimular estágios em laboratórios de ponta em diferentes países.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Basear a formação do acadêmico em um ensino autônomo, e integrando graduação e pós-graduação. Incentivar, tanto do ponto de vista de conhecimento quanto financeiro, os acadêmicos a buscarem sua formação (técnica, mas também cultural) no exterior. [Extensão] Incentivar acadêmicos a fortalecer sua formação em extensão, participando de atividades em outros países, focando na troca de experiências extensionistas. [Gestão] Incentivar os acadêmicos a buscar atividades extracurriculares e curriculares, fora do país, mas também incentivar a vinda de acadêmicos do exterior (em todos os níveis de formação) para poder promover assim uma troca de conhecimentos. [Pesquisa] Incentivar acadêmicos a fortalecer sua formação em pesquisa, participando de atividades em outros países, focando na troca de conhceimentos científicos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] - Promover o maior intercâmbio de práticas pedagógicas com instituições internacionais. [Pesquisa] - Estabelecer parcerias internacionais de modo a aumentar a projeção dos grupos de pesquisa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentaram as bolsas para alunos (não adianta de nada dar oportunidades se os alunos não terão como se manter), ampla divulgado de vagas e aumentar as vagas e cursos do ensino de outras línguas.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Sim, uma vez que demonstra o nível de interação da universidade no contexto mundial.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover com maiores informações, facilidade e disponibilidade de acesso ao estudantes e a comunidades universitária. [Gestão] Aprimorar uma gestão democrática e solidaria com a participação de toda a comunidade universitária. [Extensão] Aumentar as parcerias em relação aos seus projetos extensão com o intuito de difundir melhor seu ensino. [Pesquisa] Proporcionar com maior abrangência a pesquisa no seu âmbito acadêmico, além de incentivar e fomentar com maior de dedicação as pesquisas iniciadas na UFSM.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Tornar a universidade mais integrada com os outros países, em relação ao ensino, pesquisa e extensão, formar alianças.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Valorização da educação; Trocas de experiencias e conhecimentos; Incentivos na extensão e pesquisa, mas sem esquecer o ensino.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incentivar a pesquisa de ponta para tecnologias de interesse nacional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o intercâmbio de pesquisadores de diversos países, facilitando a cooperação entre as Universidades. Oferecer bolsas de incentivo à Pós-graduação no exterior.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Professores de nivel muito superior, estrangeiros, onde estes podem nos fornecer um conhecimento mais especifico e aprofundado do tema que estiver em questão. [Extensão] Viagens mais longas de estudo. [Gestão] Tecnologias novas implementadas em outros lugares do mundo serem focadas ao mesmo tempo aqui. [Pesquisa] Meios mais rápidos de pesquisar sobre tudo e todos
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Em relação ao ensino, é importante que o aluno receba apoio com outras línguas. Atualmente, o Brasil é um país em que há grande parcela de pessoas que não dominam outra língua o que dificultaria o acesso à universidade.
Aluno	4-Não Conheço	[Ensino] Esclarecimento aos alunos, com circulares internas e divulgação em salas de aula. [Extensão] Interação com a sociedade local, com exemplos de alunos que foram para fora do Brasil. [Gestão] Manutenção das tarefas objetivadas. [Pesquisa] Instigar a pesquisa interna com a comparação a outros trabalhos em regiões diferentes da local.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ganho de conhecimento, experiência, oportunidade, trabalho, cultura, profissionalização, pesquisa e outros.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Promover mais projetos de extensão, que sejam interdisciplinares. [Gestão] Gerir de forma estratégica. [Pesquisa] Promover pesquisa unindo teoria e prática, que possam ter mais a prática em diversos campos de atuação profissional.
Aluno	4-Não Conheço	[Ensino] Não conheço este assunto. [Extensão] Levar a extensão de forma efetiva para a sociedade. [Gestão] Criar mecanismos para ampliar a eficiência do serviço público. [Pesquisa] Acredito que promover uma maior inclusão dos estudantes e de políticas públicas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar as opções e oportunidades de intercâmbio para países que possuem como idioma local: Inglês, Alemão, Francês e Espanhol incentivando o aprendizado de línguas estrangeiras.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] O objetivo principal da instituição deve ser o incentivo através de cooperação com outras instituições internacionais. [Gestão] Sobre a Gestão/Administração, só precisamos de transparência. [Extensão] A extensão, assim como a pesquisa, além de ser melhor divulgada deve ser incentivada.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que cada vez mais a Universidade, assim como a cidade e região, devem se abrir para interação internacional. Compartilhar e receber conhecimento cultural é sempre de extremo valor.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] prejudicado. [Extensão] prejudicado. [Gestão] prejudicado.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Ensino de qualidade. [Extensão] Extensão que desencadeia o projeto. [Gestão] A gestão / Administração devem ser coerentes com os estudos . [Pesquisa] Pesquisa que abrange o conhecimento esperado .
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] Não sei.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Promover eventos de extensão em parceria com países da AUGM e mercosul. [Gestão] Divulgar mais a SAI e os editais ampliando oferta para as áreas de educação e medicas. [Pesquisa] Intercambio e mobilidade de estudantes e professores do exterior com os nossos.Inclusive com publicaçoes em conjunto.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promoção de cursos de línguas estrangeiras, intercâmbios de pesquisa, de trabalho, de aprendizagens.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliar a promoção de trocas entre discentes e docentes da UFSM com outras IES.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Incentivar empresas e indústrias internacionais para firmar convênios e parcerias com a IES; Ofertar cursos de línguas nos três turnos de funcionamento com cronogramas de matrículas estipulado junto ao calendário acadêmico. [Extensão] Ampliar projetos de extensão; Envolver diferentes áreas do conhecimento em projetos de extensão. [Gestão] Destinar mais recursos para cursos da área de Humanas e Educação para melhorar a qualidade de Educação no Brasil; Ampliar a quantidade de vagas em berçario e creche para filhos de servidores da UFSM. [Pesquisa] Propor premiação ou incentivos a servidores e discentes que participarem de Cooperação Internacional em Pesquisa; Incentivar servidores para produção científica.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar as parcerias com instituições internacionais; proporcionar maiores relações entre as diferentes culturas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar os intercâmbios; promover o aprendizado na graduação de outro idioma; pesquisar a efetividade de programas existentes.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim, atualmente as redes internacionais são muito importante e permitem esse intercâmbio de conhecimento, bem como a preparação da Universidade para receber colegas que auxiliam nas pesquisas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] dar mais incentivo aos acadêmicos da pós graduação.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considerar os conceitos de interculturalidade e respeito à cultura do outro para a realização das ações.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Garantia minima de condições para que todos alunos se formem no tempo previsto para conclusão de seu curso. Ampliar as bolsas de iniciação científica. Rever o PPC de muitos cursos que encontram-se desatualizados.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] intensificar e multiplicar programas de intercâmbio de bolsas de estudo. [Extensão] aumentar a troca de experiências entre países sul americanos, europeus e asiáticos. [Gestão] Receber autoridades reconhecidas internacionalmente a fim de dar ciência de suas realizações no nível global. [Pesquisa] Popularizar os convênios com universidades estrangeiras.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a abrangência das possibilidades.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover, além da formação de pessoas graduadas, cidadãos com capacidade de interpretação, reflexão e solução de possíveis problemas tanto de nível local como internacional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Investir em projetos que façam conexões acadêmicas com universidades de outros países, como a Coreia do Sul.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] sim
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] fortalecimento de programas e cursos de língua estrangeira, principalmente do inglês, com isso enviando alunos mais preparados a projetos de intercâmbio, além de os mesmos usufruírem desse conhecimento após formado, inclusive no mercado de trabalho.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Adotar no método de ensino em caráter obrigatório em todos os cursos de graduação no mínimo 2 línguas estrangeiras, para possíveis mestrados e doutorados fora do País, e que fique a cargo do graduando escolher. [Extensão] Abertura de possíveis campus em outros Países EX: Paraguay, Uruguai, Argentina.etc. [Gestão] Melhorias na área tecnológica, moradias para novos alunos, melhorar controle de pessoas entrando no campus, para que haja mais segurança. [Pesquisa] Montar parcerias com Universidades estrangeiras, para melhorar o acesso dos graduandos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Expansão das aulas de línguas estrangeiras, cooperação internacional de pesquisas e aumento do programa de intercâmbio (especialmente aos países europeus e os EUA) e bolsas de estudo internacional.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Colocar à disposição e escolha dos interessados algumas disciplinas em outros idiomas que não o português brasileiro. [Extensão] Facilitar intercâmbios, tanto para alunos da UFSM como para quem gostaria de vir para cá. [Pesquisa] Criar mais vagas e opções para Mestrado e Doutorado, com colaborações de universidades de outros países.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] ampliar os intercâmbios, maior divulgação das aulas de língua estrangeira, convênios e parcerias com entidades privadas a fim de ampliar os estágios e pesquisas científicas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Penso que para um melhorar o ensino para a internacionalização sera preciso aumentar a quantia de cursos de outras línguas, pois é difícil conseguir as vagas para os atuais. [Pesquisa] Seria interessante se houvesse uma divulgação maior das possibilidades de grupos de pesquisa internacionais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Aumentar o campo de conhecimento das maneiras que podem ser utilizadas para transmitir ideias. [Extensão] Alargar campos de experiências. [Gestão] Trazer novas maneiras de administrar e de fazer a gestão. [Pesquisa] Aumentar os investimentos em pesquisa para explanar conhecimento.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Continuidade de intercâmbios com outros países
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Uma vez que sou aluno do curso de Letras, sinto-me entristecido quanto às poucas oportunidades que temos de intercâmbio.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Trazer professores do exterior para darem aula na UFSM ou ao menos palestrar em língua estrangeira, expondo para os alunos a realidade de fora do país.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Acredito que o curso onde estou matriculada vem trabalhando bastante a questão da internacionalização. [Pesquisa] Muito importante que os cursos se mobilizem para isso. O PPG do qual eu faço parte trabalha ativamente para isso.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Buscar desenvolver ações mais concretas, projetos que após o tempo de realização consigam seguir caminhos autônomos. [Pesquisa] Ampliar os horizontes da pesquisa, buscar trocas de conhecimento por meio de intercâmbios sempre objetivando o conhecimento, desenvolvimento e fortalecimento institucional afim de fazer maiores relações com a extensão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] - Proporcionar ensino-aprendizagem com ênfase teórica e técnica (em conjunto a prática "in loco", sempre que possível); - Não misturar ideologias com ensino, o espaço de ambos deve ser distinto; - Ampliar investimentos em qualificações. [Extensão] Não me considero apto a opinar nesse quesito. [Gestão] Otimizar custos, reduzir autarquias ineficientes, entre outros. [Pesquisa] - Ampliar recursos para pesquisa; - Ampliar infraestrutura para pesquisa;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Proporcionar ajudas linguísticas institucionais para estudantes intecambias

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] não [Extensão] não [Gestão] não [Pesquisa] não
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim, fundamentais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim, pois tenho vontade de fazer intercambio.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Integração global dos avanços adquiridos em termos de metodologias de ensino, conhecimento produzido e valores humanos. [Extensão] Mais a aprender que a ensinar. [Pesquisa] Integração de forças, intercambio de conhecimento, pessoas e compartilhamento de recursos (infraestrutura, biológicos e conhecimento).
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desconheço o assunto
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliação de programas com professores visitantes. [Extensão] Ampliação de ensino de línguas instrumentais nas grades curriculares de cursos de graduação como disciplina obrigatória. [Gestão] Ampliação de verbas para a mobilidade acadêmica. [Pesquisa] Incentivos financeiros para o intercâmbio acadêmico
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Acredito que ser a instituição ser reconhecida internacionalmente, ter parcerias com universidades fora do país, na pesquisa e em intercâmbio.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Incentivo a dupla Diplomação que só traz beneficio para a formação de um profissional mais completo. [Pesquisa] A Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino que é de extrema importancia para a formação acadêmica. [Extensão] É preciso mais investimentos emprogramas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Buscar parcerias com os países da América do Sul
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover e ou ampliar intercâmbios em nível de ensino,pesquisa e extensão com instituições de ensino superior internacionais.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o assunto a ponto de poder opinar sobre.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Promover ações de permanência dos alunos, apoio a medidas socioeconômicas como a prae.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Pesquisa] incentivar intercâmbios promover eventos de pesquisa internacionais na universidade (e nos campus, não somente na sede) auxiliar a participação de estudantes em eventos de pesquisas internacionais
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A troca de experiências entre os envolvidos gerando assim um melhor compreensão como um todo do assunto tratado

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Gestão] Não existe a possibilidade de alguém se tornar um bom administrador sem ter conhecimento do mundo em que vive. Além de estar sempre ligado nos acontecimentos do mundo, conhecer novos lugares e pessoas traz também a noção do que é viável e coerente. [Pesquisa] Além da cultura, vivenciar a experiência de estudar no exterior pode nos trazer outras visões sobre o mesmo tema que estudamos, oportunizando novas ideias e resultados de pesquisas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Não. [Extensão] Sim [Gestão] Sim [Pesquisa] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Para que a internacionalização da instituição avance, me dedicarei ao ''lado'' discente. Acredito que, devem ser melhor divulgadas e elaborados os editais dos programas de intercâmbio, e que sejam mais didáticos e simples para seleção dos alunos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Parceira com universidades do exterior, de maneira mais flexível, exemplo um grupo de alunos de universidades do exterior vindo e trocando experiências;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] eu acredito pois ocorre desenvolvimento de pesquisas e abrange varios cursos da universidade ,com isso beneficiando o aluno.,trazendo oportunidades de conhecimentos mais especifico.Dessa forma o deixa motivado.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Aperfeiçoar o ensino para que possa internacionalizar. [Gestão] Seria necessário parâmetros jamais estudados/postos em prática visto que seria o primeiro campus internacional, porém só somaria em um modo geral para alcançar os fins(ficar entre as 10 melhores do país). [Extensão] Otimizaria muito a UFSM com um campus internacional, ou até mesmo apenas ead. [Pesquisa] Não tenho conhecimentos sobre a área de pesquisas na UFSM.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Referece as situaçoes politicas,culturais e economicas entre as naçoes.

2. Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

2.1. Reuniões

Reunião (Unidade)	Texto
CCNE	Buscar a flexibilização dos PPC's, a fim de possibilitar uma inovação curricular que garanta a transversalidade, a interdisciplinaridade, a educação científica e a atitude empreendedora
CCNE	Desenvolver ações psicopedagógicas que possibilitem ao aluno uma aprendizagem efetiva, visando à excelência acadêmica e a melhor relação ingressos/diplomados
CCNE	Utilizar a avaliação interna como ferramenta de gestão, de forma articulada com a avaliação externa, na busca da excelência
CCNE	Articular-se com as redes de sistemas de ensino, possibilitando a formação continuada na docência e, com isso, melhorias no ensino em nível de educação básica e superior
CCNE	Articular-se com o mundo do trabalho, possibilitando a formação continuada no âmbito do exercício profissional
CE	Interdisciplinariedade e Transdisciplinaridade
CE	Divulgação dos fluxos dos processos com a definição dos procedimentos, prazos e responsáveis pela elaboração/reformulação dos PPC's e de todas as atividades da PROGRAD
CE	Fomentar a formação inicial e continuada dos profissionais de educação (docentes, TAEs, discentes), possibilitando a apropriação, produção, difusão e o devido uso dos recursos tecnológicos e de novas metodologias
CE	Melhorar a relação ingresso/diplomação, atuando em todas as instâncias - Coordenação e categorização de curso, coordenadoria de ações educacionais, PRA, de modo que o número de diplomados seja muito próximo ao dos ingressantes e que possuam uma formação adequada
CE	Utilizar todas as instâncias e resultados de avaliação da aprendizagem, institucional (interna e externa) para garantir a permanência e a formação adequada
CE	Criação de DCG com o objetivo de diminuir dificuldades apresentadas pelos estudantes no ingresso nos cursos
CE	Apoio, reconhecimento e comprometimento institucional às licenciaturas da UFSM
CE	Fortalecimento das ações de ensino, pesquisa e extensão articuladas e comprometidas com o contexto social, para a sua qualificação
CE	(IPÊ): Consolidação da Unidade de Educação Infantil IPÊ AMARELO como espaço de ensino, pesquisa e extensão na educação, aberta ao diálogo com a comunidade acadêmica e com a comunidade externa
CE	(IPÊ): Ampliação da Unidade de Educação Infantil IPÊ AMARELO para os anos iniciais do ensino fundamental.
CT	Institucionalizar o processo de reflexão e planejamento dos cursos
CT	Institucionalizar a interdisciplinaridade das disciplinas/cursos
CT	Fortalecer a atuação do NDE
CT	Inserção do ensino na comunidade
CT	Política de acompanhamento dos egressos
CT	Agilidade na mudança curricular- desburocratização
CT	Mecanismos de modernização flexibilização do aprendizado
CT	Criar uma agência de estágio/emprego (com inclusão da figura coordenador de estágio-atividades docentes)
CT	Fomentar a aproximação da universidade com as empresas
CT	Capacitação docente por área a todos os professores

CT	Inovação em sala de aula: Experimentação em sala de aula
CT	Valorização da monitoria (reconhecimento horas-aula, acg, dcg, currículo, docência orientada, remuneração)
CT	Maior apoio pedagógico para as disciplinas básicas com alto índice de reprovação
CT	Valorizar a educação inovadora
CT	Criar ambientes de estudo aconchegantes, ergonômicos e favorecedores de um ambiente de estudo, inovação e criatividade
POLI+CTISM	Promover a educação inovadora e empreendedora através do estudo e definição de metodologias educacionais institucionais
POLI+CTISM	Promover melhorias no processo de avaliação interna que permitam avaliar efetivamente a execução das ações universitárias
CCSH-1	Capacitar os docentes em educação a distância e metodologias diversas;
CCSH-1	Investir na formação continuada, melhorando a atuação didático-pedagógica dos docentes;
CCSH-1	Reorientar os concursos públicos para docentes, valorizando a ação docente nos cursos de graduação e ampliando os requisitos para ingresso no cargo, superando a exigência de uma ou outra área específica;
CCSH-1	Reorientar os concursos para TAE, valorizando os conhecimentos, competências e habilidades que norteiam a Administração Pública Federal;
CCSH-1	Fomentar a interdisciplinaridade e a transversalidade entre os cursos e áreas do conhecimento, possibilitando a flexibilização curricular;
CCSH-1	Criar DCG's interdisciplinares
CCSH-1	Promover os programas (PET, PROLICEN, PIBID e outros) como possibilidade de educação inovadora e autônoma, valorizando institucionalmente suas ações;
CCSH-1	Rever o processo de avaliação da aprendizagem, valorizando o processo desenvolvido no semestre frente a nota final obtida em exame;
CCSH-1	Os sistemas acadêmicos e fluxos de processos devem atender de modo dinâmico às demandas institucionais.
CCSH-2	Flexibilização de calendário e oferta acadêmica e das estruturas para fomentar a educação/prática inovadora (inclusive em período de férias)
CCSH-2	Inserção social, com caráter interdisciplinar institucionalizada
CCSH-2	Todas as palavras-chave citadas
CCS	Concursos para docentes mais voltados ao interdisciplinar, respeitando as especialidades;
CCS	Integrar disciplinas básicas com as profissionalizantes;
CCS	Estimular interdisciplinaridade intra e inter cursos (institucional);
CCS	Ofertar capacitação para os professores para a interdisciplinaridade (básicos e especialistas);
CCS	Considerar a existência dos programas de residência médica e multiprofissional no ensino da Pós Graduação
CCR	Promover eventos de empreendedorismo
CCR	Como modificar o modelo de ensino com base no ensino que vem do nível médio/fundamental?
CCR	Valorizar as áreas de ensino e extensão de forma igualitária à pesquisa.
CCR	Capacitação dos docentes de modo continuada e obrigatória para professores ingressantes
CCR	Melhorar a estrutura organizacional para minimizar os problemas causados pela fragmentação curso/departamento
CCR	Tempo de permanência - deveres dos acadêmicos, limitar nº de reprovações
CCR	Melhorar o processo de avaliação, para considerar também aspectos qualitativos que reflitam em ações de melhoria, superando problemas de comunicação que fazem com que as informações não cheguem da melhor forma às pessoas/estruturas que estão sendo avaliadas

CCR	Desvincular as bibliografias das ementas dos cursos, com o objetivo de facilitar o acompanhamento das mudanças de bibliografia de referência, que é dinâmica
CCR	Criar uma política de criação, revisão e extinção de cursos com base nas necessidades e demandas da sociedade
FREDERICO	Criar estratégias para que os programas de pós-graduação tenham disciplinas ofertadas nos diferentes campus da UFSM;
FREDERICO	Estimular a participação dos alunos em projetos de pesquisa e/ou de extensão, incluindo estas atividades como integrantes do currículo (atividades optativas, com disciplinas, de forma mais direcionada do que as ACGs);
FREDERICO	Criar um núcleo de educação a distância (EAD) nos campi, ligado ao NTE, para estimular a criação de cursos e disciplinas nesta modalidade;
FREDERICO	Criar ações para a melhoria dos índices de avaliação externa (por exemplo, o ENADE), tais como disciplinas preparatórias;
FREDERICO	Criar uma incubadora tecnológica em cada campus, vinculada à AGITEC;
FREDERICO	Estimular a criação de empresas juniores nos diferentes cursos;
FREDERICO	Investir em tecnologias da informação e da comunicação para apoiar as atividades didáticas;
FREDERICO	Orientar as reformas curriculares para o exercício autônomo dos alunos (projetos interdisciplinares, ofertar 20% do curso em EAD – portaria 4.059/2004 MEC, flexibilizar a possibilidade dos alunos cursarem disciplinas em outros cursos, ofertar um número maior de DCGs)
FREDERICO	Criar um núcleo de apoio docente nos campi, para apoiar as reformas curriculares, capacitar os docentes, criar estratégias de redução da evasão, apoiar ações que estimulem a acessibilidade, apoiar a construção de currículos transversais e interdisciplinares;
FREDERICO	Implementar medidas para sanar os problemas apontados nas avaliações internas e externas.
PALMEIRA	Fomentar a formação continuada dos docentes abordando temas como interdisciplinariedade, transdisciplinariedade e metodologias inovadoras com exemplos práticos
PALMEIRA	Desenvolver um programa de excelência acadêmica que apoie e incentive alunos de graduação e docentes
PALMEIRA	Aprimorar o sistema de avaliação docente pelos discentes, com feedback aos docentes de modo que estes possam identificar pontos positivos e negativos
PALMEIRA	Ter programas permanentes no sentido de trazer os egressos para interação com os alunos, divulgando casos de sucesso
PALMEIRA	Promover a troca de experiências entre docentes sobre métodos de ensino de sucesso
PALMEIRA	Incentivar ações de inovação curricular
CACHOEIRA	Flexibilizar PPCs (disciplinas complementares)
CACHOEIRA	Prever PPC com atividades EAD (Portaria MEC n. 4.059, de 2004) 20% da carga horária total
CACHOEIRA	Utilizar os recursos de comunicação (multiweb) para divulgar eventos internos e aulas em plataformas aulas on-line
CACHOEIRA	Flexibilização de PPCs para os acadêmicos que queiram direcionar a sua formação: + DCGs; + ACGs; - obrigatórias
CACHOEIRA	PPCs que incentivem interdisciplinar + integrar desde o 1º semestre (disciplinas de projetos integradores)
CACHOEIRA	Incentivar a renovação/reciclagem periódica dos professores (atrelar a progressão) periódicas (com qualidade dos instrutores – novas metodologias)
CACHOEIRA	Incentivar programas inovadores (editais para aumentar a qualidade do ensino e da aprendizagem dos acadêmicos)
CACHOEIRA	Criação de editais para projetos de ensino (educação inovadora + reforço e monitoria)
CACHOEIRA	Acompanhamento semestral das razões de evasão (coordenações) para trabalhar no foco dos problemas

CACHOEIRA	Flexibilização do sistema de avaliação, possibilitando que sejam utilizadas mais de duas avaliações dos alunos
CACHOEIRA	Obrigatoriedade do plano de ensino no início do semestre (atrelado ao portal do professor e que as avaliações do portal sejam adaptadas ao plano de ensino)
CACHOEIRA	Rever o perfil único de docentes requisitados atualmente (pesquisador + dedicação exclusiva), valorizando professores que atuem no ensino, extensão e mercado de trabalho
UDESSM	Fomentar projetos que incentivem a multi, inter e transdisciplinaridade – permitir projetos híbridos e de longo prazo
UDESSM	Promover espaços atrativos de formação continuada – professores e pós-graduandos com ações multi e interdisciplinar
UDESSM	Modernizar a forma de avaliação docente de modo a permitir que cada professor possa contribuir no ensino, pesquisa ou extensão, assim a universidade como um todo atinge o objetivo do tripé e não necessariamente cada professor individualmente (valorizar os trabalhos de extensão na progressão funcional)
UDESSM	Flexibilizar as avaliações, com o fim da obrigatoriedade de duas notas semestrais;
UDESSM	Revisar a política expansionista da Universidade, para maior atenção à infraestrutura dos cursos já estabelecidos;
UDESSM	Instituir uma educação voltada à formação de indivíduos mais humanos e autônomos, sopesando com o tecnicismo;
UDESSM	Promover uma política para os usos da Linguagem (estrangeira e materna) [gráfico-verbal; gráfico-visual; glífico-tátil; sonoro-corporal] + [Unidade de Apoio Pedagógico];
UDESSM	Ampliar as formas de registro da frequência e cumprimento do calendário acadêmico;
UDESSM	Ampliar serviços essenciais para dar suporte ao funcionamento [administração, transporte, iluminação, segurança, biblioteca] de cursos noturnos;
UDESSM	Criar uma política para as licenciaturas;
UDESSM	Ampliar a qualificação de pós-graduações existentes e a oferta de novas;
UDESSM	Estabelecer uma relação adequada entre educação de excelência e nota mínima exigida para aprovação, nos cursos de graduação;
UDESSM	Ofertar DCGs com diferentes níveis de conhecimento, que leve em conta diferentes estágios de aprendizagem;
UDESSM	Ampliar o debate sobre as relações entre o egresso, Mercado de Trabalho e Campo de Atuação para qualificar as relações entre Ingresso, Diplomação e Inserção.
CEFD	Incremento da inserção social da Universidade, de modo que o conhecimento e inovações geradas cheguem efetivamente à comunidade
CEFD	Aproximação com espaços de intervenção de futuros profissionais
CEFD	Fortalecimento da formação científica nos currículos
CEFD	Criação de uma política institucional de cultura, esporte e lazer que atinja todos os segmentos
CEFD	Ampliação do diálogo com movimentos sociais
CEFD	Fortalecer programas que atuam no espaço de intervenção na sociedade (como o PIBID), reconhecendo-os como fonte de informações importantes para realizar adaptações e modernizações nos currículos
CEFD	Ampliar e melhorar as condições de infraestrutura para suportar a melhoria das condições de ensino
CEFD	Modernizar e flexibilizar os currículos dos cursos
CEFD	Modernização das salas de aula e fortalecimento e institucionalização dos laboratórios como instrumentos de ensino e extensão, e não apenas de pesquisa
CEFD	Utilizar as necessidades da instituição como insumo para desenvolvimento de projetos de ensino que contribuam para o aprendizado dos alunos

ALUNOS	Aumentar políticas de extensão, com maior carga horária destinada a disciplinas práticas e apoio a projetos de extensão
ALUNOS	Validar como DCG todas as disciplinas cursadas em qualquer curso da UFSM, sem necessidade de justificação e aprovação pela coordenação do curso
ALUNOS	Oportunizar reforma curricular periódica, com ativa participação dos estudantes
ALUNOS	Normatizar através de resolução o processo de reciclagem de professores que recebam nota baixa na avaliação docente, com rotatividade de professores com disciplinas que não tenham número mínimo de aprovação.
ALUNOS	Melhorar a distribuição da carga horária das disciplinas e da carga horária total do curso, a fim de possibilitar a realização de outras atividades e de estudar disciplinas de outros cursos, respeitando as regras exigidas pelos conselhos e entidades de classe.
ALUNOS	Promover avaliações periódicas das disciplinas dos cursos, envolvendo alunos e docentes, com o intuito de verificar a adequação de cada disciplina ao curso
ALUNOS	Incentivar o aproveitamento de atividades de empreendorismo (startups, empresas jr., etc) como carga horária válida para o cumprimento dos créditos de ensino do curso.
REITORIA	Desenvolver um ambiente virtual de ensino aprendizagem integrada
REITORIA	Formação continuada dos docentes, com ênfase no conhecimento de quem são os estudantes e como aprendem e como avalia-los no contexto atual
REITORIA	Flexibilizar os PPC's dos cursos inserindo mais atividades de auto estudo e de opção dos estudantes
REITORIA	Oferta de DCG que tenham como objetivo a inserção na comunidade a fim de investigar as demandas e buscar resoluções para atendimento
REITORIA	Oferecer recursos computacionais às atividades de ensino/pesquisa/extensão
REITORIA	Criar estruturas que fomentem a realização de atividades extra-classe, tais como atividades de pesquisa e extensão
MOV.SOC.	Criar núcleos de educação popular como estratégia para facilitar o acesso das comunidades à universidade e para divulgar a universidade como opção atrativa para os moradores
MOV.SOC.	Criar um vínculo mais consistente da UFSM com as escolas das comunidades indígenas
HUSM	Garantir a oferta de DCG's, de metodologia científica, elaboração de projetos de pesquisa e artigos científicos, a serem ofertados a todos os cursos
HUSM	Flexibilizar os PPC's, possibilitando a inovação curricular e o atendimento das demandas e interesses dos estudantes
HUSM	Ampliar a oferta de disciplinas de empreendedorismo a todos os cursos
HUSM	Ofertar disciplinas que possam ser cursadas por estudantes de vários cursos, favorecendo a interdisciplinariedade
HUSM	Fomentar o desenvolvimento de iniciativas na área das ciências sociais e humanas na incubadora social
HUSM	Criar ambientes de inovação em educação na área de saúde, envolvendo cenários de simulação realística como forma de apoio ao ensino
HUSM	Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado
HUSM	Formar profissionais com perfil inovador e empreendedor

2.2. Formulários

Público	Nível Conhecimento	Texto

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Introduzir recursos de mídia em atividades presenciais, estimulando práticas de ensino em consonância com a realidade social do país/região em que nos encontramos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Eu colocaria em ordem de importância, os seguintes itens: 1-Educação Científica; 2-Educação Autônoma e Empreendedora e 3-Novas Tecnologias e Metodologias.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] BUSCAR EDUCAÇÃO INOVADORA COM INCLUSÃO SOCIAL, DIGITAL E HUMANÍSTICA
Docente	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] Neste item a UFSM já conta com boas iniciativas para integrar pesquisa com ensino, como os programas PIBIC, PROBIC, etc...
Docente	2-Algum Conhecimento	[Gestão] - promover ações conjuntas entre a PROGRAD, PRPGP e PRE; talvez criando um comitê articulador;
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considerando a situação, política econômica do País, penso que considerar um período de 10 anos é incoerente.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] CREIO SER IMPORTANTES! - O ENSINO COMO FORMA DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL/ECONÔMICA NA SOCIEDADE E PARA A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO CONTEXTUALIZADO!
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A inovação é haver metodologias adequadas ao perfil dos receptores. Mas deve ser incentivada a geração de material de ensino à distância. [Extensão] Educação que desenvolva instrumentos para comunicação com a comunidade local, regional e nacional. [Gestão] A gestão deve ser educada para atender à comunidade com contrapartida adequada.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Proporcionar capacitação aos docentes sobre as vários tipos de metodologias ativas e como proceder sua avaliação e tecnologias educacionais.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Aproximação às realidades sociais. [Extensão] Incentivar programas de relações humanas, visando melhor qualidade de vida. [Pesquisa] Uma melhor divulgação dos projetos de pesquisa da Instituição. Orientando quem será o público alvo.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Investir em novas tecnologias; Qualificar os docentes e discentes para o uso de novas tecnologias
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] O ambiente de aprendizagem moderno, considerando a curiosidade e interesse do aprendizado, instigando o aprendizado experimental.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fortalecer os vínculos regionais da UFSM estimulando que ações contemplem a diversidade social e cultural nos currículos. Fortalecer e estimular ainda mais as câmara de coordenadores.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Que tenhamos autonomia no processo de produção de conhecimento. Que sejamos produtores do nosso conhecimento e que esse seja relevante e socialmente referenciado. Que não sejamos refém do privado e mantemos a universidade pública com sua produção pública.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover novas Tecnologias e Metodologias Ampliar transversalidade e Interdisciplinaridade
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Novas tecnologias e Metodologias, Educação Autônoma e Empreendedora e Sistemas de Avaliação(interna e externa).
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Educação pública e de qualidade, para o Ensino, Pesquisa e Extensão.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover educação científica, interdisciplinaridade, novas tecnologias e metodologias
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Inovar nas práticas pedagógicas. [Extensão] Aproximação maior junto a comunidade com projetos mais práticos e realizáveis. [Pesquisa] Otimizar editais para que mais projetos de pesquisa sejam financiados.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] O principal desafio relaciona-se a acompanhar pelo menos as inovações tecnológicas da área do conhecimento.
Docente	4-Não Conheço	[Extensão] identificar os problemas da sociedade da área de abrangência da UFSM e propor ações REALMENTE comprometidas e capazes de gerar soluções. [Gestão] Qualquer ação administrativa virá da necessidade de bem atender ao princípio maior da UFSM, que é como já dito, formar (bem) pessoas e garantir excelência nesta condição. A administração se fará conhecer, não pode ser implantada. [Pesquisa] Horizonte sombrio se for preciso contar somente com os programas de PG.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Educação inovadora deve se referir a introduzir determinadas disciplinas em todos os cursos da universidade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Tecnologia renovada sempre, comunicação ampla.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a realização de monografias de graduação, Dissertações e Teses, com temas que tragam a INOVAÇÃO
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ensino inovador é aquele que vem de encontro a solução de problemas concretos e objetivos, visando sempre a melhoria da qualidade de vida das pessoas a curto, médio e longo prazos. [Extensão] Educação inovadora é aquela que não restringe a criatividade e sim orienta. [Gestão] A excelência acadêmica de hoje, a meu ver está atrelada aos problemas dos países ricos permitindo as publicações somente de seus interesses. [Pesquisa] A pesquisa além de necessariamente oferecer resultados concretos, não deveria ser restrita por comissões avaliadoras direcionados as seus interesses.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não conheço.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover discussões sobre a interdisciplinariedade que realmente deve ter entre as disciplinas de um curso. [Extensão] Promover cursos onde se possa reunir docentes, alunos e sociedade num contexto científico. [Gestão] Retornar ao sistema de Faculdades como era e acabar com o sistema de Cursos como tem sido há vários anos. Houve, nessa transformação, uma grande perda de qualidade de ensino.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] 08
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver uma cultura de pró-atividade em relação a formação acadêmica, que permita aos egressos manterem atualização continuada em suas áreas; as palavras mais significativas nesse contexto seriam autonomia e empreendedorismo.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que educação inovadora deva ser direcionada a despertar no estudante um interesse em fazer a diferença no campo de atuação escolhido, seja na prática do dia a dia, seja na pesquisa.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Diretriz curricular adequada e voltada a este objetivo
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito estar evidenciada a necessidade de existir incessantemente preocupações com a geração do conhecimento no seu caráter inovador e transformador, e sendo fator gerador primário do conhecimento.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A renovação curricular foi e está sendo boa para os cursos, mas também temos que pensar nos serviços de apoio para o aluno. Cito, o exemplo da biblioteca, que está em transformação de forma de estudo e pesquisa atual on-line.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Motivar a produção educacional voltada para intercambio de alunos. [Extensão] Facilitar o recebimento/mobilidade de pesquisadores estrangeiros. [Pesquisa] Dar visibilidade e motivar com bolsas de estudos, aos pesquisadores alunos e docentes. [Gestão] Promover a educação científica em todos os níveis.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Educação autônoma e Empreendedora. Foco na transversatilidade e Interdisciplinaridade. Modernização do Sistema de Avaliação. [Extensão] Maior comprometimento da universidade com a sociedade. [Gestão] Sistema interno e externo de avaliação. [Pesquisa] Educação empreendedora com foco na tranversatilidade e interdisciplinaridade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Penso que deve ser flexível. aberto à participação de todos , implicando em formação inicial e continuada de complexidade transdisciplinar ética, científica, humanística e planetária incluindo local-global.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Levar a Universidade para onde as demandas da sociedade se fazem presentes. Extensão agressiva e prioritária utilizando conhecimentos da sociedade, de fora para dentro
Docente	1-Conheço Muito	[Extensão] 1. Utilizar a extensão como pesquisa aplicada; 2. Trabalhar a extensão em ações planejadas e interdisciplinares; 3. Trabalhar as práticas de extensão aliadas às propostas pedagógicas. [Gestão] 1. Manter representantes de todos os Centros de Ensino junto à PRAE; 2. Incentivar ações extensionistas interdisciplinares e disciplinares continuas por pelo menos 5 anos;
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Consolidar projetos existentes dentro da UFSM.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] promover uma educação mais humana ,voltada principalmente para o respeito as diferentes culturas do povo brasileiro , valorizando mais seu conhecimento.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Professores tenham a possibilidade de estar atualizando-se e em contato com os centros de referência. Tenham possibilidade de participação em eventos em suas respectivas áreas.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Acredito em que seja um meio mais eficaz de promoção a todos os atributos referentes ao profissional ativo, junto com sua bagagem profissional que otimiza seus novos conhecimentos desmistificando anteriores paradigmas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estimular a Educação Científica Consolidar a Transversalidade e Interdisciplinaridade Buscar a Inovação Curricular Promover Novas Tecnologias e Metodologias Consolidar Sistema de Avaliação (Interna e Externa)
Técnico	4-Não Conheço	[Ensino] desconheço [Extensão] desconheço [Gestão] desconheço [Pesquisa] desconheço
Docente	4-Não Conheço	[Geral] - promover e consolidar a interdisciplinaridade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Nada a sugerir. [Gestão] Priorização dos critérios acadêmicos em detrimento das práticas corporativistas e partidarizadoras da instituição. [Pesquisa] Intercâmbio acadêmico com instituições de qualidade máxima no ranking internacional.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Metodologias ativas e inclusão do uso "prático" de ferramentas tecnológicas na graduação Domínio de línga estrangeira [Extensão] inserção dos graduandos em atividades práticas nas comunidades conforme a área de formação. [Gestão] revisão dos PPPs dos cursos com base na avaliação institucional. [Pesquisa] maior fatia dos recursos orçamentário da IES no eixo investigação, prioritariamente na graduação.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] - Maior integração entre os docentes dos diferentes centros e tb com os discentes. [Extensão] - Zelar pela qualidade e não quantidade na formação de graduados. [Gestão] - Aproximação entres servidores com a administração. [Pesquisa] Maior integração dos pesquisadores e suas linhas de pesquisas.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] enducaçao centifica e empreendedora. Audonoma. inclusão social,inovaçao, geração de conhecimentos
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Permitir Inovação Curricular sobretudo com Novas Tecnologias e Metodologias
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Capacitar professores em relação ao processo de avaliação e metodologias inovadoras para sala de aula
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Parece que esses temas colocados no questionário ou são bastante recentes ou estão sendo muito pouco divulgados, mas de qualquer forma a inovação e a evolução de ideias e paradigmas é essencial para o desenvolvimento humano.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover uma maior integração entre os Cursos; Incentivar as atividades empreendedoras.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - busca da educação continuada, com introdução de novas tecnologias e metodologias, inserindo estas variáveis nos currículos dos cursos - busca de novos critérios de avaliação
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover uma educação autônoma e empreendedora, aumentar a transversalidade e interdisciplinaridade e ampliar o uso de novas tecnologias e metodologias.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inovar práticas pedagógicas; Reduzir a evasão; otimizar o usos de tecnologias a serviço do ensino e da pesquisa.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover um ensino mais integrado com a prática e mais integrado com a realidade na qual os acadêmicos estão inseridos. [Extensão] Equiparar a extensão à pesquisa no que diz respeito a investimentos, a fim de reequilibrar o tripé ensino, pesquisa e Extensão.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] promover a interdisciplinaridade nos cursos de GRA e de PG capacitar os docentes para implementação de novas Tecnologias e metodologias consolidar o sistema de avaliação na UFSM
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] implantar sistema de avaliação da extensão. [Pesquisa] consolidar os PG consolidar os periodicos vinculados a PG da UFSM na avaliação qualis CAPES e fator impacto ampliar edital de apoio a publicação internacional otimizar a qualificação dos docentes (pos-doc, preferencialmente no exterior)
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] A UFSM deveria ter uma política visando num horizonte de 10 anos ter todos os seus docentes com doutorado, bem como o aumento do conceito dos cursos de pós-graduação
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Motivar alunos na área de atuação (cirurgia veterinária) demonstrando ações reais e incluindo-os na rotina hospitalar. [Extensão] Implementar o serviço especializado de cirurgias complexas no HVU/UFSM. [Gestão] Auxiliar na gestão hospitalar, alavancando os potenciais existentes no HVU/UFSM. [Pesquisa] Estruturar grupo de pesquisa coeso e com relevância acadêmica
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criar um órgão de ouvidoria exclusivamente voltado para reclames dos discentes quanto à atuação profissional de docentes. Estabelecer programas de auxílio à pesquisa para discentes socialmente desfavorecidos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Instituir um processo dinâmico de ensino onde a inovação seja perseguida e premiada. [Extensão] Em consonância com os objetivos de ensino e pesquisa, a extensão deverá apoiar-se em um processo dinâmico, sempre buscando parcerias com outros atores sociais. [Gestão] Não tenho domínio do assunto. [Pesquisa] Em consonância com os objetivos de ensino, deverá ser instituído um processo dinâmico de pesquisa onde a inovação seja perseguida e premiada, sempre buscando parcerias com outros atores sociais.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Mapear as estratégias utilizadas pelas grandes universidades do país e adaptá-las aqui na UFSM. [Extensão] Fortalecer os fóruns de coordenadores e de diretores de centros. [Gestão] Aprofundar parcerias com grandes empresas do Brasil e incentivar ainda mais o cursos de Administração e de Pedagogias. [Pesquisa] Aprimorar parcerias com as principais faculdades de Educação do país.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] 1) Promover a inserção de políticas educacionais que promovam a conclusão dos cursos por parte dos alunos. 2) Criar meios para promoção de ações teórico-prática para a ação docente.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o contexto para opinar
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] capacitação de professores através da oferta de treinamentos institucionais
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Avançar nos seguintes aspectos: inovação/renovação curricular e ampliação de novas Tecnologias e Metodologias de ensino, que visem á autonomia discente. [Pesquisa] Criar mecanismos que contribuam para a alteração da cultura da quantidade de produção científica em prol da qualidade.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Primeiramente, é preciso realçar através de uma ação forte o caráter pedagógico da instituição, sobretudo, na atuação dos docentes frente aos discentes, que tem sido deixada de lado em detrimento de pesquisas de interesses empresarial.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] É preciso estimular a Educação Autônoma e Empreendedora dos estudantes, com base numa Inovação curricular que permita responder às necessidades da transversalidade e interdisciplinaridade da mundo contemporâneo.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a Inovação Curricular
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Avaliação constante e formação continuada dos docentes de maneira compulsória.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Proporcionar espaços de discussão, inclusão, acolhimento de estudantes que visem a participação e mobilização social, fim, inclusive, da universidade. Despertar a consciência e participação cidadã visando a sustentabilidade.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Todos os itens citados na educação inovadora são importantes.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Não posso opinar.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover ações de incentivo a transversalidade e interdisciplinaridade.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Investir em inovações no sistema educacional, priorizando iniciativas bem sucedidas.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover uma Educação Inovadora para que possamos melhorar através de Metodologias eficientes o ensino para que consigamos erradicar a evasão.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover continuamente estimulos para a comunidade acadêmica e colaboradores institucionais.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover ações que visem um maior interação entre professor, aluno e conteúdo com a realidade social. [Extensão] Proporcionar maior conhecimento dos processos que envolvem a extensão na universidade. [Pesquisa] Promover maior formação dos professores iniciantes quanto aos caminhos necessários da pesquisa na instituição.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Atualização do quadro docente, incentivo a qualificação. Modernização dos laboratórios para fins acadêmicos e prestação de serviços para a comunidade.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Implementar reforma curricular, utilizar metodologias ativas. [Extensão] Consolidar educação autônoma e empreendedora. Agregando à universidade aos cenários sociais. [Gestão] Otimizar o sistema de avaliação. [Pesquisa] Promover educação científica, interdisciplinar.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Ampliar a participação de alunos e professores em propostas práticas que visem uma educação inovadora e transformadora. [Gestão] Reduzir a burocracia institucional e o diálogo entre os segmentos. [Pesquisa] Promover e ampliar o número de cursos de capacitação no âmbito da IEs.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Metodologias de ensino alternativas; aumento da oferta de cursos de graduação e pos graduação.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Em relação a ensino, vejo exemplos de professores que fazem pesquisa e não se importam com ensino, mandando seus alunos de mestrado e doutorado para dar as aulas. Poderiam fazer algo que barrasse esse descaso de alguns com o ensino.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] prefiro nao responder
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] ENGLOBAR MAIS A PRÁTICA COM A PESQUISA. PERCEBO QUE OS ACADDÊMICOS ESTÃO COM DIFICULDADE EM ASSOCIAR CONHECIMENTO CIENTIFICO NOS CAMPOS DE ESTAGIO.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Educação Científica de qualidade;Transversalidade e Interdisciplinaridade; Inovação Curricular; Novas Tecnologias e Metodologias
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover uma profunda Inovação Curricular, bem como implementar o uso de Novas Tecnologias e Metodologias.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover um educação inovadora é preciso construir a identidade tanto pessoal como profissional, ampliar o crescimento individual e coletivo despertando o saber e integrando as diferenças.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a encontro de avanços tecnológicos com a educação de forma contínua.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhorar a capacitação de docentes para o uso de diferentes tecnologias de comunicação e de uma visão mais interdisciplinar de ensino e de uma forma melhor de trabalhar essa questão também com a colaboração dos alunos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É sempre importante buscar novas formas de transmitir conhecimento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Trabalhar a transversalidade em todas as disciplinas, com o intuito de preparar os discentes para exercer a profissão. Adequar as disciplinas com a necessidade real dos alunos, rever as ementas das disciplinas com aproveitamento aquém do esperado.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] -promover cursos de capacitação aos docentes de forma a ampliar suas metodologias de ensino. [Extensão] -promover a extensão dentro da instituição, buscar uma maior valorização. [Gestão] -apoiar novas tecnologias transformadoras no âmbito do ensino, pesquisa e extensão. [Pesquisa] -promover a interdisciplinariedade no âmbito da pesquisa.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] Incentivar o estabelecimento de novos grupos de pesquisa através de incentivos como acesso a espaço físico e formas de financiamento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - incentivar o uso de novas tecnologias pelos docentes e discentes; - proporcionar maiores diálogos nos cursos a fim de promover a interdisciplinaridade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Gestão] Criação de mecanismos de verificação periódica das chefias sobre os professores acerca de práticas inovadoras pedagógicas. O resultado desta avaliação teria que influenciar na progressão funcional do docente.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Criar metas sustentadoras e viáveis a longo prazo; visar o aperfeiçoamento da logística administrativa e acadêmica ; Implementar medidas que fortaleçam a instituição e a formação do aluno;
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Professor atualizado sobre o assunto
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Entendo que a mudança no sistema de educação deva acompanhar a mudança de pensamento da sociedade.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão alinhados às novas tecnologias e promover a otimização e pleno acesso aos processos administrativos pela promoção do uso das TICs
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É fundamental uma educação voltada a Educação Autônoma e Empreendedora, Científica, Transversal e Interdisciplinar, além disso os demais objetivos institucionais possibilitam um melhor desempenho da instituição na formação de seus egressos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar utilização de métodos inovadores pelos professores de graduação e pós-graduação. Investir em ferramentas que qualifiquem o ensino a distância. Incentivar pesquisas para educação inovadora e transformadora.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A criação de metodologias de ensino do empreendedorismo nos cursos da instituição com formação continuadas dos Docentes e TAE´s da UFSM.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] transformação através dos objetivos e metas a serem almejados , para um bom desempenho profissional e acadêmico.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Adequar os currículos. [Extensão] Divulgar projetos exitosos. Estimular novos projetos de extensão. [Gestão] Fornecer atualização aos discentes para inovar. Melhorar laboratórios. Aumentar salas multimídia e o sinal para as vídeo conferências.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço a respeito do tema pois não em enfatizado no constructo do hospital universitario
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito a busca pela excelência acadêmica e o alcance da mesma estejam ligadas diretamente com a transformação e melhorias mundiais.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] Excelência acadêmica? Isso não existe nesta universidade e nunca existirá sem incentivo ao estudo dos técnicos administrativos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estimular o empreendedorismo em todos os cursos, inserindo disciplinas que auxiliem efetivamente o recém formado a criar oportunidades de trabalho, ao contrário de apenas buscar um emprego.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] * Educação Autônoma e Empreendedora * Educação Científica * Relação Ingresso/Diplomação
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Vincular as atividades de extensão ao ensino, fazendo com que todos os alunos das disciplinas se envolvam, não apenas deixando este papel para os projetos. [Gestão] Oferta de capacitações obrigatórias de atualização na área dos servidores, em todos os campi da UFSM. [Pesquisa] Fazer pesquisas mais significativas, exigindo vínculo com entidades/organizações externas, de modo que o objetivo não seja apenas qualificação pessoal, mas também traga benefícios à sociedade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover, facilitar e apoiar projetos de pesquisa interdisciplinar.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Maior proximidade entre universidade e empresas ou organizações de áreas afins aos cursos oferecidos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Ampliar a Transversalidade e Interdisciplinaridade, na realização de ações em conjunto com outras áreas de conhecimento. [Gestão] Penso que compete à gestão/ administração os objetivos de: Incentivar Educação Autônoma e Empreendedora; Verificar a Relação Ingresso/Diplomação;

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A AGITEC está surgindo como uma esperança e está se esforçando mas ainda é pouco o apoio recebido. [Extensão] Não conheço. [Gestão] Não conheço. [Pesquisa] Pouco divulgados e diria até pouco entendidos pela comunidade acadêmica.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover ensino tecnicamente qualificado que permita inserção do egresso em nível global.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] promover a capacitação dos docentes além de consolidar o sistema de avaliação interna que permitam aos alunos dar um maior feedback sobre a instituição
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estimular uma Educação Autônoma, Cient[ifica e Empreendedora Promover a Inovação Curricular favorecendo o uso de novas tecnologias e metodologias.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivo à ações de educado inovadora dentro da UFSM. Estabelecer um plano de difusão das perspectivas e metodologias de educação inovadora e de excelência dentro da universidade. Oferecer qualificação nesse tema a todos os docentes.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Aumentar o número de laboratórios e iniciativas consideradas inovadoras. [Extensão] Tornar obrigatório a todas as unidades o desenvolvimento de programas de extensão (ao menos 1 por ano). Criar o PET da UFSM para suportar esta iniciativa. [Gestão] Uniformizar, sistematizar e qualificar os processos entre cursos e centros, fazendo que um aluno que acesse a qualquer unidade possa encontrar os mesmos processos. [Pesquisa] Aumentar o número de programas de pós graduação com avaliação 5 ou superior pela CAPES.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Favorecer ações, incluindo a disponibilização de recursos financeiros, que contribuam para o desenvolvimento de metodologias inovadoras de ensino, desde que sejam avaliadas de forma responsável e busquem melhor relação no processo ensino-aprendizagem. [Gestão] Fortalecimento de cursos de capacitação e momentos de interação entre os docentes. [Pesquisa] Continuar com programas que possam integrar estudantes de diferentes níveis na instituição (graduação, mestrado e doutorado).
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Apoio, participação institucional, participação do coletivo.Incentivo a pesquisa, promoção de novos caminhos, novos saberes transformadores e potencializadores de mudança.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Incentivar a qualificação permanente dos docentes. [Extensão] Promover projetos de extensão com maior alcance comunitário. [Gestão] Favorecer as medidas anteriormente destacadas. [Pesquisa] Pesquisar novas tecnologias de ensino.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Auxiliar e fomentar a vinda de docentes e pesquisadores estrangeiros; Auxiliar e fomentar o intercâmbio de estudantes estrangeiros;
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] - Aumentar a utilização das ferramentas de tecnologia de informação e comunicação (TIC) no aumento da oferta dos cursos ead e na melhoria da qualidade dos mesmos. [Gestão] - Aumentar a utilização das ferramentas de tecnologia de informação e comunicação (TIC) como forma de aumentar a eficiência da gestão (diminuição dos erros e redução dos custos). Ex: Reuniões realizadas, preferencialmente, por videoconferência.
Técnico	1-Conheço Muito	[Ensino] - educação transformadora requer docentes transformadores e não basta ter título de doutor para tanto - para ingressar na docência do magistério superior tenha, no mínimo, 4 anos de experiência no magistério. [Extensão] - a maioria dos professores quer distância da extensão, até porque não tem preparo/capacidade para isto. [Gestão] PONTO ELETRÔNICO AOS DOCENTES, ao menos das 8 horas obrigatórias em sala de aula, previstas na LDB 9394/96. [Pesquisa] - publicizar semestralmente os projetos de cada professor - a pesquisa virou apenas um metadiscurso, pois poucos, de fato, fazem pesquisa.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Acredito que a inovação curricular possibilitará à atualização do conhecimento dos docentes e dos discentes frente aos novos estudos nas áreas de atuação das graduações e pós-graduações.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] - Criar uma incubadora de novos empreendimentos (ou incubadora tecnológica) no campus de Frederico Westphalen [Extensão] - Criar uma incubadora de novos empreendimentos (ou incubadora tecnológica) no campus de Frederico Westphalen [Pesquisa] - Criar uma incubadora de novos empreendimentos (ou incubadora tecnológica) no campus de Frederico Westphalen [Gestão] - Criar uma incubadora de novos empreendimentos (ou incubadora tecnológica) no campus de Frederico Westphalen
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] apoiar os processos internos capazes de gerar ações inovativas e pólos de excelencia em ensino, extensão e pesquisa.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] conseguir motivar os alunos com aulas dinâmicas e investigação cientifica e proporcionando mais interação com o mundo fora da UFSM
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que a educação inovadora é importante dentro da UFSM no que se refere a conhecimento mas o que se refere a educação da pessoa, isso depende de mudanças das leis Federais.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a utilização de mídias eletrônicas para melhoramento da didática, para aumentar a interação professor/aluno.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a atualização constante de docentes e o investimento em pesquisadores criativos e com propostas inovadoras; Ampliar as possibilidades que integrem os discentes a estudos teórico-práticos na extensão.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Divulgar o tema dentro da instituição; capacitar os docentes sobre o tema.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] - Incentivar e financiar os programas de ensino, oficinas e cursos para os alunos do CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. - Construir os prédios de ensino do CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. - Implantar a segunda fase do CAMPUS CACHOEIRA DO SUL com os cursos projetados. [Extensão] - Capacitar e incentivar servidores e docentes na criação de projetos de cidadania e empreendedorismo na cidade de CACHOEIRA DO SUL. [Gestão] - Licitar e construir os prédios do CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. - Contratar professores para o CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. [Pesquisa] - Investir nos de grupos de pesquisa do CAMPUS CACHOEIRA DO SUL. - Licitar e construir os prédios de laboratórios do CAMPUS CACHOEIRA DO SUL.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Deve-se buscar novas metodologias de ensino, que estejam de acordo com a sociedade cada vez mais tecnológica que vivemos , na qual o conhecimento e informações são muito mais difundidos do que no passado.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a aproximação de áreas dentro da própria Universidade para desenvolver o caráter interdisciplinar em pesquisa, ensino e extensão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Incentivar modelos inovadores de construção do conhecimento e avaliação dos alunos. [Pesquisa] Criar condições para os docentes se dedicar à pesquisa.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] nao sei ao certo
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Relacionar a pesquisa com o ensino; engajar fortemente os estudantes e desafiá-los a criar mais nos ramos em que atuam. [Extensão] Contribuir com a sociedade por meio de ações que promovam o avanço nas mais diversas áreas; conscientizar a sociedade sobre a necessidade crescente de uso de recursos renováveis (água, energia, etc.) de forma sustentável. [Pesquisa] Propor pesquisas que tragam efetivamente soluções para problemas, e não somente resultados sem ou com pouca contribuição.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o ensino incluindo todas as camadas sociais, considerando cotas sociais como forma de ingresso, possibilitando assim a efetiva abrangência das camadas mais necessitadas e com mais difícil acesso ao ensino superior.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Utilizar novas tecnologias e desenvolver novas metodologias para educação
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar o contato externo com Organizações tecnológicas Estabelecer indicadores de evolução da inovação e de controle da qualidade em todos os departamentos
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fortalecer interação entre docentes; Estreitar interação entre docentes e discentes; Desenvolver infra-estrutura adequada para as atividades acadêmicas; Ampliar o intercâmbio de pesquisas; Qualificar pesquisadores também para o mercado;
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover mais possibilidade de capacitação sobre educação inovadora.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Que tenha uma educação inovadora maior enfase no ensino e pesquisa,professores qualificados ,Tecnologias e Metodologias novas,etc.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Interdisciplinaridade, inovação curricular, novas metodologias e professores com maior conhecimento prático de suas disciplinas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a interdisciplinaridade entre cursos. Revisar os currículos dos cursos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Onde o aluno aprende de tudo e com mais prática para que possa obter mais conhecimento e assim, ter melhor excelência acadêmica.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Incentivar a melhora das notas dos cursos no ENADE, tendo maior controle e visão de crescimento do curso. [Gestão] Aumentar a nota dos cursos de Ciências Sociais e Humanas Consolidar a criação da infra-estrutura necessária para todos os cursos da Universidade. [Pesquisa] Incentivo à pesquisa e orientação a través de grupos de pesquisa diversos e inclusivos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Os objetivos institucionais importantes são: o aluno deve estudar um semestre a teoria dentro da sala de aula e o outro a pratica no campo, assim pode ampliar seu conhecimento e tornar-se um profissional bem mais preparado para o mercado de trabalho.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Excelencia Academica deve ser " traduzida" com empenho e prazer em passar o conhecimento, promovendo a formação humana e profissional de seus alunos, orientando para a atuação responsável e construtiva da sociedade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A educação inovadora consiste na construção do conhecimento e com isso torna o aluno um ser completo, possibilitando ao aluno refletir e assim produzindo seu próprio conhecimento, transformando o aluno participativo na construção da excelência acadêmica.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] O ensino que prima pela excelência acadêmica, inova e transforma, traz um diferencial para a aquisição do conhecimento fazendo do ensino um transformador de atitudes e melhorias no contexto social. [Extensão] É um diferencial que oportuniza o conhecimento. [Gestão] É o caminho que impulsiona à excelência , o aperfeiçoamento e dá a direção ao que a entidade se propõe que é um ensino de qualidade. Percebo mais quantidade do que qualidade. [Pesquisa] À pesquisa é a ponte e a fonte de inovação. Assim se oportunizar aos estudantes e principalmente aos professores tempo e espaço, a educação é efetivada com sabedoria e se torna transformadora.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que a universidade tenha uma boa estrutura de tecnologias destinadas para o ensino, mas é claro que melhorias são sempre bem vidas e em muito colaboram para a aprendizagem dos alunos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Interdisciplinarieddae tem que ser mais aplicada nos currículos, tarefas diferenciadas, alunos saindo da zona de conforto
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] As instituições de ensino, se preocupam com conteúdo acadêmico, ao seus alunos,sei que educação vem do berço,mas acredito falta para muito postura responsável,muitos dos corruptos do Brasil tem formação acadêmica.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que seja de extrema relevância a educação multidisciplinar, de modo que diferentes áreas do conhecimento possam articular suas vivências contribuindo de forma significativa para a formação profissional.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não tenho conhecimento sobre este assunto!
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o espírito empreendedor em todos os cursos para que os próprios alunos tenham a consciência de promover a inovação para atingir a excelência acadêmica. A mudança deve ocorrer desde a reforma do currículo até a inovação em pesquisa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Não sei opinar.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Gestão] Redução de custos, diminuição de cargos excessivos, ampliação do quadro de professores.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] Não sei opinar.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Otimizar o processo de ensino, ampliando o horizonte de aprendizagem dos alunos. Renovar o sistema de técnicas pedagógicas utilizadas pelos professores, visando as diferentes e individualizadas formas de aprendizagem dos acadêmicos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Formas dinâmicas de dar aula, aumentar a eficiência do tempo em sala de aula, integrar disciplinas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Utilizar dos mecanismos que tecnologia nos ofereça, reavaliar o aproveitamento de horas aulas, métodos de avaliação mais frequentes que não se restrinjam a duas avaliações, monitoria ou tutores em todas as disciplinas
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Educação inovadora no ensino seria mudar o método de ensino, buscar padrões melhores, com menos tempo de teoria em sala de aula e mais tempo pro aluno buscar conhecimento em trabalhos práticos.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Proporcionar aos lunis da graduação maior contato com as escolas. [Extensão] Proporcionar mais alternativas pedagógicas no âmbito ensino superior e escolas de níveis fundamental e médio. [Gestão] Não sei responder. [Pesquisa] Evidenciar a pesquisa como algo que envolve todos da graduação sem diferenças entre Licenciatura e bacharelado sobre quem deve pesquisar.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover aulas de cunho participativo e cooperativo entre alunos e professores, de forma a diminuir aulas tradicionais e autoritárias. [Gestão] Promover a aproximação da gestão da sede dos outros campus, uma vez que representam a mesma instituição. [Extensão] Ampliar incentivo nos projetos de extensão uma vez que trazem maiores resultados do que as pesquisas. [Pesquisa] Proporcionar mais eventos relacionados a pesquisa em outros campus, não somente na sede.
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] Integrar comunidade e academia, de modo que os alunos possam praticas nas empresas locais os conhecimentos aprendidos em sala de aula, com suporte dos professores
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Novas tecnologias, integração Universidade/empresas com o objetivo de desenvolver tecnologias e gerar oportunidades de emprego e renda.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] -Direcionar, orientar e apresentar mais oportunidades aos alunos que desejam fazer atividades que contribuam positivamente para a sociedade e universidade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] NÃO ASSISTI INTERESSE EM INOVAÇÃO E TRASNFORMAÇÃO NAS ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM, SIM DECADÊNCIA PRINCIPALMENTE NAS TECNOLOGIAS. [Extensão] há uma Indissociabilidade. [Gestão] com os recursos restritos fazem alquimia somente para manter, não estímulos. [Pesquisa] HA PASSOS LENTOS, FALTA DE RECURSOS E INCENTIVO À PESQUISA.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar, sobretudo, a interdisciplinaridade, por meio da inovação curricular. Ampliar os incentivos para os campos de empreendedorismo e desenvolvimento de tecnologias.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Num horizonte decenal faz-se necessário que a educação siga as vertentes da inovação tecnológica (técnicas e processos - aprender fazendo) e na transformação a da administração empreendedora (passando de executor para consultor negociador).

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Oferecer um ensino público de qualidade. Oportunizar a comunidade acadêmica acesso a materiais de apoio, recursos digitais, entre outros. Proporcionar conhecimento na área das tecnologias digitais e na alfabetização digital.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] É facil falar, mas penso que deve-se: aumentar, promover, consolidar, ampliar e otimizar a Educação inovadora e transformadora, acima de tudo humanisticamente, não à pau, grito e açoite como se presencia cotidianamente mais em alguns setores que outros.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Rever conceitos e práticas tidos como "imprescindíveis" na universidade, que acabam por burocratizar ainda mais os processos e, de certa forma, impedir o progresso, principalmente no que tange à inovação.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] A Universidade dar retorno para a sociedade com projetos que protagonizem mais a comunidade em geral do que a acadêmica.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] O sistema de avaliação deve ser repensado e inovado. Deve haver um maior treinamento na área didática aos professores: não basta ter todo o conhecimento e não conseguirem passar aos alunos. A pesquisa deveria ser mais incentivada dentro da instituição.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UNIVERSIDADE, AO MEU PONTO DE VISTA TEM QUE SE APROXIMAR MAIS DO FOCO DOS ALUNOS. MUITAS VEZES VC ENTRA NA UNIVERSIDADE COM UM INTUITO QUE NÃO É ATENDIDO.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fomentar o empreendedorismo dentro dos cursos de graduação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar projetos que auxiliam na educação do graduando, dando a ele uma graduação mais completa, como o PET, as empresas juniores. Remodelar os sistemas de avaliação, fazendo com que os conhecimentos aprendidos sejam melhor explorados.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que é não só o conhecimento adquirido em sala de aula, mas sim ir além disso, sair dos muros da Universidade e ir ao encontro da comunidade, levando o conhecimento de forma prática.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] As intensões na inovação devem ter seus horizontes tratados à respeito do objetivo e da aplicação, não importa a área. Devem ter mais atrativos em questão de conteúdo para os estudantes se inserirem mais em assuntos como esse.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Criar caminhos onde o processo de ensino seja aplicado em ambientes reais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Sempre que possível rever o currículo de cada curso e atrelar teoria e prática em cada semestre.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] aumentar a capacidade do aluno em seu currículo acadêmicos. [Extensão] disponibilizar ao aluno ferramentas educacionais. [Pesquisa] aumentar o conhecimento do aluno.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Melhor preparo dos professores e funcionários. [Extensão] Trabalhos voluntários e empresas juniores com atuação mais ampla e suporte. [Gestão] Melhor preparo de funcionários. [Pesquisa] Realizar/produzir PESQUISA ÚTIL, e não apenas publicações por quantidade e manutenção de cargo/bolsa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Educação Científica
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Capacitar os docentes para novas metodologias de aprendizagem em consonância com os novos tempos (chega de tanto power point!!!!) - Estabelecer metas e resultados para todos. Só assim haverá excelência.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover novas tecnologias e metodologias
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] manter atividades de extensão abertas para criar uma cultura inovaria, bem como os editais para incubadoras. [Gestão] Espero que a universidade aumente o interesse neste campo, treinando melhor seus funcionários. [Pesquisa] a pesquisa hoje em dia deve ser inovadora par que seja transformadora. acredito que a UFSm deve no mínimo manter seus esforços nessa area para garantir esse quesito.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Propiciar ensino mais amplo e com mais opções de escolha dos discentes quanto às disciplinas que realmente lhe interessam, tendo como horizonte a vida profissional, posterior à vida acadêmica. [Extensão] Ampliar os projetos de extensão com mais benefícios e reconhecimento a quem os executa, independente do local onde estejam sendo realizados.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] não existe divulgação
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Mais praticas para cada curso.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover Educação Autônoma e Empreendedora Educação Científica Transversalidade e Interdisciplinaridade Inovação Curricular Novas Tecnologias e Metodologias Sistema de Avaliação (Interna e Externa) Relação Ingresso/Diplomação
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover a aprendizagem a partir de um currículo que atenda as necessidades sociais atuais. [Extensão] Estreitar as relações entre a sociedade e a universidade. [Pesquisa] Efetivar a educação científica na universidade.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim! Não é crível nos tempos atuais não ter o foco em processos para uma educação inovadora e transformadora com a busca na excelência acadêmica.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Gestão] Mais profissionais qualificados e um rigor maior com as coordenações dos cursos quanto a presença no trabalho. Maior diálogo entre coordenação e alunos com palestras explicando sobre a secretaria,colegiado etc.
Aluno	4-Não Conheço	[Ensino] Investir em capacitação dos docentes e cursos de atualização, principalmente de didática (tem professor que não sabe que já inventaram outros meios de dar aula que não apenas lendo o texto dos slides do power point). [Pesquisa] Atualizar o diretório onde se encontram os grupos de pesquisa da universidade, com textos simples que verdadeiramente expliquem o que cada grupo pesquisa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Deveriam conversar mais com o aluno, proporcionar mais DCG em horários variados e que o aluno possa realizar mais de uma no mesmo turno.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o engajamento do corpo discente através de incentivos, tanto morais quanto financeiros. Ampliar o acesso dos professores a oportunidades relacionadas ao tema, a fim de que os mesmos tenham habilidade de estimular o restante da comunidade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar e otimizar os congressos e amostragens de ensinos científicos entre os acadêmicos da UFSM e promover encontros entre estudantes de diferentes faculdades locais, nacionais e internacionais, se possível.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Boa vontade dos professores e funcionários em geral.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não sei do que se trata.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] O incentivo á programas como o PET e as empresas júnior. Promover eventos com professores e profissionais de outras regiões. Incentivar programas de pesquisa e grupos de estudos. Melhorar o aparelhamento dos laboratórios.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero muito importante, além de salas de aulas em boas condições, ser mais importante ainda professores qualificados e que dominam o conteúdo relacionado, pois não tendo isso, os alunos sofrem para conseguir aprender e prejudica os estudos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a troca de informação e conhecimento através da facilidade de mobilidade interna para que os e as estudantes por exemplo possam construir o currículo acadêmico da melhor forma que preferirem.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover reformas curriculares em diversos cursos com conteúdo obsoleto. Melhorar as disciplinas básicas das engenharias, pois os profissionais se formam sem saber matemática e física.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desenvolver nos cursos a Transversalidade e Interdisciplinaridade, criando mecanismos de consolidação das diversas áreas de conhecimento dentro de um curso, através de um trabalho final interdisciplinar por parte dos alunos.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Ouvir mais as demandas e necessidades da comunidade local e regional. [Gestão] Não tenho sugestões nesse item. [Pesquisa] Ampliar a oferta de bolsas de iniciação científica.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Educação Autônoma e Empreendedora Fomentar a educação científica em paralelo a ética e a responsabilidade Aumentar a transversalidade e Interdisciplinaridade Promover a Inovação Curricular Fomentar novas Tecnologias e Metodologias
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A inovação esta na necessidade de buscar algo novo, isso faz com que possamos promover e instigar a procura de novas tecnologia, a até mesmo aperfeiçoar suas vantagens.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] 1- promover um espaço inclusivo e desafiador, proporcionando a inter e a multidisciplinaridade. [Extensão] 1- criar programas de treinamento para a comunidade, utilizando-se dos recursos humanos provenientes da universidade. [Gestão] 1- buscar técnicas e metodologias utilizadas nas mais representativas IEs do mundo. [Pesquisa] 1- estimular pesquisa aplicada nas áreas sociais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ensinamento de qualidade, focado mais na prática que teoria.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] ampliar, promover, otimizar, aumentar e aprofundar este tema.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Grande aumento no campo tecnologico da instituição, incentivo aos estudantes empreendedores renovação no sistemas de avaliação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Ampliar Novas Tecnologias e Metodologias. [Extensão] Almejar Educação Autônoma e Empreendedora. [Gestão] Realizar Inovação Curricular. [Pesquisa] Buscar uma Educação Científica.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover uma formação aos acadêmicos de qualidade, visando a consolidação entre a teoria e a prática.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Os professores poderiam falar mais, destacando a intenção da UFSM em figurar como uma instituição que mostre no cenário nacional com este objetivo. [Extensão] Mostrar mais para a comunidade por meio de publicidade e tb que os alunos falem de sua interação com o objetivo que cumprem de excelência acadêmica. [Gestão] O apoio que a Gestão/Administração dará se poderá ver pelo incentivo na forma de bolsas e participação em eventos que mostrem e socializem as conquistas acadêmicas. [Pesquisa] A pesquisa tb poderia ser mais incentivada a participar de concursos que premiam a excelência acadêmica. É uma forma de que mais acadêmicos se vejam implicados com seus objetivos de pesquisa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a inovação curricular; Incentivar o uso de novas tecnologias e metodologias; Promover a transversalidade do ensino;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A instituição deve incentivar em escala maior a área de pesquisa e inovação. A atualização de professores e benefícios para aqueles que mantém uma periodicidade de publicações e projetos com alunos.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Melhor posição entre as universidades. Mais publicações.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] apoio à projetos de cunho sustentável e que busquem práticas menos poluentes.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Creio que o processo de educação inovadora é um processo que atraí e desmistifica aquele ensino, dito padrão, estimula os alunos e docentes.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] otimizar as mudanças curriculares com foco no mercado de trabalho e profissionalismos dos futuros profissionais
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Em minha leitura, só é possível conseguir uma EDUCAÇÃO INOVADORA E TRANSFORMADORA C/ EXCELÊNCIA ACADÊMICA se começarem a pensar a formação continuada dos professores da UFSM. Há muito conhecimento técnico e muita falta de humanidade pelo campus.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Captar recursos e viabilizar projetos que contribuíam com uma educação inovadora e transformadora. [Extensão] Agregar vários segmentos sociais e áreas de conhecimentos que que contribuam a curto, médio e longo prazo com uma educação adequada aos seus sujeitos. [Gestão] Renovar conceitos e atitudes que contribuam de forma democrática com uma educação inovadora e transformadora. [Pesquisa] Incentivar pesquisas que venham de encontro com as reais necessidades da sociedade como um todo.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] a

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] colocar a educação por prioridade , para que o país posso voltar a ser referencia
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim axo isso muito importante pois a universidade deve melhorar e muito nesse quesito.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] mudar a grade curricular adequando-a a conteúdos atuais. Implantar e permitir acesso aos acadêmicos a laboratórios de informática.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Abrir a Universidade ao empreendedorismo; Firmar parcerias público-privadas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Investimento em professores e materiais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver projetos que ampliem a participação da UFSM na realidade local e regional. Oportunizar acesso a cursos que interessem a diferentes países. Oportunizar intercâmbio de conhecimentos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Reorganizar projetos existentes. Buscar apoio financeiro de empresas da região para manter os projetos ou ampliar. [Gestão] Diminuir burocracia. Criar manuais on-line com informações importantes para o aluno. Informatizar solicitação de documentos. [Pesquisa] Ampliar investimentos em capacitação para professores e alunos. Incentivar pesquisas que utilizem vários laboratórios ao mesmo tempo, inclusive de áreas diferentes.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar a interação entre os centros acadêmicos da universidade e otimizar as novas tecnologias que estão se disseminando entre a comunidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Realizar avaliações das necessidades da comunidade acadêmica e de arredores da UFSM para que se possa desenvolver projetos voltados às necessidades da região. [Gestão] Sem sugestões. [Pesquisa] Estimular maior contato das pesquisas realizadas na UFSM com alunos de todas as áreas, mesmo os que não trabalham com pesquisa, para que ocorra de fato uma alfabetização científica dos alunos e os mesmos tenham melhor ideia do que é fazer ciência.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - promover a educação inovadora; - Ampliar a divulgação, na comunidade, deste conhecimento; - Aumentar o trabalho diretamente na comunidade (transformadora)
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Assistência estudantil, infraestrutura (acessibilidade é incluida aqui), as relações pedagógicas professor-aluno, integração dos cursos e dos conhecimentos e uma educação cidadã.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Alinhar a teoria à prática; incentivo ao empreendedorismo; constante inovação tecnológica e contextualizar a interdisciplinaridade.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Melhorar e aprimorar de forma geral a sua educação diante das inovações tecnológicas. [Pesquisa] Melhorar com as novas tecnologias os laboratórios e equipamentos com a intenção de fomentar a pesquisa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Interdisciplinariedade no curso;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Participar de projetos que visem a mudança da visão de mundo do meio acadêmico. Consumo consciente, proteção de recursos naturais, novas e sustentáveis formas de energia discutidas junto com educação transformadora e inclusiva para todos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim acredito que a UFSM esta num caminho muito amplo, ate por causa da criação da incubadora e dos projetos de inovação tecnologica e exportação de mao de obra .
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promoção da inovação em todos níveis acadêmicos Ampliação da participação do movimento estudantil na construção das matrizes de relacionamento institucional Otimização da estrutura acadêmica, privilegiando os centros de pesquisa e extensão
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover mais ações de extensão, interagindo com a comunidade nos diversos setores.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Reforma curricular urgente, maior disponibilidade de tempo para pesquisas científicas, novas metodologias de ensino e avaliação para uma melhoria na educação.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Maior interação to assunto, com pesquisas de autores sobre o assunto. [Extensão] Mostrar a pesquisa feita á campo. Interação com empresas particulares para com os alunos. [Gestão] Adequação aos temas e relação de busca com os métodos de avaliação. [Pesquisa] Aulas práticas de pesquisa direcionada.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] É preciso que o professor atualize-se no âmbito de assuntos contemporâneos e não focar-se apenas em teorias antigas as quais já foram refutadas.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Promover a aproximação do aluno a educação inovadora, para que desperte o espírito empreendedor
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a qualidade e o acesso ao ensino superior. Abranger a comunidade academica com mais qualidade visando a união de diferentes áreas e a integração dos conhecimentos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhoras os recursos didáticos para as aulas. Utilizar as tecnologias já disponíveis na própria universidade como data show e moodle além de buscar novas tecnologias para otimizar ainda mais a qualidade do ensino como aulas com gravação em vídeo.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Capacitação dos profissionais que atuam na UFSM, sejam eles, professores, técnicos administrativos, entre outros. [Extensão] A UFSM já realiza extensão com excelência. No entanto, motivar e fornecer melhores condições de trabalho a seus professores e alunos é preponderante para obtermos trabalhos de excelência acadêmica. [Pesquisa] A UFSM já realiza pesquisa com excelência. No entanto, motivar e fornecer melhores condições de trabalho a seus professores e alunos é preponderante para obtermos trabalhos de excelência acadêmica.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] A Educação abrange novas técnicas que inovam a transformar o conhecimento.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Melhorar a forma como as aulas são ministradas (optar por novos meios de aula - debates, vídeos, palestras...)
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] Muita reflexão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Focar no aluno e suas necessidades reais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Atualização na formação inicial, que seja adequada ao que se espera que ocorra no contexto da sociedade. Por exemplo: uma mudança efetiva na educação nas escolas públicas inicia pela mudança efetiva nas aulas na formação inicial.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promoção e disseminação de conhecimentos sobre metodologias de ensino/aprendizagem que sejam inovadoras no que tange ao acesso e à produção de conhecimento na universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] propor uma educação efetiva para todos; ofertar flexibilidade para todos participarem da universidade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Possuir visão inovadora, no sentido de captar as transformações do mundo, inserindo-as na educação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Mais igualdade,mais oportunidade e mais qualidade de ensino.
Aluno	4-Não Conheço	[Ensino] Rever os PPC dos cursos e integrar a tecnologias educacionais em rede nas disciplinas Utilizar Recursos educacionais abertos para potencializar o ensino aprendizagem dos alunos melhorar as aulas expositivas [Extensão] Oportunizar mais projetos de extensão na educação em parcerias com as escolas públicas
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] # Apresentar, sem perder o foco na parte teórica, exemplos práticos de soluções inovadoras e permitir troca de experiências; # Incentivar a iniciativa empreendedora com apoio técnico;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Possibilita a capacidade de compreender o mundo de forma contextualizada e faz com que o indivíduo se situe melhor no seu tempo e espaço. [Pesquisa] Promove a capacidade de desenvolver a autonomia e faz com que a pessoa acredite mais na sua capacidade de criar, inovar em qualquer contexto.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] Procurar realizar pesquisas de real interesse social e econômico para o país ou região. Identificar os pontos negativos existentes em atividades importantes, trabalhando sobre esse assunto tentando encontrar formas de melhorar o problema encontrado.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Programas que favoreçam os alunos , fazendo com que professores de diferentes áreas do conhecimento compartilhem a mesma aula sobre determinado tema, enfocando o mesmo dentro de suas visões formativas. [Extensão] Intercâmbios visando troca de conhecimentos e relatórios de campo remetidos para análise de pesquisadores. [Gestão] Aplicação maciça de recursos em especialistas em educação, que formam o tipo mais adequado de profissional para tratar destes assuntos. [Pesquisa] Similar a educação , a pesquisa precisa compartilhar resultados e incluirem-se mutuamente desde que constatado o nexo de vínculo possível entre as mesmas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar os projetos em aberto e promover maior conhecimento sobre o assunto.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] acredito, é valido dispor aos acadêmicos novos métodos e aparelhos desenvolvendo sua capacidade
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Uma educação voltada além do conhecimento teórico/prático, voltado a iniciação científica. Adequação também da grade curricular com redução das disciplinas básicas e aumento das técnicas com maiores atividades práticas
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Os alunos precisam de mais motivação dos docentes para terem mais conhecimentos sobre projetos, mas sempre sendo somente um guia na vida dos alunos, e não tomar conta do projeto.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Inserção de tecnologias laboratórias, que englobe pesquisa de abrangência cientifica, quantitativa e qualitativa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que seja necessário algum tipo de inovação nos tipos de ensino e pesquisa principalmente, creio que seja necessário inovação e apoio a pesquisas de campo, mais práticas, inserção do aluno no seu mercado futuro.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a interdisciplinaridade e a própria interação entre alunos das mais diversas áreas e disciplinas. Empenho em transformar as aulas em exemplos práticos e preferência por professores com ótima oratória.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Para o ensino, é preciso uma melhor avaliação dos professores, e ampliação da biblioteca. Para a pesquisa, maior acesso dos alunos da graduação aos laboratórios e engajamento de projetos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o uso de novas tecnologias e métodos educacionais no universo acadêmico.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Sim

Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Aumentar a interdisciplinariedade, como também promover a educação científica para maiores inovações curriculares.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A educação na instituição é digna de respeito. Porém há certos empecilhos que desfavorecem os alunos, como o ingresso. Acho que o vestibular da UFSM deveria voltar.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] ampliar a interação entre acadêmicos e a tecnologia disponibilizada pela instituição, pois novos métodos de ensinos podem ser utilizados para passar conhecimento e nao somente ficar preso ao métodos antigos, sendo este muitas vezes insuficiente
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Aumentariam os conhecimentos dos professores e alunos
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito na inovação acadêmica, tanto no que concerne ao fomento na aprendizagem dos docentes, quanto no que se refere à inovação em termos de material de aporte para pesquisa discente.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A educação inovadora está vinculada com a excelência no desenvolvimento intelectual com investimentos em massa em ensino, pesquisa e extensão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Proporcionar aos acadêmicos mais ambientes acolhedores, com mais facilidades de acesso aos meios educacionais, assim como uma aproximação maior com os educadores, criando assim uma educação mais humanista.
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] não
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aplicar aulas mais dinâmicas e práticas mais presentes nas aulas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim, extremamente importantes.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Indubitavelmente, sim. É preciso mudar a metodologia de ensino e reestruturar a condução desse para um olhar sistêmico e integrado, que é inter e trans disciplinar, que cruza com várias áreas do saber e nelas aprende e ensina
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desconheço assunto
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar as atividades práticas durante as aulas, os alunos conseguem compreender mais e melhor os conteúdos, e isso com certeza faz diferença no momento em que são inseridos no mercado de trabalho, por exemplo.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Otimizar o tempo dos alunos em sua formação básica focado para a criação, inovação e empreendedorismo, incentivando tais métodos como avaliativos;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] È de extrema necessidade modificar os curriculos das licenciaturas para que a Interdisciplinaridade inicie dentro do campus, isso só acontecerá com a inovação Curricular e aplicação de novas Tecnologias nas práticas dos discentes da UFSM e Metodologias.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Integrar ações coletivas de responsabilidade social com a população local.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o assunto a ponto de poder opinar sobre.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Resgatar a importância da formação acadêmica para a vida em sociedade; e que esta formação depende muito da orientação do doscentes; Promover inovações curriculares Valorizar e apoiar a inovação científica

Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Mais apoio a extensão, e mais espaço para empresas junior e incubadora.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] O aluno dos tempos atuais não se contenta - e não aprende simplesmente com textos e livros. Quanto mais contextualização e exemplos práticos do assunto estudado, mais o aluno vai se engajar com os estudos, tirando maior proveito da graduação.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Sim [Extensão] Sim [Gestão] Sim [Pesquisa] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Assistência com material técnico que de suporte ao aluno em práticas do conteúdo estudado. Entende-se que a faculdade não é técnica, porém ter certa assistência nisso agregaria muito conhecimento e vontade de aprendizagem ao aluno.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Procurar estar atualizada e procurando seguir a tendência global

3. Desafio 3 – Inclusão social

3.1. Reuniões

Reunião (Unidade)	Texto
CCNE	Desenvolver atividades de nivelamento em disciplinas que apresentem alto índice de reprovação;
CCNE	Garantir a acessibilidade, a assistência estudantil e as ações de apoio pedagógico a fim de garantir a permanência e excelência do aluno no curso em andamento.
POLI+CTISM	Participar efetivamente do processo de ampliação do número de vagas de Educação Profissional em consonância com o PNE
POLI+CTISM	Institucionalizar as ações de permanência e êxito dos estudantes da UFSM
POLI+CTISM	Fortalecer as ações de acessibilidade da instituição
CCSH-1	Agilizar processos que facilitem o acesso dos alunos com dificuldades aos conteúdos
CCSH-1	Melhorar a acessibilidade física das estruturas institucionais
CCSH-1	Promover atividades que auxiliem os docentes na utilização da linguagem inclusiva
CCSH-1	Fomentar ações de apoio pedagógico que orientem o docente e auxiliem o aluno na permanência na instituição
CCSH-1	Criar normativas para que estruturas antigas sejam adequadas e novos prédios não sejam construídos sem total acessibilidade física e comprometimento com questões ambientais
CCSH-1	Aperfeiçoar o processo de concessão e manutenção dos benefícios, primando pelo zelo e responsabilidade do seu uso, promovendo atividades educativas e de conscientização
CCSH-1	Ampliar a oferta de moradia estudantil, considerando a diversidade do perfil discente
CCSH-2	Vincular políticas de ensino, pesquisa e extensão com educação inovadora e inclusão social
CCSH-2	Institucionalizar a presença da universidade no ensino básico com ações de extensão, trabalhos acadêmicos, estágios, etc.
CCSH-2	Todas as palavras-chave citadas
CCS	Melhorar estruturas físicas para deficientes físicos (rampas, elevadores, etc);
CCS	Acessibilidade para deficientes auditivos e visuais;
CCS	Ampliar a equipe de interprete em libras;
CCS	Ofertar disciplina complementar de graduação de libras;
CCS	Ouvidoria para mulheres dentro da universidade;
CCS	Capacitar professores para atender alunos com necessidades especiais;
CCS	Discutir/definir os limites de acessibilidade em cursos com características específicas
CCS	Preparar os graduandos para atender pessoas com deficiência
CCS	Ampliar a discussão da inclusão social considerando as demais ações afirmativas
CCS	Promover o desenvolvimento de alunos com dificuldade cognitiva e de aprendizagem
CCR	Acessibilidade – garantir estrutura adequada (aulas práticas)
CCR	Fortalecer núcleo de acessibilidade
CCR	Tempo de permanência - deveres dos acadêmicos, limitar nº de reprovações (referente à assistência estudantil)
CCR	Fortalecer núcleos de apoio pedagógico
FREDERICO	Ações institucionais para discussão de diversidade étnico-racial, cultural e de gênero
FREDERICO	Implementar as ações necessárias para que os campi atendam a legislação de acessibilidade (infraestrutura física e tecnológica);

FREDERICO	Estabelecer diretrizes para que todos os produtos de comunicação da UFSM (sites e revistas) sejam acessíveis;
FREDERICO	Estimular a organização de atividades culturais e esportivas, para estimular a permanência de alunos e servidores nos campi;
FREDERICO	Criar e divulgar programas de acompanhamento dos egressos, mostrando alunos que se destacam, para estimular a redução da evasão;
FREDERICO	Aumentar a interação com a comunidade local, propondo atividades que tragam a comunidade para dentro do campus;
FREDERICO	Criar ações para identificar os motivos da evasão, visando buscar soluções para os problemas apontados.
PALMEIRA	A longo prazo, substituir as bolsas de trabalho para alunos por bolsas monitoria, no sentido de valorizar e incentivar bons alunos e vincular as bolsas ao ensino
PALMEIRA	Formação continuada de docentes e técnico-administrativos para tratar questões de inclusão social
PALMEIRA	Desenvolver ações para preparar a infraestrutura física e a estrutura administrativa para ter capacidade de atender preventivamente pessoas com deficiência
PALMEIRA	Institucionalizar cursos de libras para os servidores
CACHOEIRA	Implantar auxílios (diárias) para acadêmicos com BSE não só para eventos e sim para viagens de estudo, por exemplo;
CACHOEIRA	Aumentar acompanhamento e fiscalização dos acadêmicos com auxílios (para aumentar a cobertura para quem realmente precisa)
CACHOEIRA	Ampliar as ações de apoio pedagógico
CACHOEIRA	Preparar os docentes para trabalhar as questões de diversidade étnico-racial, cultural e de gênero
CACHOEIRA	Promover atividades/palestras/encontros/discussões relativas a diversidade étnico-racial, cultural e de gênero
CACHOEIRA	Possibilitar internet de qualidade e livre em todas as áreas dos campi
CACHOEIRA	Criação de aplicativo de localização de setores e servidores em todos os campi (com endereço, telefone e mapa)
CACHOEIRA	Propiciar cursos de melhoria de instrumentos/conteúdos básicos (matemática, cálculo, português, informática) para que todos os estudantes adquiram requisitos mínimos para o acompanhamento adequado da disciplina
CT	Promoção de disciplinas transversais
CT	Controle e gestão da casa do estudante
CT	Ampliar o apoio pedagógico, psicológico e de assistência social
CT	Regras claras
CT	Prever a criação de mais vagas para a inclusão, sem prejuízo das existentes
CT	Promoção de acolhimento aos alunos de outras regiões do Brasil
CE	Melhorar as condições de permanência relativas à alimentação, transporte, moradia,
CE	Criação de políticas institucionais que contribuam para a garantia da inclusão social da comunidade universitária
CE	Fortalecimento das relações entre a Coordenadoria de Ações Educacionais e as Unidades de Ensino
CE	Garantir a implementação de políticas institucionais de acesso e permanência que efetivem a apropriação do conhecimento
CE	Formação continuada e permanente dos servidores para atuarem como agentes de inclusão e permanência
CE	Valorização das trajetórias formativas dos estudantes no que se refere à garantia do seu tempo de aprender e dos direitos humanos

CE	Ipê: Garantir a acessibilidade arquitetônica, infraestrutural, informacional e atitudinal respeitando, valorizando e promovendo a diversidade
CE	Ampliação do quadro de pessoal de educadores especais, intérpretes de libras, psicólogos.
CAL	Ampliar o acesso à educação pelos estudantes de baixa renda, objetivando sua permanência na Universidade, mediante oferecimento de materiais e incentivos;
CAL	Implantar política de acessibilidade com apoio pedagógico, recursos tecnológicos e assistência estudantil, bem como ampliar e melhorar banheiros e cozinhas;
CAL	Disponibilizar treinamento a professores e técnicos-administrativos para melhor atender as minorias e alunos com necessidades especiais;
CAL	Ampliar o acesso e a assistência a estudantes de outras nacionalidades;
CAL	Ampliar o atendimento do núcleo de acessibilidade para contemplar eficientemente todos os estudantes, professores e técnicos-administrativos;
CAL	Estabelecer novas relações de trabalho com o Núcleo de Acessibilidade;
CAL	Real adaptação de espaço físico da Universidade;
CAL	
CAL	Garantir a formação de intérpretes de LIBRAS por meio de uma Política Institucional.
CAL	Potencializar a atividade dos intérpretes de LIBRAS por meio de uma relação mais próxima com o conhecimento específico das áreas.
UDESSM	Regulamentar o uso da casa do estudante para melhor aproveitamento do espaço físico favorecendo a quem realmente precisa
UDESSM	Disponibilizar apoio pedagógico para o aluno ingressante (nivelamento)
UDESSM	Formar um núcleo de estágio que concentre oferta, demanda e gerenciamento segundo a legislação pertinente
UDESSM	Incentivar a formação em libras para professores em diferentes área do conhecimento
UDESSM	Desenvolver ações que propiciem a aproximação da UFSM com professore do ensino médio da região com vistas a preparação do aluno ingressante
UDESSM	Desburocratizar os processos de concessão de benefícios sócio-econômico e inclusão social para alunos cotistas
CEFD	Inclusão social com pauta ampla, permanente e efetiva em todos os segmentos
CEFD	Fortalecimento de práticas pedagógicas mais inclusivas
CEFD	Aumento e fortalecimento de debates mais sistemáticos com diferentes segmentos, que propiciem conhecimento maior sobre o tema e assegurando formas de atuação mais consistentes
CEFD	Criar uma cultura de inclusão que engloble a diversidade e promova uma discussão com os diferentes movimentos sociais
CEFD	Consolidação da coordenadoria de ações pedagógicas como espaço de ações voltadas a inclusão e permanência dos estudantes
CEFD	Desenvolver práticas pedagógicas adequadas para lidar com as questões de inclusão social nos diversos aspectos (físicos e sociais)
CEFD	Adaptar as condições arquitetônicas para contemplar a questão da acessibilidade.
REITORIA	Garantir a acessibilidade em seus diferentes aspectos
REITORIA	Disponibilizar os vídeos e símbolos institucionais de forma acessível
REITORIA	Mapear os egressos da UFSM que atuam em outros países para que sejam elos entre suas instituições e a UFSM (mudar para o item de internacionalização)
REITORIA	Incentivar o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão voltados para a geração de processos e tecnologias de inclusão social
REITORIA	Garantir a implantação de uma política de acessibilidade efetiva

REITORIA	Preparar os servidores que saibam lidar com as diferentes situações de acessibilidade e inclusão
REITORIA	Adequar os prédios existentes para as questões de acessibilidade
REITORIA	Garantir o investimento em assistência estudantil como forma de melhorar os índices de permanência na instituição
ALUNOS	Disponibilizar a disciplina de libras para todos os cursos, ou pelo menos para todos os centros de ensino, de forma optativa (DCG)
ALUNOS	Fortalecer a Coordenadoria de Acessibilidade (ações educacionais) ouvindo estudantes com vivência e dificuldades de acessibilidade na UFSM e proporcionar capacitação aos professores e técnico-administrativos
ALUNOS	Proporcionar acessibilidade ampla nos meios de comunicação da UFSM (site, portal do aluno, portal da biblioteca, TV Campus)
ALUNOS	Gerar equidade de votos, representações em decisões, para estudantes, técnico-administrativos e docentes, em toda e qualquer decisão no âmbito da UFSM
ALUNOS	Fortalecer permanência de estudantes cotistas (moradia, alimentação, transporte, bolsas)
ALUNOS	Garantir integração e permanência de estudantes indígenas
ALUNOS	Criar política de apoio pedagógico, através de monitorias para as disciplinas de maior dificuldade e capacitação dos monitores
ALUNOS	Maximizar a assistência estudantil, principalmente através de reformas, novas construções, fiação elétrica e acessibilidade nas casas do estudante
MOV.SOC.	Fortalecer ações de permanência no âmbito dos segmentos sociais
MOV.SOC.	Cultura de respeito à diversidade étnico-racial, cultural, de gênero e sexualidade
MOV.SOC.	Desburocratizar e agilizar processos relacionados à concessão de benefícios sociais e demais ações de inclusão, mantendo os cuidados necessários para evitar o “mau uso” desses benefícios
MOV.SOC.	Espaço físico que possa congregar outros segmentos sociais, não apenas entidades vinculadas ao movimento tradicionalista gaúcho
MOV.SOC.	Ouvidoria ou canal de informação específico para denunciar situações de preconceito e/ou de afronta à diversidade étnico-racial, cultural, de gênero e sexualidade
MOV.SOC.	Criar disciplinas relacionadas à educação inclusiva que levem em consideração também as questões de diversidade étnico-racial, cultural, de gênero e sexualidade (há uma lei específica para isso, lei nº 10.639/2003 e 11.645/2008)
MOV.SOC.	Criação de uma comissão de direitos humanos paritária
MOV.SOC.	Fortalecer políticas de ações afirmativas de ingresso que contemplem de forma mais efetiva a inclusão da comunidade negra e indígena
MOV.SOC.	Criar mecanismos de divulgação e aproximação da UFSM junto a diferentes comunidades e segmentos, para que a universidade figure como opção de futuro viável no ponto de vista de mais alunos do ensino médio
MOV.SOC.	Criar estratégias para apoiar estudantes que são mães, e que precisam conciliar os estudos com a criação dos filhos (considerando também o turno noturno)
MOV.SOC.	Melhorar a comunicação sobre os projetos de extensão junto às comunidades
MOV.SOC.	Criar espaços específicos para a comunidade indígena nos meios de comunicação da UFSM, como a TV Campus
HUSM	Ampliar as ações de apoio pedagógico;
HUSM	Criar projetos que garantam a acessibilidade a todos os usuários em todos os prédios;
HUSM	Discutir e normatizar as possibilidades reais de inclusão em determinados cursos e espaços institucionais
HUSM	Formar profissionais habilitados para lidar com as diferentes questões relacionadas a deficientes.
HUSM	Analisar/revisar as políticas de cotas de inclusão social

3.2. Formulários

Público	Nível Conhecimento	Texto
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero em ordem de importância os seguintes itens: 1-Assistêncai Estudantil; 2-Ações Afirmativas para ingresso e permanência; 3-Ações de apoio pedagógico.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] COLOCAR A SERVIÇO DA CIÊNCIA TEMAS E SABERES TRADICIONAIS, QUE NO CONTEXTO DA INCLUSÃO SOCIAL, ESTÃO FORA DA UNIVERSIDADE ATÉ HOJE
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A capacitação da para propiciar a inclusão social das pessoas com deficiência deve ser incentivada com estratégias como a preparação pedagógica de docentes, orientação dos alunos qto a escolha profissional, adequação na infra estrutura da instituição.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considerando a situação, política econômica do País, penso que considerar um período de 10 anos é incoerente.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - FORMAS DE INCLUSÃO, PERMANÊNCIA NO ENSINO DE GRUPOS COM MAIORES DIFICULDADES DE ACESSO: NEGRO, POBRES, INDÍGENAS, NECESSIDADES ESPECIAIS, ... - BEM COMO FORMAS DE ATUAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO E/OU SOCIEDADE;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A inclusão social deve tornar-se uma prática automática nas nossas ações, sem a necessidade de ser fomentada por programas e projetos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criar um grupo de apoio aos docentes sobre a inclusão social e acessibilidade/deficientes, Oportunizar aos docentes caácitação sobre como incluir pessoas com deficiência auditiva, visual....
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Conscientizar na formação acadêmica as diferenças dos seres, para uma melhor convivência social.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Humanização, higiêne e saúde da população. [Pesquisa] Ensino que levem os acadêmicos a motivação e satisfação com a sua profissão. Deixando a questão financeira como consequência de um bom trabalho.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Equidade, acessibilidade e acesso mobilidade ações de apoio pedagógico assistencia estudantil
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Proporcionar e incentivar os Professores e TAEs a se prepararem com mais qualidade para lidar com os diferentes graus de necessidades dos inclusos, permitindo assim uma inclusão mais significativa. [Extensão] Ampliar os projetos de extensão de forma a levar para a comunidade o conhecimento e buscar na comunidade assuntos e problemas para serem resolvidos pela pesquisa e devolvidos a sociedade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Manter as politicas de inclusão através dos sistemas de cotas Promover estudos complemetares de produção e interpretação textual

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] promover acesso aos diversos recursos materiais disponíveis no ambiente de aprendizagem.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A assistência estudantil e o apoio pedagógico são pontos fundamentais para manter os alunos mais carentes na universidade
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a inclusão através de articulações regionais e nacionais na busca de manutenção e ampliação dos atos já realizados .
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Aumentar a acessibilidade; Promover ações Afirmativas para Ingresso e Permanência; Promover a acessibilidade Informacional e Comunicativa.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a acessibilidade a todos com boas condições de aprendizagem.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ações práticas de esclarecimentos sobre princípios, obrigações, direitos, deveres, obrigações que as pessoas devem primar. ACESSO
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Idem ao anterior. Somente com uma pesquisa racional e voltada as necessidades (ou seja a partir da identificação do problema) é que se poderá pensar em incluir. antes é só um monte de boas intenções. [Gestão] Nenhum. A administração fará o que o avanço exigir, quando exigir, como resultante do próprio avanço.. E sem avanços não há o que programar. [Pesquisa] Nenhum. A pesquisa não está nem esteve preocupada com inclusão social. Pesquisa deve gerar conhecimento para os que estão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inclusão social significa escolher os melhores por mérito.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estimular em âmbito departamental, a discussão de quais pontos estão sendo promovidos pela comunidade docente.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Atuação na superação de barreiras que dificultam o acesso, sem privilégios para grupos específicos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] acelerar o processo de auto aceitação dos considerados excluidos e monitoramento, com ações de evolução caso evidentes, de situação de rejeição.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a realização de Cursos destinados a pessoas da Terceira Idade. Incentivar a servidores aposentados, a que façam alguma atividade junto a UFSM durante o ano.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Os objetivos institucionais devem levar em conta todos os aspectos, respeitando a diversidade social e cultural e principalmente necessidades especiais. Politica permanente de inclusão e acessibilidade, atendendo a legislação e minimizando barreiras.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Acessibilidade as instituições públicas a todos principalmente aos que de qualquer forma foram prejudicados e ou injustiçados. [Extensão] Geração de renda. [Gestão] Políticas sociais. [Pesquisa] Acessibilidade a criatividade individual e coletiva com o acompanhamento acadêmico pertinente.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Não conheço.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] 08
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Todos devem ter acesso .
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a acessibilidade de entrada aos cursos dentro da universidade de cidadãos que estudem em escolas públicas, e também a assistência estudantil a aqueles que necessitem de ajuda para permanência e termino de cursos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Reforço no ensino básico
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero o papel da UFSM indispensável para propiciar a inclusão social, principalmente pelo fato de ser importantíssimo mecanismo de inclusão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Dar seguimento aos projetos atualmente existentes.
Técnico	4-Não Conheço	[Gestão] levar para a população da cidade, os conhecimentos dados aos alunos, que receberam gratuitamente, e fazer com que esses alunos retribuam de uma forma do conhecimento que recebeu, gratuitamente para a população, num periodo curto, por exemplo como estágio
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Ações afirmativas para ingresso e permanência do aluno. [Extensão] Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero. [Gestão] Acessibilidade Equidade [Pesquisa] Acessibilidade Informacional e Comunicativa.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Oportunidade de intervenções pedagógicas para aqueles que necessitam de ajuda , seja econômica, intelectual, social , etc.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar os cursos técnicos dentro da universidade, dando oportunidade para pessoas a partir dos 40 anos retornarem para as salas de aula e retornarem ao campo de trabalho.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] incluir todo o cidadão ,respeitando os diferentes .certamente a universidade passa a responder com sua principal finalidade de uma instituição pública.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] ADQUIRIR ACESSIBILIDADE PARA UMA MAIOR INCLUSÃO SOCIAL MAIOR AÇÕES DE APOIO PEDAGÓGICO PARA CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE INCLUSÃO SOCIAL.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] O contexto inclusão Social é muito importante em todos os sentidos, promoção, expansão de conhecimentos institucionais em geral.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a Acessibilidade -Consolidar a Assistência Estudantil Consolidar as Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência Aumentar as Ações de Apoio Pedagógico
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acho que se todos são capazes e iguais, sem distinção, são desnecessários as cotas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] ampliar as atividades de extensão para a região a qual a UFSM está inserida.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Criação de um Centro de Educação Especial e Inclusão que insira na atividade acadêmica todo o mapa estabelecido pelo Estatuto da Pessoa com Deficiência. [Extensão] Divulgação social de 'narrativas' inclusivas e antidiscriminatórias, mesmo que isso venha a se chocar com discursos institucionalizados como os discursos religiosos, tradicionalistas, etc.U52 [Gestão] Desenvolver as cotas no serviço, prosseguir na adaptação do campus (ruas, prédios, instalações diversas) nesse sentido (por exemplo, o campus não tem um semáforo sequer, onde os motoristas parecem ser estatisticamente homicidas).
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] ingresso universal [Extensão] campus cultural [Gestão] avaliar a taxa de ingresso e concluintes [Pesquisa] acompanhamento das politicas de cotas (sucesso-evasão)
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] desenvolimento e habilizar pessoas
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Promover nas escolas, projetos sociais, Ongs, cursos de extensão que realmente preparem o candidato para a UFSM. Ampliar o que atualmente é feito em extensão pela UFSM.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover capacitações aos docentes para que possam se sentir aptos para ensinar aos estudantes com alguma deficiência. Ampliar a infra estrutura para garantir a progressão dos estudantes que ingressão pelas cotas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Capacitar professores a lidar com os desafios da acessibilidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Otimizar a acessibilidade e ações de apoio pedagógico
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A questão é quais são os objetivos institucionais em relação a inclusão social ? Se há debate sobre o assunto esse precisa ser melhor divulgado.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Melhorar a acessibilidade nos prédios; promover mais ações de apoio pedagógico aos alunos, principalmente aos cotistas, onde notamos maiores dificuldades no desenvolvimento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - melhorar a acessibilidade e eficiência na criação de um projeto pedagógico com ações que visem ajudar a inserção no meio acadêmico
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a acessibilidade, melhorar a assistência estudantil e ampliar as ações de apoio pedagógico.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Acho que a UFSM deve oportunizar livre acesso e ser uma instituição promotora da inclusão em níveis avançados, facilitando o acesso a cursos, bolsas de estudos, atividades culturais variadas que colaborem para o desenvolvimento e aceitação da diversidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Assegurar e expandir a assistência estudantil; Gerar ações de apoio ao ingressante incluso.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acho que a UFSM já faz um bom trabalho nesta área.

Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Aperfeiçoar as políticas de permanência; Aperfeiçoar as políticas de inclusão e de respeito as diferenças e adversidades.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sobremodo, estabelecer a condição socioeconômica como critério primeiro para o acesso ao ensino, à pesquisa e à extensão.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que a UFSM já atua com grande destaque neste ponto. As políticas atuais podem ser mantidas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Valorizar, de fato, o espaço do fórum das Licenciaturas da UFSM. Implantar e deliberar políticas efetivas para todos. [Extensão] Estabelecer maior parcerias com movimentos sociais e lideranças da cidade, do estado e do brasil. [Gestão] Mapear outros modelos existentes no Brasil e no Exterior e dialogar com a nossa realidade. [Pesquisa] Aprofundar o diálogo entre Humanas, Exatas e rurais com temas transversais, de fato, e com indicadores.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] 1) Assegurar ao aluno condições plenas de acessibilidade. 2) Assegurar aos servidores condições plenas de acessibilidade. 3) Divulgar as ações de inclusão social realizadas pela UFSM.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o contexto para opinar
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fortalecimento do sistema de cotas Ações de extensão objetivando treinamentos de capacitação de pessoas de baixa renda
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Consolidar a acessibilidade; Aumentar a assistência estudantil; Promover mais ações relacionadas à diversidade étnico-racial e de gênero; Promover ações para o idoso.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] .
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A inclusão social é outro ponto de extrema importância dentro de nossa universidade pois, se aqui dentro não o fizermos, onde se fará esta inclusão?
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Ampliar os projetos de extensão desenvolvidos pela Universidade. [Pesquisa] Divulgar na comunidade as pesquisas desenvolvidas na Universidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Temos que fortalecer as mecanismos de apoio a aprendizagem dos nosso alunos; temos que incentivar que os alunos tentem aplicar os conhecimentos na sociedade que nos rodeia;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar as ações de apoio pedagógico, acessibilidade informacional e comunicativa para todos os estudantes, professores e técnicos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ações de inclusão por meio de benefícios socioeconômicos para os estudantes moradores das casas de estudantes e também aqueles que comprovam a condições de necessitar destes benefícios.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fortalecer as Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Revisão de alguns processos de assistência estudantil. melhoria na questão da acessibilidade, principalmente nos campi fora de sede.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fortalecer a polícia de cotas, bem como implementar ações de permanência e conclusão de cursos por estudantes cotistas. Discutir limites e possibilidades desses futuros profissionais, bem como o apoio pedagógico a estudantes e professores.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Mais Ações de Apoio Pedagógico, estar frente a frente com o ente a ser apoiado é muito significativo.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Intensificar ações visando a permanência dos discentes. Promover ações educativas relacionadas as questões de diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Há pouquíssimos intérpretes que estão totalmente sobrecarregados na UFSM auxiliando os deficientes auditivos. O curso de LIBRAS deveria ser obrigatório a todos.
Técnico	1-Conheço Muito	[Ensino] Promover a inclusão social eliminando qualquer viés preconceituoso ou racista da instituição. [Gestão] Promover debates com diferentes classes sociais, étnicas e culturais no âmbito da UFSM. [Pesquisa] Promover a pesquisa participativa, incluindo a sociedade como um todo nas ações universitárias.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A inclusão social é uma das maiores qualidades da UFSM. Vem cumprindo seu papel e acredito que continuará assim.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Devemos consolidar a Inclusão Social, já em processo em nossa Universidade.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Penso que o acesso a cursos e oportunidades institucionais deva ser considerado como uma alavanca motora na inclusão visto que ao ter acesso a instituição nem sempre é possível a permanência e/ou conclusão de um curso.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar e consolidar permanentemente a inclusão social em nossa instituição
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Entendo que é de muita importancia que todos tenham acesso a tudo que a instituição oferece sem nenhum tipo de distinção tanto no ensino, pesquisa e extenção.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Preparação do quadro de professores e funcionários para a inclusão social se feita da melhor forma possível. Melhoria nas instalações dos prédios visando o acesso a todos em todos os prédios.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover fiscalização para a verificação da aplicação das ações de inclusão;
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover a equidade do ensino e apoio pedagógico. [Extensão] Aumentar a assistência estudantil. [Gestão] Oferecer e manter a acessibilidade e respeitar Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero; Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência. [Pesquisa] Apoiar e promover a acessibilidade Informacional e Comunicativa.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Penso que a instituição já progrediu muito no que tange a inclusão social.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Trabalhar com a constante formação de todos os servidores sobre o assunto inclusão social e sua divisões (educação de gênero, etnia, etc) e incorporá-lo como um pre-requisito para a atuação profissional na uFSM.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que a UFSM tem um papel bastante presente na sociedade e na inclusão social. Nesse aspecto, creio que o que precisamos é intensificar a extensão e ampliar e diversificar os projetos que aproximam a UFSM da comunidade.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] A possibilidade de ampliar a gama de vagas para diferentes setores da sociedade. Neste aspecto, as diferenças sócio-econômicas podem ser minimizadas neste período para alunos de baixo poder aquisitivo e ensino fundamental/médio débil. [Gestão] De fato, o ideal seria a possibilitar um espécie de contrato de trabalho, similar ao existente em estágios da área contábil/administrativa/econômica/direito entre outras.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Os projetos de extensão são um poderoso meio de inclusão social. Devem ser sempre desenvolvidos e incentivados. Palestras, cursos, ensino de artes, apresentações, etc. Devem ser desenvolvidos o tempo todo. [Pesquisa] Dentro de minha área, não consigo associar a pesquisa à inclusão social. Não sei responder.
Técnico	5-Prefiro não responder	[Geral] - Promover ações de apoio pedagógico a docentes e servidores;
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] EXISTEM VARIAS ATIVIDADE DENTRO DO HOSPITAL QUE PODEM SER DESEMPENHADAS E SUPERVISIONADAS.POR EXEMPLO: SERVIÇO DE HIGIENE E LIMPESA, ATIVIDADES LUDICAS COM AS CRIANÇAS, SERVIÇO DE ALMOXARIFADO, ADMINISTRATIVO, TRANSPORTE DE PACIENTES.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Assistência Estudantil mais forte; equidade; ações afirmativas; Apoio a Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a acessibilidade e ações Afirmativas para Ingresso e Permanência de acordo com critérios de Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de GÊNERO.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar de uma vez esta diversidade. Ainda vê-se que há muito preconceito com a chegada desse grande número de pessoas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Gerar iniciativas que visem a entrada e permanencia de alunos que entrem pelas diferentes formas de acesso a ufsm
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover conhecimento do tema para comunidade academica
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criar um ambiente onde as pessoas com algum tipo de necessidade especial consigam se locomover dentro do Campus.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que as cotas podem contribuir cada vez mais, assim como já vem ajudando a universidade a se tornar um lugar em que se encontre um universo de pessoas diferentes.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero que a inclusão social deve ser discutida de forma equilibrada e sem dar uma dimensão maior aos apelos de uma ou outra discussão, onde, acredito, que a questão econômico-financeira seja a mais relevante.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Manter a inclusão e as oportunidades de manutenção e término do curso pelo aluno. Inserir na pesquisa os alunos e garantir a conclusão das mesmas. Rever conforme a entrada dos alunos novas necessidades para garantir a inclusão
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ter mais comprometimento dos profissionais envolvidos na assistência estudantil; o aluno que recebe assistência realmente precisa?
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Criar um programa em que alunos da UFSM ofereçam aulas de reforço e revisão de conteúdos dos ensinos fundamental e médio a alunos com dificuldades, muitos alunos que vem de escolas públicas não conseguem acompanhar as aulas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] -promover a inclusão e permanência de alunos na instituição. [Gestão] -apoiar e buscar recursos para a atender este público. [Extensão] -valorizar projetos de extensão a área de inclusão social. [Pesquisa] -estimular o desenvolvimento de projetos relacionados a acessibilidade;
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Pesquisa] Valorizar a participação das mulheres na pesquisa científica, através de incentivos aos grupos coordenados por pesquisadoras.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A inclusão social na UFSM deve ser feita através de ações que valorizem o mérito das pessoas, e não grupos ou coletivos que buscam apenas a realização dos seus interesses.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] IGUALDADE.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] - planejar as ações de inclusão dentro das possibilidades da UFSM; - adequar as estruturas materiais e de recursos humanos para comportar ações eficientes e eficazes voltadas à inclusão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - consolidar as políticas de acesso e permanência ao ensino; - melhorar a infraestrutura dos prédios da casa do estudante e da União Universitária.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Elaborar um plano de ação para ampliar a inclusão social e ampliar a diversidade da UFSM. Podem fazer parte desse plano: cotas, acompanhamento dos acadêmicos, aulas de nivelamento, espaços para acolher e ampliar a visibilidade da diversidade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a utilização de cotas sociais ao invés de cotas raciais, com o intuito ampliar o acesso ao ensino superior e técnico de pessoas de baixa renda, sem distinção de cor de pele.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Atualizar e reforçar toda comunidade UFSM sobre o processo de inclusão social, e de construção de todo o indivíduo, compreendendo a complexidade e amplitude que envolve essa temática.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Cada vez mais os projetos acadêmicos devam estar voltados para o atendimento da sociedade em geral.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A inclusão social faz parte do "novo" quadro social global, neste sentido a UFSM não poderia deixar de fazer parte desse processo.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Capacitar os servidores para o atendimento e convívio com acadêmicos e servidores com deficiências; Adequar os sistemas institucionais para garantir o amplo acesso destes por deficientes;

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Do meu ponto de vista várias ações de inclusão social são realizadas atualmente por esta instituição. As ações que envolvem a acessibilidade e assistência estudantil deverão ser consolidadas nos próximos 10 anos
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Investir em assistência estudantil. Ampliar e qualificar as ações de apoio pedagógico.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar e otimizar o conhecimento do aluno, promover condições adequadas de aprendizagem (que o aluno tenha o professor presente na prática da sua profissão), cuidar do aluno de hoje é preparar o profissional de amanhã.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Exigir dos professores, maior comprometimento e ações que desenvolvam nesse aluno, maior cooperação e iniciativas que promovam essa inclusão social dentro e fora do Campus.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover inclusão social através de métodos e objetivos a serem alcançados pela instituição através de estudos .
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Aumentar os projetos de extensão para a inclusão social. [Gestão] Continuar com o plano de acessibilidade.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Penso ser importantes os princípios da acessibilidade e apoio pedagógico a esses estudantes tendo em vista que a inclusão é para todos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Nao podemos falar de sociedade e em transformações sociais positivas sem focarmos na inclusão social.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Diantes de tantos cursos de humanização existentes~, e já realizados, não há como não se pensar em inclusão social.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Dar prioridade a meritocracia, com possibilidade de cotas para os mais pobres, mas sou contra cotas raciais e de gênero
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Politicas de inclusão são suficientes no âmbito universitário.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inclusão social é o respeito aos servidores técnico-administrativos nos diversos setores da UFSM.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a acessibilidade para ingresso e permanência considerando as diversidades étnico-raciais, culturais e de gênero. Promover a inclusão social com ações de apoio pedagógico, infraestrutural e de acolhida visando uma efetiva assistência estudantil.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] * Acessibilidade * Equidade
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Pesquisa] Trabalhar questões de acessibilidade a meios digitais, realizando pesquisas e aplicando metodologias em recursos oferecidos pela instituição.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fomentar o ensino para a inovação, o empreendedorismo e cooperação econômica, os quais são os motores capazes de movimentar a economia para a inclusão social.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] ações de apoio pedagógico [Gestão] equidade [Pesquisa] acessibilidade informacional
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Reestruturar a graduação e a pós-graduação situando a formação dos professores sobre o tema e buscando investir nos três segmentos, professores, técnicos e estudantes sobre o tema visando um maior crescimento da universidade. [Gestão] Realizar a democratização da participação direta da sociedade no processo de gestão, por exemplo, expor os números investidos pela universidade e acolher a comunidade em seu conjunto para participação e decisões dos problemas reais da comunidade. [Pesquisa] Pautar as áreas estratégicas para a sociedade como infraestrutura e formação humana.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] ampliar as ações de apoio pedagógico aos alunos e promover as ações de permanência, as quais se mostram bom baixa eficiência na atual situação da instituição
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Além de recursos financeiros, um melhor acompanhamento dos alunos/servidores incluidos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Oferecer apoio pedagógico aos discentes com dificuldades de aprendizagem pois, somente desta forma eles serão verdadeiramente incluídos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fortalecer as atividades de extensão integradas aos conteúdos de ensino.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A inclusão social está em processo na universidade através dos diferentes programas, no entanto, faz-se necessário a revisão dos currículos a fim de adaptar às novas políticas públicas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Manter os programas existentes. [Extensão] Disponibilizar bolsas para possibilitar maior participação de alunos em ações de extensão. [Gestão] Garantir que a UFSM continue participante em programas de inclusão no ensino, pesquisa e extensão. [Pesquisa] Garantir a continuidade de programas de bolsas de pesquisa, de forma a estimular e manter os alunos nos projetos de pesquisa.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Apoio, participação institucional, participação do coletivo.Incentivo a pesquisa, promoção de novos caminhos, novos saberes transformadores e potencializadores de mudança.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover cursos breves de atualização em sistemas de informação. [Extensão] Promover cursos que atendam demandas comunitárias. [Gestão] Favorecer as medidas anteriormente destacadas. [Pesquisa] Promover a pesquisa básica a partir de uma maior articulação com as suas aplicações.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Qualificação dos docentes, técnicos para desempenharem papel fundamental na inclusão social.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desenvolver projetos de extensão para os que precisam ser incluídos antes mesmo de eles ingressarem na universidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] 1)manter a seleção dos alunos pelo ENEM e utilizar as cotas (por enquanto) 2) criar uma rede de apoio para os alunos carentes/cotistas NO PRIMEIRO ANO de curso [Extensão] 1) A UFSM poderia utilizar o prédio no centro (antigo Hospital Universitário) para as ações de extensão e convívio como a comunidade. É uma pena que esteja se desfazendo deste patrimônio de maneira tão rápida. [Pesquisa] 1)oferecer a todos oportunidade de pesquisa; não há necessidade de cotas;
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Incentivar os estudantes de baixa renda através de cotas, bolsas e outros auxílios;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] continuar apoiando as politicas de inclusão social na instituição.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] que todos possam ter acesso ao estudo e as repartições da UFSM, para que não se sintam excluidos
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] inclusão social sim, mas desde que seja pelo conhecimento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ações de redução das desigualdades ético-racial, cultural e de gênero.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fortalecimento da acessibilidade na UFSM tanto física quanto tecnológica. Investimento em bolsas de pesquisa e extensão aos alunos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar o acesso de negros, índios, portadores de necessidades especiais, sujeitos LGBT e sujeitos de baixa renda no ensino superior.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a acessibilidade; promover um acompanhamento pedagógico e psicológico dos estudantes pertencentes ao programa de inclusão social.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] É preciso incentivar a extensão e criar vínculos permanentes entre sociedade e universidade, sem necessariamente uma relação hierárquica desta sobre aquela. É preciso se aproximar da iniciativa privada.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Facilitar o acesso de portadores de deficiências motoras em todos os prédios da Universidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover ações institucionais para incorporar a temática nos conteúdos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Dar oportunidade a todos na suas diversas formas. [Pesquisa] Apoiar a inclusão continuada social na pesquisa.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Dar oportunidade para alunos de classes sociais desfavorecidas ingressarem na universidade
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a permanência com aproveitamento satisfatório no ensino.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a conscientização da importância da Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero. Aumentar as Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência Garantir a manutenção do Ensino Público gratuito. Aumentar a assistência ao Estudante
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A acessibilidade precisa ser ampliada junto com ações de apoio pedagógico.
Docente	5-Prefiro não responder	[Geral] Ações de Apoio Pedagógico. Semestre/curso de nivelamento prévio ao início das disciplinas obrigatórias do curso escolhido (para todos os alunos ingressantes). De forma a nivelar o conhecimento acadêmico dos ingressantes.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero ser importante manter as contas de acesso a comunidades étnicas subrepresentadas na academia
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Maiores condições e meios de acesso a inclusão social,mais acessibilidade,maior assistência estudantil aos portadores de necessidade especiais,ampliação de debates sobre Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero,etc.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Padronização de acessos para deficientes em todas as dependências da universidade, assistência pedagógica e psicológica aos estudantes, melhor controle no acesso por cota racial.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover uma maior inclusão social dos estudantes oriundos das escolas públicas, sem distinção de raça.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar o oferecimento de bolsas de assistência, como as da PRAE, e também dar um aumento no valor dessas bolsas. Promover eventos sobre a diversidade étnico-racial, cultural e de gênero.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a todos o acesso ao ensino de qualidade e que o aluno possa terminar os estudos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Otimizar os espaços existentes de discussão sobre diversidade e inclusão. [Gestão] Ampliar o conhecimento do corpo docente referente aos objetivos e benefícios da inclusão social, envolvê-los nesse processo.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Os objetivos institucionais importantes são: promover a igualdade das classes social para que todos renhamos oportunidade de uma estabilidade da vida financeira, aumentar o respeito entre as diferentes idade, a deficiência e a sexualidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inserir as pessoas ao acesso institucional, padrões de acessibilidade nos diferentes espaços.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que seja muito importante a inclusão social para a sociedade, pois ajuda a extinguir a discriminação entre classes e etnias.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] É muito importante que os saberes internos da instituição cheguem de forma mais rápida e clara para a comunidade como um todo. [Extensão] Que o resultado dos estudos e descobertas, sejam aplicados de forma rápida, segura.....na totalidade da sociedade (local,regional e nacional). [Gestão] Maior participação e representação de toda a comunidade na elaboração e aplicação das propostas elaboradas pela instituição. [Pesquisa] Que a prioridade das pesquisas desenvolvidas seja voltada para o ser humano e não para grupos exclusivos de pessoas ou empresas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Hoje a inclusão social oportuniza aos estudantes/acadêmico/professores/comunidade serem críticos, aprenderem o certo, o transformador, o inovador. A educação transformadora é aquela que oferece com responsabilidade e qualidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Uma boa melhoria na estrutura dos centros educacionais, para que sejam atendidas todas as demandas, uma adequação e um longo e intenso processo de conscientização, sobre a inclusão social, em todos os níveis escolares.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que o mais importante para alunos com alguma deficiência está relacionado ao modelo de ensino destes alunos com professores preparados e com materiais que atendam a esses alunos, além da acessibilidade que hoje é vita em qualquer instituição.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] é preciso avaliar se o aluno possui apitdão para o curso. ver o que ele espera, se é compativel com o que o curso pode oferecer ou ele está iludido apenas pq conseguu uma vaga
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] UFSM é ainda extremamente fraca em relação a esse assunto, no quesito de aplicabiliddae
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A educação em sua base ,primeiramente pela família,devem fazer parte deste contexto,deve ser debatida respeitando opiniões contrarias ,só entendendo elas poderemos tirar conclusão de interesse unico.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não conheço
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Promover mais ações de inclusão social desde inclusão étnica até social. A universidade é um ambiente plural portanto promover a cultura do respeito às diferenças é fundamental.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] é necessário ampliar as Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência, consolidar as Ações de Apoio Pedagógico e Acessibilidade Informacional e Comunicativa. Fomentar o respeito a Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Aumentar as possibilidades de ensino para aqueles que possuem alguma dificuldade, tornando a troca de experiencia entre professor e aluno mais proveitosa para ambas as partes. [Pesquisa] Promover assistencia àqueles cursos que não possuem referencia em pesquisa, incentivando a iniciação e dando condições, mesmo de infraestrutura, para que se possa avançar em termos de pesquisa internamente no curso.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Disponibilizar meios com que Mães acadêmicas moradoras da casa do estudante, possam deixar seus filhos enquanto estudam.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Otimizar a acessibilidade aos alunos portadores de necessidades especiais; Ampliar a assistência estudantil; Ampliar as ações de apoio pedagógico.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] creio que seja necessário dar maior amparo para quem é incluido, pois muitas vezes este entra na universidade e não tem condições de continuar...porém, acredito que o esforço, participação e notas do aluno devem ser levadas em conta
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inclusão social deve ser a flecha, não o alvo. Então os objetivos devem ser de agregar mais as pessoas à Instituição.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inclusão Social sem diminuir o nível do ensino.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliar quadros de professores que apoiem a inclusão social e reduzir professores antiquados, misóginos, preconceituosos e machistas. [Gestão] Promover segurança e garantir os direitos dos acadêmicos dentro da universidade, inclusive nas salas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A instituição deveria não somente se adequar, mas proporcionar novas sistemáticas que visem incorporar este tema dentro do universo educacional. [Extensão] Se a Universidade se incorporar a sociedade, terá mais facilidade sobre como debater e implantar este tema nos currículos. [Pesquisa] Incorporar ao currículo de cursos, não somente sociais, o tema inclusão social, vai fazer com que os alunos despertem interesse e maior conhecimento sobre o assunto.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] fornecer momentos de integração entre a comunidade e a instituição; aumentar os projetos de parceria com organizações do município e região da universidade.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Fomentar a formação docente pedagógica especializada
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Práticas sociais, para que a comunidade acadêmica saiba valorizar os incluídos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] tem como objetivo ativo a inclusão social. [Extensão] trabalhos estacionários sobre a extensão poderia ter um desenvolvimento ascendente entre instituição e sociedade. [Gestão] HÁ UMA PREOCUPAÇÃO DE IGUALDADE E DIVERSIDADE E TAMBÉM UM COMPROMETIMENTO. [Pesquisa] há sempre um desenvolvimento de atualizações a leis e diretrizes sobre a inclusão mas não uma interação da pesquisa com a instituição e a sociedade
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A inclusão social deve ocorrer de forma gradual e constante, sem atropelos ou imposições e cientes que somos todos iguais perante a lei sem distinção de cor, credo, raça, gênero, etc.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Ter programas de inclusão para todos cursos de graduação, pós-graduação da instituição , treinamento, palestras, mini-cursos etc....

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que a acessibilidade seja um dos objetivos importantes. Atualmente o nível de acessibilidade é muito baixo.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Investigar quem são os cotistas e chamá-los para mais fóruns, e cobrar que é o retorno produção científica que estão fazendo voltado para a comunidade à qual representam.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] melhorst acessibilidade para portadores de necessidades especiais.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Ampliação da casa do estudante, ampliação dos RUs, construção de um novo e grande RU e creches/escolas para que as estudantes mães possam continuar frequentando a universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Mais acessibilidade; mais alunAs nos cursos de engenharia.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] MAIS ACESSIBILIDADE.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhorar os pontos de acesso como rampas no campus, assim como oferecer curso de libras para todos os cursos (poderia ser uma DCG).
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] A inclusão social é fundamental na Universidade, na qual convivemos com diferentes etnias, raças, religiões entre outros. É importante aceitarmos uns aos outros, sem preconceito. A universidade é o local desse acolhimento.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Promover mais pesquisas/ensino/extensão sobre a temática. [Extensão] Investimentos em possibilidades onde a universidade interfira no melhoramento de outras realidades. [Gestão] Construir mais espaços inclusivos, inclusive na propria administração institucional que conta com a presença de poucos negros, mulheres, indígenas, e pessoas com deficiencia na gestão. [Pesquisa] Financiar pesquisas nesse sentido, construir mais espaços inclusivos, inclusive na propria administração institucional que conta com a presença de poucos negros, mulheres, indígenas, e pessoas com deficiencia na gestão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Extremamente importante a inclusão social em todos os niveis tanto levando os alunos e professores a comunidade quanto incluindo a comunidade na universidade aumentando o conhecimento dos docentes e dicentes e melhorando a qualidade de vida da população
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Prezar pela diversidade e igualdade racial, gênero e socioeconômica
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A inclusão social deve visar pessoas com dificuldades financeiras.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] aproximação das pessoas.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Matérias associadas a ciencias sociais para TODOS OS CURSOS E CENTROS. [Gestão] Conscientização e treinamento de funcionários. Contratação e admissão de pessoas de todas as raças, gêneros e orientações sexuais em TODOS OS SETORES da universidade. [Extensão] Maior investimento em programas como o Práxis - Coletivo e Alternativa. [Pesquisa] Maior investimento em programas como o Práxis - Coletivo e Alternativa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Otimizar Acessibilidade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Consolidar as ações de assistência estudantil e acessibilidade à Universidade pública, gratuita e de qualidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] penso que se faz importante incentivo e formação neste campo, para criação d uma cultura inclusiva.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] atendimento medico para moradores da casa do estudante? seria uma boa pensamento para o futuro. falta mais divulgação
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] melhoras para o aprendizado nas condições do publico especial.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Mecanismos que visem integrar o aluno/discente em todas as atividades desenvolvidas na instituição
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover: Acessibilidade Equidade Assistência Estudantil Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero Ações de Apoio Pedagógico Acessibilidade Informacional e Comunicativa
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A promoção de ações que promovam ingresso e permanência, considerando as diferenças como perspectiva positiva de formação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Importantíssimo estar nos objetivos institucionais promover a inclusão social dos seus membros acolhendo a comunidade acadêmica. Aumentando a assistência estudantil e promovendo oportunidades, por intermédio das ações afirmativas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Mais apoio pedagógico, mais prédios para moradia estudantil rápido! Melhores condições nas salas e aulas para professores e alunos
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Intensificar a Inclusão Social. [Gestão] Facilitar o acesso de pessoas com deficiências.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Tornar a acessibilidade como prioridade; Desenvolver ações afirmativas para ingresso e a permanência das pessoas com deficência no ensino superior; Ampliar ações que possam promover uma melhoria na acessibilidade para pessoas/estudantes com deficiência.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover a inclusão com qualidade não apenas incluir ,ter condições para promover a educação ,lazer etc.

Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Procurar divulgar mais os cursos, principalmente os noturnos, onde se há vagas sempre sobrando. [Extensão] Buscar junto às empresas locais parcerias, colocando no mercado de trabalho, alunos altamente qualificados e motivados. [Gestão] Montar gráficos para avaliar de que região os alunos residem e o que pode ser melhorado, modificado, incluído. [Pesquisa] Fazer com que todos tenham acesso sem restrições, dando oportunidade para todos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover maior acesso a comunidade acadêmica no que tange a cursos como o de libras, geralmente com vagas limitadas e horários restritos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover uma educação a respeito da inclusão social faz com que as pessoas se conscientizem e colaborem, ao tomarconhecimento as pessoas estarão mais abertas a novas ideias e motivadas a colaborar.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Para alem da inclusão social, é necessária a permanência desses sujeitos na Universidade.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Aperfeiçoa: Acessibilidade, Equidade, Assistência Estudantil Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência, Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero, Ações de Apoio Pedagógico além de Acessibilidade Informacional e Comunicativa.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Otimizar a acessibilidade, assistência estudantil e a permanência dos estudantes.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar as discussões a cerca da temática com fóruns permanentes de discussão Permitir e possibilitar a transversalidade dessa temática durante a graduação e pós-graduação
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Acredito ser muito importante a inclusão social, porém é preciso uma capacitação do agentes institucionais envolvidos.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Acessibilidade Promover Assistência Estudantil Aumentar a acessibilidade Informacional e Comunicativa. maior acesso a periódicos internacionais
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que qualquer instituição tanto de ensino quanto organizacional deve amparar plenamente todas as pessoas independente da sua posição, pois todo ser humano tem sua subjetividade que deve ser levada em conta.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] 1- criar um programa de acompanhamento para escolas de nível médio, visando a preparação dos alunos antes de ingressarem na universidade. 2- estabelecer espaços de debate sobre temas como: racismo, homofobia, preconceito de classe. [Gestão] 1- criar espaços de trabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais (incluindo-se alunos). [Extensão] 1- criar programas de assistência acadêmica para grupos minoritários. [Pesquisa] 1- estimular a pesquisa nas áreas de sociologia e antropologia, que tratem de grupos minoritários e a história da escravidão no Brasil.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Levar ensino de qualidade para as escolas a fim de incluir os alunos que possuem mais dificuldade de aprendizado, pra desta maneira chegar com melhores condições na faculdade e as universidades ofertarem mais vagas sem precisar de cotas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] oferecer, beneficiar, preparar, oportunizar e favorecer.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Melhoria massiva na acessibilidade aos prédios, maior diversidade no ingresso à instituição, criação de uma assistencia estudantil que realmente funcione.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Maior investimento para deficientes físicos Continuar o investimento em pessoas de baixa renda como o auxílio estudantil
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Oferecer Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência. [Extensão] Ampliar a Drversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero. [Gestão] Oferecer Ações de Apoio Pedagógico. [Pesquisa] Acessibilidade Informacional e Comunicativa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A inclusão social não é resultado somente de uma formação acadêmica de qualidade, infere outros aspectos de gestão no nível federal, estadual e municipal. Para isso, é necessário que haja projetos macros para serem consolidados no micro espaço.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Em todos as instâncias de ensino, pesquisa, extensão e gestão todos os aspectos devem prever uma acessibilidade ampla, que se mostre participativa e equitativa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover mais discussões sobre as questões de inclusão social, assim como prever ações emergentes para a melhoria destas questões.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Ampliar recursos de ações e estratégias para a promoção da acessibilidade; Consolidar ações de apoio pedagógico a todos os estudantes; Promover a equidade levando em consideração a diversidade do público acadêmico.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A inclusão social é importante, mas não basta inserir os indivíduos, temos que auxiliar o desenvolvimento com programas de nivelamento e de interação acadêmica.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Embora seja um grande desafio, já vejo iniciativas interessantes por parte da universidade, creio que devemos continuar e ampliar os trabalhos nesta área.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Garantir e manter o debate sobre as cotas raciais, e a real estrutura da universidade tanto para o acesso quanto para modelos alternativos para assistência em aula (sistema áudio-visual) entre outros.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar as ações relacionadas à permanência do aluno e ações de apoio pedagógico, pois em alguns curso essas práticas não são usuais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a igualdade sempre respeitando as diferenças e as singularidades de cada um, facilitando assim o processo inclusão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Acolher e viabilizar métodos que garantam o processo de ensino-aprendizagem de forma harmoniosa, respeitosa e comprometida com a dignidade da pessoa humana. [Extensão] Inserir projetos que ampliem o processo de ensino-aprendizagem de forma harmoniosa, respeitosa e comprometida com a dignidade da pessoa humana. [Gestão] Incentivar métodos, pesquisas e projetos de extensão que viabilizem o processo de ensino-aprendizagem de forma harmoniosa, respeitosa e comprometida com a dignidade da pessoa humana. [Pesquisa] Desenvolver estudos que garantam o processo de ensino-aprendizagem de forma harmoniosa, respeitosa e comprometida com a dignidade da pessoa humana.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Não tenho ideia.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] a
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover oficinas sobre o assunto tratado em sala de aula, pois na maioria das vezes o deficiente não consegui acompanhar no mesmo ritmo dos demais colegas. E desse modo ele poderia aumentar o seu conhecimento e entrar no ritmo dos demais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] todas as pessoas devem ter os mesmos direitos de verdade e serem tratadas da mesma maneira , sem olhar para a cor ou a raça
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Possibilitar que a diversidade social encontre espaço para explorar suas respectivas potencialidades.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] inclusão
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] AMPLIAR A ACESSIBILIDADE COM MAIS ACESSOS EM PERFEITAS CONDIÇÕES ONDE TODOS PODEMOS UTILIZAR E AJUDAR OS MAIS NECESSITADOS. AUMENTAR CAMPANHAS, MOSTRANDO QUE TODOS NÓS SOMOS IGUAIS INDEPENDENTE DE COR E SEXO
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Permitir que todos os alunos tenham alimentação de graça no RU
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Democratizar o acesso: mesmos parâmetros de ingresso, independente de cor, raça, sexo.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] * Acessibilidade * Equidade * Assistência Estudantil * Ações Afirmativas para Ingresso e Permanência * Diversidade Étnico-Racial, Cultural e de Gênero * Ações de Apoio Pedagógico * Acessibilidade Informacional e Comunicativa
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Oferecer o que a sociedade necessita, para que haja um bom desenvolvimento.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Deve ser estendido a todos mas sempre prevalecendo a qualidade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] acredito que existe mais instituicoes preparadas aa ensinar e receber a sociedade de forma igualitaria
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Tornar o campus um local com amplo acesso para pessoas com deficiência. Atender as demandas de inclusão social oriundas do Sisu. Ampliar a assistência estudantil, uma vez que devido ao Sisu mais alunos de fora devem vir para Santa Maria.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Programas/eventos que envolvem todos os gêneros; Acessibilidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Estimular a inclusão social e, principalmente, dar assistência a estes alunos durante a permanência na UFSM; Avaliar as principais necessidades dos alunos inclusos para criar programas de apoio aos mesmo, diminuindo com isso a evasão. [Extensão] Estimular alunos a desenvolverem projetos para resolver problemas relacionados às suas necessidades e/ou carências. [Gestão] Sem sugestões. [Pesquisa] Sem sugestões.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Creio que a inclusão social é muito importante. Porém deve ser realizada com responsabilidade. Acredito que deva ser por renda, e não por raça e religião.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Incluir na grade curricular disciplinas que abordem de maneira séria e aprofundada o assunto. [Extensão] Promover debates e fóruns sobre o assunto, incentivando a atuação de todos, através de seus projetos sociais a buscar a inclusão social em suas atividades. [Gestão] Fornecer estrutura física e técnica sobre o assunto. [Pesquisa] Promover debates e fóruns sobre o assunto, incentivando a atuação de todos, através de seus conhecimentos científicos e sociais a buscar a inclusão social em suas atividades.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Desenvolver ações de acessibilidade para toda a comunidade universitária; - Promover ações de permanência;

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] -Divulgar mais as ações de inclusão social em geral
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Nome social, política de cotas para pessoas com baixa renda, ampliação da casa do estudante e ampliação da quantidade de bolsas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Interação pessoal Troca de idéias Oportunidade de resposta individual Oportunidade de participação
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acessibilidade para todos os níveis sociais; diversidade, e acessibilidade ampla tanto informacional como comunicativa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Melhorar as possibilidade de permanência no ensino, levando em consideração as especificidades de cada aluno. [Gestão] Melhor o atual sistema de assistência estudantil, na qual dificulta o acesso e permanência dos alunos na instituição de ensino. [Pesquisa] Aumentar o número de bolsas de pesquisa, com a intenção de não somente a subsistência do aluno na instituição mas, também o incentivo a pesquisa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Auxilio mais efetivo para os alunos de baixa renda, pois não adianta somente ocorrer a inclusão na universidade sem nenhum apoio psicológico e intelectual.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Expandir o processo seletivo com metodologias diferenciadas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Tratar todos os humanos como iguais em suas diferenças. Respeitar a cultura individual, seus conhecimentos culturais passados a gerações. Promover o ser conhecedor e não só o ter conhecimento.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar as ações de apoio pedagógico Ampliar a assistência estudantil Promover a equidade Consolidar a diversidade étnico-racial, cultural e de gênero
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inclusão das questões de gênero nas discussões acadêmicas. Oferecimento de ambiente adequado aos PNE.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que é importante ter assistência pedagógica, maior acessibilidade, porém com igualdade a todos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] eu creio que a inclusão é algo importante dentro da sociedade, oferecendo aos mais necessitados igualdade e oportunidades.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Melhorar o debate com assuntos, que chamem a atenção dos alunos e faça instigar a busca pelo conhecimento. [Extensão] Mostra a real situação do que se encontra na sociedade. [Gestão] Abrir o debate, sem se posicionar de um lado. [Pesquisa] Quebra de paradigmas entre alunos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acessibilidade em todos os prédios da UFSM; Material da biblioteca acessível para todas as deficiências.

Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Criar meios de acessibilidade e manutenção para os alunos para que eles tenho acesso à Universidade e além disso permanecer nela com condições financeiras, materiais e psicológicas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a união de classes sociais e organizar de forma eficaz a distribuição e o pagamentos dos auxílios disponibilizados pela universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Melhorar o acesso para pessoas que possuem alguma deficiência física como cadeirantes.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A prática deve ser a mesma de grandes universidades americanas. Se você é bom, venha estudar conosco. Seus gastos serão bancados por nós. Isto fomentará a inclusão social.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] É fundamental haver inclusão social, pois é uma forma de todos estarem integrados tanto no meio social e profissional. Não pode haver diferença entre as pessoas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] oportunizar a todos o acesso a cultura, a livre expressão, a conhecimento de coisas reais, e não somente o que a imprensa mascara.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliação e consolidação de políticas de acesso a universidade, tais como ações afirmativas e o prouni. Além, é claro, de dar o mínimo de condições de moradia, alimentação e ampliação de bolsas para os alunos de baixa renda para que não haja evasão
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Permitir que qualquer portador de necessidade especial tenha acesso a todos os locais da UFSM (prédios, R.U., bibliotecas...)
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] Sem inclusão social. A ufsm deve se pautar na MERITOCRACIA de quem ingressa para ser GRANDE... com inclusão social continuará pequenina...
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] mais professores de libras nos cursos e acesso a cadeirantes.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sobre inclusão social, considero importante a instituição interagir com a comunidade, universitária e não-universitária no sentido de promover eventos com palestras, apresentações artísticas e culturais que tenham como tema a inclusão social.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Ampliar o horizonte de influencia da UFSM, buscando inclusao social de jovens, idosos e docentes de outras cidades e regioes: AMPLA, Vales, Fronteira Oeste. Buscando aproximar a UFSM dessas regiões e dessas populaçoes. [Extensão] Buscar novas áreas e temas de pesquisa em outras regiões do Estado que não seja somente a AMCENTRO, mas ampliar para vales, serra, pampa e metade sul. Em especial em áreas de imigrações, associações produtivas, e desenvolvimento e inclusão tecnológica. [Gestão] Ampliar e divulgar a UFSM nessas áreas territoriais e de pesquisa. [Pesquisa] Buscar novas áreas e temas de pesquisa em outras regiões do Estado que não seja somente a AMCENTRO, mas ampliar para vales, serra, pampa e metade sul.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Repensar as formas de ingresso na universidade, de forma que as cotas se destinem aos estudantes com baixa renda realmente comprovada e de escola pública, e garantir a permanência desses até o final do curso, mantendo o ingresso e evitando a evasão.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] é necessário preparar a comunidade acadêmica (principalmente professores) sobre o tema, e como podemos ajudar neste processo,m através de palestras, eventos em geral.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Atender a todos, sem discriminação, incluindo em projetos da Universidade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar o acesso pelas ações afirmativas tendo em vista ser uma instituição pública, nada mais justo que seus alunos sejam oriundos de escolas públicas. Promover as ações de apoio pedagógico com afinalidade de corrigir as lacunas no ensino médio.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] aumentar o número de estudantes relacionados as minorias, apoiar alunos que conseguem ingressar na universidade e muitas vezes desistes. Ampliar a pós graduação para todos.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Sim, que não pratica a inclusão social, não está realmente compreendendo a importância deste tema.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desenvolver politicas com o objetivo de dar suporte a inclusão social; Criar incentivo as empresa que abrirem vagas as diversidades; Tornar as cidades com mais acessos, seguindo grandes exemplos; Desenvolver melhores regras para inclusão racial, em vagas;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promoção de debates sobre inclusão social dentro dos cursos de graduação e pos. [Pesquisa] Acompanhar alunos que se sintam excluídos ou que apresentem problemas relacionados a inclusão.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] acessibilidade arquitetonica. acessibilidade ofertando interpretes de libras. acessibilidade ofertando audiotextos, audiotranscrições e demais. condiçoes de acesso e permanencia aos alunos em processo de inclusão
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover efetivamente o acesso à educação, tanto no que se refere aos aspectos físicos de acessibilidade, tanto ao ensino ofertado.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Amplia o acesso e desmascara a sociedade de todos os tabus existentes até então. [Pesquisa] Facilita a compreensão do"diferente" e haverá uma aceitação sem preconceito.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] compartilhar a sala de aula com grupos socialmente e historicamente excluídos. [Extensão] aplicar os programas e sugestões obtidos nas pesquisas sociais e monitorar os resultados, a fim de contribuir com as políticas de inclusão social. [Gestão] Supervisionar os campos de educação para inclusão social, pesquisa em ciências sociais e experiências fortalecedoras na extensão em inclusão social, aplicando programas de maior porte que integrem essas diferentes somas de conhecimentos. [Pesquisa] incentivar maciçamente a pesquisa em ciências sociais, com temáticas definidas para o tema de inclusão.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar os projetos que estão abertos e faze-los funcionar realmente.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] conserteza abrange a tudo e a todos
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Reduzir a distância entre alunos e empresas (mercado de trabalho) através de vínculos entre empresas e universidade, bem como maior incentivo de estágios extracurriculares.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] melhorar cada vez mais o ensino
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] inclusao social busca abranger o maior numero de pessoas possivel, ou seja, todos deverão ter as mesmas condições para desenvolverem seus estudos, projetos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] sim claro
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] relacionado ao ensino ainda há muito o que melhorar. [Pesquisa] vem avançado e muito a pesquisa
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a interação dos graduandos por intermédio de eventos, conversas, entrevistas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] melhoria da assistência ao estudante, principalmente financeira, pois a maioria não tem condições de se manter sem as mesmas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar e promover políticas públicas de inclusão
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] É de extrema importância manter e investir nas monitorias de apoio ao ensino, pois o graduando muitas vezes saindo de escola pública não tem preparação suficiente para lidar com algumas dificuldades. [Gestão] Ampliação da casa do estudante e manutenção as ações afirmativas para entrada e permanência na universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver programas que acompanhem o desempenho do aluno em seu curso; Ampliar os recursos (Casa do Estudante, União Universitária, RU) que garantem a permanência do estudante.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Apoiar o o movimento estudantil dentro e fora da universidade, bem como promover ações em conjunto que sensibilize o estudante a permanecer na instituição reforçando sempre a Assistência estudantil.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] É necessário que tenha uma assistência estudantil de qualidade, de maneira que alunos que ingressão na universidade tenham condições de permanecer na instituição.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhorar ruas e calçadas, pois, em muitos lugares, é complicado de andar até para quem não possui nenhum tipo de deficiência. A assistência em relação aos materiais também poderia melhorar
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar o espaço de debates entro os acadêmicos com finalidade de interação entre os mesmo

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] FAZER COM QUE TODAS AS PESSOAS ESTEJAM INCLUSAS NO MEIO ESTUDANTIL, INDEPENDENTE DA CLASSE. [Extensão] DAR OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO A TODOS. [Gestão] DIVIDIR OS PAPEIS DE ADMINISTRAÇÃO DE ACORDO COM A CAPACIDADE DE CADA UM. [Pesquisa] PROCURAR MANEIRAS DE INCLUIR A TODOS NO MEIO DE PESQUISA.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Retirar as cotas para pretos pardos ou índios e promover a inclusão numa só cota de cor , somente deixando as cotas sociais
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Manter as cotas para grupos menos favorecidos, buscando equiparar quantidade de negros e brancos, e de estudantes de todas as classes sociais. Ofertar mais vagas docentes para recém doutores, que trarão uma visão mais inovadora para o ensino. [Extensão] Estender as ações de extensão para outros grupos da população, favorecendo projetos/programas que envolvam populações com menos acesso à educação superior, buscando levar mais informação e melhoria da qualidade de vida a esses grupos. [Gestão] Aceitar apenas gestores que tenham uma visão menos 'cochinha' da sociedade e que entendam a real necessidade de manter as ações afirmativas na universidade. [Pesquisa] Incluir pesquisadores recém formados em grupos de pesquisa da UFSM;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A inclusão social está diretamente relacionado com os propósitos da gestão inovadora com as necessidades da comunidade acadêmica e local.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Seguir melhorando a atual estrutura, Propiciar o acesso a educação; desenvolver mais pesquisa para a busca de novos conhecimento e principalmente buscar efetivamente realizar a formação de profissionais capazes de enfrentar as diversas situações.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Proporcionar mais facilidade aos programas sociais, uma maior fiscalização sobre os mesmos, evitando assim ser injusto e favorecendo quem não necessita dos programas. Desta forma pode-se evitar muito a evasão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] não
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] As próprias cotas se inserem nisto, creio que cabe mais aos alunos do que a própria instituição pode ajudar.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim, para promover melhores oportunidades a todos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fornecer cada vez mais cotas Elaborar provas de ingresso que atentam às realidades locais, como o vestibular para indígenas investir em acessibilidade para cadeirantes

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim, muito deve ser aperfeiçoado e os professores mais preparados.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Acessibilidade, diversidade, igualdade. [Gestão] Administração de forma humanitária. [Pesquisa] Democratização.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que a inclusão social já apresenta-se bem desenvolvida. Mas há ainda muito a se fazer quanto a isso. Dessa forma, acredito que muitas coisas irão se desenvolver em melhoria da inclusão social nas instituições.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] As pessoas que tem necessidade de inclusão social devem ser ouvidas para a elaboração dos objetivos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desconheço assunto
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Implementação de atendimento educacional especializado em todos os cursos de graduação
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Seguir o que está sendo realizado pela universidade no momento, pois sobre o que tenho conhecimento são programas muito bem realizados, que auxiliam grandiosamente os acadêmicos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A acessibilidade e o respeito às individualidades e capacidades de cada pessoa. São importantes as ações de apoio e que envolvem a comunidade em geral.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Importante a questão de acessibilidade no transporte até a universidade e a acessibilidade dentro na universidade, nos prédios. Assistência para alunos com baixa renda.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Inclusão de pessoas mais carentes na Universidade; E a inclusão de pessoas portadores de necessidades especiais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver a consciência democrática e cidadã na comunidade acadêmica através de ações inclusivas
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o acesso ao ensino superior do publico geral; ampliar a interação universidade x comunidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inclusão social não se restringe a cotas! e sim, oportunidade de crescimento por merecimento, não favorecimento.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o assunto a ponto de poder opinar sobre.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Elaboração de plano de permanência de alunos carentes, e vindos de outros estados.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim, porém acredito que a inclusão deveria se dar de modo socioeconômica, e não por etnias somente.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Sim
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Reduzir o preconceito referente a diversidade étnico-racial,cultural e de gênero, aumentar as ações de apoio pedagógico, ampliar a facilidade de possuir assistência estudantil e promover maior possibilidades de acesso.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Vamos começar pela reforma física do campus...
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Integrar na turma em que o aluno está matriculado; - Promover dinâmicas de integração; - Disponibilizar cursos rápidos, exemplo libras; -Diversificar as ferramentas de aprendizagem;

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Tratar de forma igualiária todos que da UFSM usufruirem, para que sintan-se util para a sociedade e que façam parte dela.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que seja muito importante! Pois não deixa de lado nenhuma pessoal por alguma diferença.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acessibilidade,apoio pedagogico,paciencia treinamento quqlificado ...dialogo entre aluno professor
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A instituição deve primar pela busca de inclusão social como uma de suas principais metas

4. Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

4.1. Reuniões

Reunião (Unidade)	Texto
CCNE	Fortalecer e qualificar Contratos de prestação de serviços e cooperação técnico –científica
CCNE	Fortalecer o papel do aluno no processo de transferência de tecnologia
CCNE	Priorizar centrais analíticas e laboratórios multiusuário
CCNE	Implementar ações visando educação empreendedora, criativa e transformadora na comunidade acadêmica
CCNE	Fortalecer e incentivar a criação de empresas júnior na universidade
CCNE	Criar um parque científico e tecnológico
CCNE	Fortalecer o empreendedorismo social e tecnológico
CCNE	Estabelecer uma política de divulgação científica
POLI+CTISM	Identificar as demandas da sociedade para geração e transferência de tecnologia
POLI+CTISM	Fomentar a integração da comunidade universitária com a comunidade externa, empresas públicas e privadas estabelecendo trocas de conhecimento e tecnologias
POLI+CTISM	Estimular e prospectar a produção e transferência de conhecimento e tecnologia
POLI+CTISM	Estimular a cultura na comunidade interna da geração de transferência de tecnologia para a comunidade externa
CCSH-1	Fortalecer a cultura empreendedora
CCSH-1	Estruturar as mídias institucionais com direcionamento para o público interno
CCSH-1	Identificação e fomento dos diferentes perfis de docentes
CCSH-1	Ampliar a noção de transferência de tecnologia
CCSH-1	Promover a Gestão do conhecimento dos projetos institucionais
CCSH-1	Fomentar ações sociais e culturais
CCSH-2	Ter uma visão indissociável entre ensino, pesquisa e extensão colocando-as em condições de igualdade
CCSH-2	Promover encontros que permitam as trocas de áreas de conhecimentos e que se aproximem pela temática
CCSH-2	Garantir a autonomia universitária científica, administrativa e orçamentária
CCSH-2	Proporcionar intercâmbio de informação através do SIE
CCSH-2	Criação de uma política institucional para integração das diferentes áreas do conhecimento
CCSH-2	Ampliação do marco conceitual de tecnologia (tecnologia mais ampla, abrangente) (tecnologias sociais e acessíveis)
CCS	Gerar tecnologias sociais interdisciplinares e intersetoriais que estejam de acordo com as políticas de saúde públicas (SUS), incluindo os setores públicos e privados. Entende-se que as tecnologias sociais podem originar-se no seio de uma comunidade ou no ambiente acadêmico. Podem aliar os saberes populares e os conhecimentos técnico-científicos. Importa que sua eficácia possa ser alcançada ou repetida por outras pessoas, permitindo que o desenvolvimento se multiplique entre as populações atendidas, melhorando a qualidade de vida.
CCS	Integrar a tecnologia leve e dura por meio da interação de diferentes saberes com intuito de retornar a sociedade o conhecimento produzido na instituição
CCS	Disseminar a cultura e o conhecimento sobre o registro de patentes
CCR	Incentivar e facilitar a integração com empresas e outros setores da sociedade para geração de produtos e processos inovadores (tecnologias)
FREDERICO	Criação de incubadoras e parques tecnológicos no campus fora da sede;

FREDERICO	Fortalecimento de parcerias com empresas públicas e/ou privadas para transferência de conhecimento e tecnologias;
FREDERICO	Inserção de ações fora de sede voltadas ao empreendedorismo nos cursos de graduação;
FREDERICO	Contemplar as dimensões do sistema nacional de avaliação do ensino superior (todas as dimensões);
FREDERICO	Incentivo de ações institucionais voltadas ao comportamento/atitude empreendedora;
FREDERICO	Suplementação anual de 10% para os campi fora de sede, além do orçamento previsto
PALMEIRA	Capacitar a comunidade acadêmica para compreender e reconhecer as diferentes formas de manifestação da tecnologia.
PALMEIRA	Estimular a aplicabilidade das atividades de ensino/pesquisa/extensão, de maneira interdisciplinar, incentivando ambientes de inovação, envolvendo todos os campi e garantindo a interação com a sociedade
CACHOEIRA	Incentivo da comunicação dos docentes com as empresas de Cachoeira do Sul para maior integração
CACHOEIRA	Incentivar o desenvolvimento da criação de patentes e projetos dos professores, fornecendo mais recursos
CACHOEIRA	Visando o empreendedorismo, realizar a criação de empresas juniors e/ou incubadoras tecnológicas
CACHOEIRA	Agilizar e negociar a transferência das tecnologias das patentes depositadas
CACHOEIRA	Facilitar a atividade do docente na atuação em empresas, respeitando a jornada de trabalho e desenvolvimento de projetos nessas empresas
CACHOEIRA	Criação de laboratório de verificação realizando certificações (Inmetro)
CT	Flexibilizar a grade curricular com horários otimizados dos professores e discentes, desenvolvendo outras atividades, reflexões
CT	Agilidade de mecanismos para a transferência de tecnologia
CT	Proteção dos estudos e interesses da UFSM
CT	Fortalecer as ações da AGITTEC
CT	Fomento de recursos para as ações do gabinete de projetos – GAP para a instrumentalização dos projetos
CT	Incentivar a disseminação do espírito empreendedor na UFSM – alunos e professores
CT	Fortalecer as incubadoras e parques tecnológicos
CT	Compartilhamento dos laboratórios com a sociedade (setor produtivo, mercado) para a disseminação da tecnologia
CT	Auxiliar a sociedade regional com iniciativas e projetos para incentivo do crescimento do mercado
CT	Espaço UFSM para vários centros poderem interagir e favorecer a interação, criatividade para troca de ideias
CT	Capacitação de técnicos e docentes para inovação, criatividade – empreendedorismo – desenvolver sensos para permear com os alunos e dentro dos PPCs, regulamentos e normativas junto com os departamentos, coordenação para a criatividade florescer
CE	Reconhecer as pesquisas realizadas e as tecnologias elaboradas em prol da instituição, para utilização na própria universidade e comunidade, de acordo com o interesse público
CE	Dinamizar a logística entre unidades, possibilitando a motivação de atividades interdisciplinares e transdisciplinares
CE	Ampliar a visão de tecnologia, destacando-se a produção de conhecimento nas áreas humanas e educacionais
CE	Fortalecer o investimento de recursos financeiros na inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia para a área das licenciaturas, enfatizando a produção de recursos didáticos, formação de professores e planejamento educacional
CE	Ampliar a visão de ambientes inovadores, na perspectiva de incubadoras sociais

UDESSM	Fomentar a integração universidade/empresa/sociedade por meio dos grupos de pesquisa, criação de empresas juniores
UDESSM	Fomentar a cultura do empreendedorismo em sala de aula
UDESSM	Capacitar os professores para uma cultura empreendedora e inovativa
UDESSM	Ampliar a inserção do aluno no mercado de trabalho durante o curso
UDESSM	Intensificar a integração ensino/pesquisa/extensão como forma de potencializar a inovação e o empreendedorismo
CAL	Fomentar a manutenção da propriedade intelectual gerada dentro do ambiente acadêmico, em função de produtos e mídias específicos;
CAL	Dispor de espaço para criatividade como potencial de geração de criadores de produtos;
CAL	Otimizar e facilitar a transferência de tecnologia e conhecimento;
CAL	Implantar Laboratórios de criação
CAL	Adequar tecnologicamente os Laboratórios para agilizar a inovação e disponibilização de documentos e acervos;
CAL	Estabelecer discussões e ações com vistas a ampliar a percepção das relações entre produção estética, prática, simbólica e a propriedade intelectual;
CAL	Estabelecer critérios de equiparação para pontuação de acordo com a natureza da produção (científica e\ou artística) que leve em consideração as especificidades das áreas de conhecimento;
CAL	Estabelecer uma política institucional relacionada aos estágios não obrigatórios;
CAL	Estimular projetos inovadores de ensino, pesquisa e extensão, com vistas à integração de áreas de conhecimento
CEFD	Todas as ações discutidas a seguir demandam a integração com outras áreas do conhecimento, caracterizadas nas diferentes unidades da UFSM: -> Criação e produção de materiais esportivos, instalações esportivos e vestimentas -> Implementação de software de análise de desempenho esportivo -> Implementação de software de aptidão física e esportiva -> Criação de materiais pedagógicos, tecnológicos e multimídia para o aprendizado, avaliação e desenvolvimento de motricidade -> Estruturação de unidades de formação em movimento para auxílio de consultoria e gestão esportiva e na saúde em nível local, regional e nacional objetivando as diferentes aplicações do movimento humano -> Criação de aplicativos (apps) para atividades pedagógicas e/ou controle de variáveis de desempenho esportivo e marcadores fisiológicos que impactem na saúde e em todas as aplicações do movimento humano.
CEFD	Considerar o desenvolvimento de novos métodos e práticas inovadoras no âmbito da inovação, não tratando este tema apenas do ponto de vista tecnológico e/ou da confecção de produtos.
ALUNOS	Fomentar a praticidade da pesquisa científica, de forma utilitária e perpétua após o término desta
ALUNOS	Efetivar a comunicação entre os projetos e estratégias que os mais diversos cursos realizam, integrando-os e fazendo um processo de interdisciplinariedade
ALUNOS	Realizar uma ação de proximidade com o mercado e através disso fomentar o empreendedorismo entre os alunos/docentes
ALUNOS	Criar metas de patentes, em forma de incentivar a pesquisa científica para o mercado, e a proteção/consolidação das benesses para a universidade
ALUNOS	Existir um núcleo de viabilização das pesquisas científicas com relação ao mercado e a sociedade, havendo uma facilitação na eficácia da pesquisa e sua implementação
ALUNOS	Haver diálogo entre a universidade, a Agitec, a incubadora e a comunidade externa, de forma a criar uma espécie de feira, ou melhor, um contato entre a universidade e as empresas locais e externas

ALUNOS	Desenvolver uma inserção dos projetos na própria universidade, a exemplo de haver uma troca de conhecimentos, unificados e em prol do crescimento de uma cultura empreendedora, de interdisciplinariedade, e de frutos científicos provindos principalmente de estudantes (criação de um núcleo de estudantes para viabilizar as pesquisas/implementações)
REITORIA	Criação de instrumentos que incentivem a realização da transferência de tecnologia
REITORIA	Aumento do número de licenciamentos da propriedade intelectual da UFSM
REITORIA	Valorização da integração entre universidade e empresa como princípio básico do desenvolvimento nacional
REITORIA	Fortalecimento da estrutura dos habitats de inovação na UFSM
REITORIA	Empreendedorismo como ação transversal na instituição (ensino, pesquisa, extensão)
REITORIA	Considerar, no conceito de transferência de tecnologia, as “tecnologias leves”
REITORIA	Desenvolver tecnologias de apoio ao processo de proteção da propriedade intelectual
REITORIA	Criar um ambiente de ensino que fomente a criação de inovações tecnológicas
REITORIA	Considerar a produção artística e cultural dentro dos conceitos de proteção da propriedade intelectual
MOV.SOC.	Promover estudos envolvendo tratamentos de saúde inerentes aos costumes e culturas de matriz africana e indígena
MOV.SOC.	Desenvolver estratégias para melhorar a comunicação envolvendo projetos e pesquisas realizados na universidade
HUSM	Criação de linha de fomento para pesquisa em área de saúde; Buscar fontes de financiamento para investir em geração de conhecimento;
HUSM	Integrar formalmente os servidores da EBSERH na geração de conhecimento da Universidade (viabilizar essa integração)
HUSM	Fomentar a criação de parque tecnológico na área de insumos de saúde como ambiente de inovação na área de saúde
HUSM	Ampliar o uso de laboratórios multiusuário
HUSM	Criar um ambiente de integração entre as diferentes áreas que favoreça a geração de pesquisa e inovação com caráter interdisciplinar
HUSM	Estabelecer parcerias com empresas para fins de financiamento de pesquisas na área de saúde
HUSM	Desburocratizar os processos de autorização e realização de pesquisas, garantindo agilidade e transparência
HUSM	Desenvolver a visão do Hospital Universitário como instituto de ciência e tecnologia (ICT), não apenas na formação profissional e assistência à saúde
HUSM	Ampliação de área física para ações de ensino e pesquisa
ADESM	Aproximar a pesquisa de problemas da sociedade e das empresas
ADESM	Fomentar a cultura empreendedora na Universidade
ADESM	Fomentar a cultura de parceria dos empresários com a Universidade
ADESM	Aproximar pesquisa, sociedade e indústria
ADESM	Estabelecer redes de comunicação empresário/universidade
ADESM	Estímulo aos estudantes para a pesquisa aplicada
ADESM	Transformar ciência em PIB
ADESM	10% da carga horária de extensão --> usar parte para interação Universidade/Empresa
ADESM	Estágio obrigatório para todos os cursos
ADESM	Pesquisas em setores estratégicos locais APLs, TI, Biotecnologia, Polo de Conhecimento, onde a universidade tem qualidade
ADESM	Incentivar/apoiar um movimento de conscientização da importância da inovação e por consequência do empreendedorismo

ADESM	Interação com todos os habitats de inovação de Santa Maria
ADESM	Fomentar a transdisciplinariedade
ADESM	Incentivar todos os setores da UFSM a trabalharem com inovação e/ou empreendedorismo
ADESM	Fomentar o surgimento e consolidação de startups (suporte à gestão, suporte tecnológico, suporte à busca de financiamento)
ADESM	Prêmios voltados para inovação e empreendedorismo
ADESM	Pré-Incubação --> Incubação --> Empresas Jr. --> Ligas --> Parque Tecnológico --> interação com setores de P&D e projetos de P&D de empresas
ADESM	Criar mecanismos de apoio financeiro a projetos de pesquisa, extensão e inovação

4.2. Formulários

Público	Nível Conhecimento	Texto
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver atividades interdisciplinares na Instituição, visando aprofundar as interfaces dos processos inovativos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero prioritários: 1-Criação de um centro especializado para Acessoria a projetos de pesquisa; 2-Criação de Ambientes de Inovação (Centros de Altos Estudos); 3-Empreendedorismo
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] PRESTAR A COMUNIDADE CIENTÍFICA RESPOSTAS QUE CONFIRAM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, COM PREOCUPAÇÃO PELO SOCIAL.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a transferência de tecnologia gerada na UFSM para o setor privado Ampliar a integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover discussões e capacitação de toda a comunidade acadêmica sobre temas como empreendedorismo; a importância da integração Universidade/Empresa/Sociedade e a integração Ensino/Pesquisa/Inovação.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considerando a situação, política econômica do País, penso que considerar um período de 10 anos é incoerente.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - A UNIVERSIDADE COMO FONTE DE INOVAÇÕES A SEREM UTILIZADAS PELA SOCIEDADE; (A UFSM TEM UM NÚCLEO - MAS SÃO RARAS AS AÇÕES QUE SÃO UTILIZADAS PELA SOCIEDADE - EXISTE UMA ZONA DO CONFORTO ONDE ALGUNS MENTEM PARA SI PRÓPRIOS)!
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover capacitação e apoio aos docentes e discentes sobre inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia. Ampliar discussão sobre esta temática nos centros.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Geração de conhecimento. [Extensão] Objetivos que levam ao benefício social e cultural. [Pesquisa] Incentivo a profissionalização tecnológica social.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Que a instituição incentive projetos desta natureza para ser reconhecida no âmbito nacional em diversos aspectos.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar os ambientes de inovação, ampliar a integração Universidade/Empresa/Sociedade de forma que a Universidade busque na sociedade os assuntos a serem pesquisado e ou resolvidos e a sociedade tenha na universidade um ponto de referencia.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] disseminação das tecnologias de aprendizagem, modernização dos recursos tecnológicos
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a Integração Universidade/Empresa/Sociedade.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Inovar é preciso, para isso a instituição deverá dar incentivos a projetos voltados para a inovação e tecnologia sempre.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a integração efetiva da inovação junto as comunidades e setores produtivos.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Otimizar a Transferência de Tecnologia; Promover a Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM; Ampliar a Integração Universidade/Empresa/Sociedade; Aumentar a Integração Ensino/Pesquisa/Inovação.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Integração Universidade?Empresa//Sociedade, Proteção da propriedade intelectual Gerada na UFSMe o Empreendedorismo Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Políticas de ampliação de conhecimento.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Apoiar a consolidação de encubadoras tecnológicas; Consolidar parcerias com o setor privado - indústrias, polos de inovação tecnológica.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Envolver setor privado ao qual a formação acadêmica esteja relacionada.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] O primeiro é desenvolver tecnologias, quem sabe próprias da cultura local, para problemas locais, com gente local. [Extensão] Quase nenhum no curto prazo. [Gestão] Semelhante ao que já foi dito sobre o tema. [Pesquisa] Quase nenhum no curto prazo.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Modificar o formato de divulgação do conhecimento gerado dentro da instituição bem como aumentar parcerias para estimular uma maior integração entre a UFSM as empresas e a sociedade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Meu conhecimento não é tão amplo assim, mas acredito; tudo que se experimenta é valido, para dizer eu gosto ou não gosto. E se gera conhecimento, isto é bom. E sobre transf. tecnologia, não entendi muito.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar a geração de conhecimento em atividades vinculadas a rede de ensino pública de Santa Maria e região
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a proteção a propriedade intelectual na instituição; Incentivar a transferência de tecnologia valendo-se do ambiente de inovação, que é o passo para o empreendedorismo, visando a integração empresa/sociedade e universidade.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criar grupos acadêmicos de excelência, com os melhores alunos, em todas as áreas! Por favor, sem cotas!! Por meritocracia! Se o objetivo é mesmo o de INOVAÇÃO, GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E TRANSF. TECNOLÓGICA!
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Todo conhecimento é e será estratégico o que diferencia são seus interesses que teria que ser da maioria. [Extensão] Da mesma forma num país onde a tecnologia é quase toda importada , políticas de investimento pesado nos pesquisadores fariam a diferença. [Gestão] Investimento, investimento, investimentos. [Pesquisa] Estratégias definidas com clareza, objetivos práticos e sendo moeda de troca inteligente.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não conheço.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] 07
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Melhor qualificação de professores . Investimento maciço nas áreas de gestão profissional de professores. [Extensão] Realização de novas parcerias [Gestão] Controle e transparencia total de investimentos. [Pesquisa] Buscar formas de geração de tecnologia bem como a expansão das já existentes através de projetos e parcerias.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Acredito que o conhecimento gerado na UFSM deveria ser melhor aproveitado para o desenvolvimento da nossa região, proporcionando que o conhecimento gerado na universidade tenha um contato mais amplo com a sociedade como um todo.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É necessário um parque industrial mais volumoso na região de Santa Maria
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] AUMENTAR AÇÕES QUE VISEM APOIAR A INOVAÇÃO E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO EM TODAS AS ÁREAS DA UFSM.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito ser indispensável a contribuição da UFSM na produção; condução e disseminação do conhecimento tecnológico e humano para a Região; o País e Mundial.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim. O mundo está girando pela globalização de ensino e tecnologia. A troca de experiência é muito válida.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Valorização e proteção da propriedade intelectual desde o ensino passando pela pesquisa e extensão em todos os níveis, promovendo a ética em pesquisa. Estimular a integração Universidade/empresa/sociedade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ambientes de inovação e Empreendedorismo.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sugiro em primeiro luga r melhorar o provedor do CE , pois aqui é de uma precariedade lastimável , a internet cai frequentemente , etc.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] não tenho contribuição nessa área

Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] - promover a transferência de tecnologia para a sociedade por meio de projetos e programas de extensão; [Gestão] - incentivar o funcionamento de encubadoras com atividades interdisciplinares; - discutir com a sociedade planejamentos que contemplem as necessidades da cidade e da região sem esquecer das relações internacionais. [Pesquisa] - promover a divulgação dos projetos de pesquisa dentro e fora da Universidade; - incentivar pesquisas que busquem o desenvolvimento sustentável; - consolidar a relação entre atividades de ensino, pesquisa e extensão;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover concursos e competições em áreas estratégicas oferecendo vaga e bolsa de estudo na UFSM, absorvendo alunos de excelência que possam estar querendo pleitear vagas em outras cidades e outras ifes.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] se o conhecimento a tecnologia não chegam até a população prova que o nosso modelo esta equivocado que universidade queremos?
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Atualmente a universidade tem proporcionado cursos, espaços alternativos, capacitações, especializações e mestrado aos funcionários da mesma, bem como progressão salarial.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] ADQUIRIR VISÃO DE EMPREENDODORISMO PARA UMA MAIOR INTEGRAÇAO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESA PRIVADA.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Inclusão de novos paradigmas para o desenvolvimento das rotinas e renovação de processos e atividades.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar as empresa júnior na comunidade acadêmica e promover eventos específicos para a divulgação deste trabalho Divulgar as pesquisas acadêmicas Apoiar as Artes e as Licenciaturas e seus programas
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar a Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM Aumentar os Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.) Ampliar Integração Universidade/Empresa/Sociedade Consolidar Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim. muito importante. a inovação, geração de conhecimento e transferência tecnológica para o progresso e integração de toda comunidade externa e universitária.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] desconheço
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - facilitar, via sistema jurídico da Universidade, a obtenção de patentes. - promover a produção científica de qualidade e não de quantidade.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Atualmente a universidade tem proporcionado espaços alternativos, capacitações e especializações de mestrado aos funcionário da mesma, bem como progressão salarial.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Afirmação das propriedades intelectuais livres. Disponibilização irrestrita da criação intelectual universitária.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] investimentos em pesquisa, registro de patentes
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Toda novidade deve ser implantada pelo sedor produtivo

Docente	5-Prefiro não responder	[Geral] proporcionar abordagem tecnológicas para as humanidades, para além de produção de produtos de mercado.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Auxiliar na divulgação de projetos junto à comunidade interna e externa. Promover maior aproximação entre a Instituição e seus públicos com recursos e suporte.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Alocar os recursos necessários para permitir a Inovação em todos os níveis
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a integração ensino, pesquisa e inovação
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Quais são os objetivos ou metas da instituição quanto ao tema? Inovação, geração de conhecimento através da pesquisa cientifica e a transferência de tecnologias são essenciais para o desenvolvimento de qualquer sociedade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Melhorar o sistema interno de comunicação entre os setores da UFSM, Interligar o portal do aluno, moodle, portal do professor e SIE.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fomento a manutenção e criação de polos tecnológicos, incentivo a desenvolver disciplinas com viés empreendedor, bolsas para desenvolver projetos nesta área
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] promover o empreendedorismo, aumentar a integração Universidade/Empresa/Sociedade e ampliar a integração ensino/pesquisa/inovação.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fomentar e ampliar as técnicas que propiciam a inovação; Gerar maior inter-relação empresa/universidade; Expandir a inovação a ambientes de ensino, pesquisa e extensão.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Inserir no currículo dos cursos disciplinas que propiciem a produção de conhecimento e inovação.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Aperfeiçoar e fortalecer a AGITEC, a incubadora social e o empreendedorismo
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Destinação de recursos para projetos que promovam a geração de conhecimento, e a inovação. Promoção de eventos de divulgação da produção científica e tecnológica da instituição. Estimulo em sala de aula para a geração de conhecimentos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Explicar de forma mais clara o que os DE podem fazer e como podem participar de empresas. Flexibilizar a carga horária na instituição e colocar estudantes e professores dentro das empresas. Criar incubadoras nos campus fora da sede.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Instituir um sistema capaz de auscultar as demandas da sociedade no sentido de desenvolver uma estrutura de conhecimento que seja útil à sociedade. [Extensão] Instituir um sistema capaz de levar à sociedade o conhecimento desenvolvido na UFSM no sentido de geral bem estar social. [Gestão] Não tenho conhecimento sobre esse tópico. [Pesquisa] Instituir um sistema capaz de auscultar as demandas da sociedade no sentido de desenvolver soluções (inovações) para alcançar bem estar social.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Maior diálogo entre graduação e pós-graduação nesta área. [Extensão] idem À anterior. [Gestão] idem À anterior. [Pesquisa] Criar núcleos e fóruns específicos da temática.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero importante dentro do contexto de Inovação e Tranferência de Tecnologia maior aproximação com a iniciativa privada no sentido de financiamento e colaboração direta com as pesquisas e formação do sujeito discente.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] campanhas institucionais
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Priorizar as ações de tecnologia social em detrimento das ações de tecnologia empresariais de fins privados.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Otimizar a participação das pequenas e micro empresas nas incubadoras tecnológicas. [Extensão] Ampliar os projetos de extensão da universidade, sobre essas temáticas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a integração Universidade/Empresa/Sociedade com base na relação Ensino/Pesquisa/Inovação, visando Empreendedorismo.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a integração entre Centros Acadêmicos da UFSM e também com outras Universidades nacionais e internacionais.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar a Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Valorizar ações integradas de ensino pesquisa e extensão. Institucionalizar a INOVAÇÂO como princípio institucional.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Todos os itens de inovação e geração do conhecimento são importantes.
Docente	5-Prefiro não responder	[Geral] Prefiro não responder esta pergunta.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover uma maior integração Universidade/Empresa/Sociedade incentivando a transferência de tecnologias.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Priorizar pesquisas que visem registros de patentes, incentivando a proteção da propriedade intelectual. Investir em empresas de incubação tecnológicas, trazendo o SEBRAE e SENAR mais efetivamente para o isentivo de nossos alunos futuros empresários.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Devemos otimizar as ações já empreendidas na UFSM para e aumentar as mesmas para que possamos com certeza e deverão ser ampliadas constantemente estas ações.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Não tenho conhecimento para opinar
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Estimular Ambientes de Inovação como Incubadoras e Parques Tecnológicos; - Promover a integração a Universidade/Empresa através da inserção dos discentes e projetos comuns de desenvolvimento visando a aplicação do conhecimento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar uma secretaria onde professores possam tirar suas dúvidas e ter todo o amparo legal e burocrático necessário para a inovação e transferência de tecnologia.

Docente	4-Não Conheço	[Ensino] Ampliar a gama de material desenvolvido por professores e alunos [Extensão] Um efetivo para cada centro da UFSM em relação a patentes e interação forte com o INPI para que uma boa ideia não seja prejudicada por questões burocráticas. [Gestão] Diminuir burocracia [Pesquisa] Um efetivo para cada centro da UFSM em relação a patentes e interação forte com o INPI para que uma boa ideia não seja prejudicada por questões burocráticas.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] - Proporcionar disciplinas optativas a cursos de graduação e pós-graduação relacionadas a inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia permitindo que alunos de diferentes áreas interajam em sala de aula; [Extensão] - Promover feiras de interação entre empresas e pesquisadores da UFSM para a transferência de tecnologias.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - Inserir nos currículos de todos os cursos uma disciplina de empreendedorismo como obrigatória.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] FAZ SE NECESSARIO NA NOSSA INSTITUIÇÃO UM GRANDE AVANÇO E MELHORIA NA GRANDE MAIORIA DOS EQUIPAMENTOS. ESTÃO VELHOS, FALTANDO PARTE DAS FUNÇOES.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM; Incentivo ao Empreendedorismo dos discentes; Integração Universidade/Empresa/Sociedade; Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover programas de Integração Universidade/Empresa/SOCIEDADE e Integração Ensino/Pesquisa/Inovação.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar os recursos para estes novos projetos, tanto nos colégios técnicos como na graduação e pós-graduação, mas sempre dando visibilidade para a sociedade o resultados destes investimentos.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Isso não deveria estar aqui neste tempo por vir, já deveria ser uma prática constante da vida institucional.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a inovação permite que as academias diferencie-se das demais, sendo mais produtiva, acumulando conhecimento, aumentando assim o processo de liderança e recuperando a educação publica.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Gerar cursos para treinar e instrumentar os docentes e técnicos sobre o tema.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar o empreendedorismo nos alunos. Ampliar as tecnologias em todas as áreas. Promover cursos para a comunidade em geral, trazendo para dentro da universidade.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Possibilitar maior integração entre universidade e empresa.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que a comunidade acadêmica deve ser informada sobre os aspectos referentes à Integração universidade/empresa/sociedade. Como ocorre? quais objetivos?

Docente	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Buscar diferentes formas de aplicar na comunidade o conhecimento gerado na universidade. Acredito que este seja um dos maiores desafios à universidade. [Gestão] Investir em aplicativos e software para a informatização da administração. Buscar a menor dependência do papel impresso, maximizando o uso dos meio eletrônicos. [Pesquisa] Incentivar o estabelecimento de empresas júnior nos centros de ensino.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Universidade deve atender interesses de professores, estudantes e empresas. A questão é como fazer isto.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] No contexto da temática apresentada, entendo que o maior objetivo da instituição seja de realmente atender a demanda, isto é, esclarecendo e apoiando as ações.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fazer com que a pesquisa seja mais voltada ao desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias que possam ser aplicados diretamente para o benefício da sociedade.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] São pontos fundamentais na formação dos indivíduos, tanto acadêmicos, quanto da capacitação de seus servidores.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estimular a produção técnica e a formação em pós-graduação profissional. A universidade prioriza apenas a produção de "artigos". Seus mestrados profissionais não são estimulados e não existe apoio institucional para os mestrados profissionais.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Viabilizar a Integração Universidade/Empresa/Sociedade.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aqui, realmente não posso dar palpite, a não ser buscar gente que tenha o que ensinar de fato, ensinar a fazer, levar para conhecer outras experiências.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fortalecer a integração da universidade com a sociedade, acredito que traria benefícios a ambos os lados.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] através de investimentos , principalmente em novas tecnologias.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] sim
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar as tecnologias desenvolvidas na instituição e suas patentes, caso necessite. Oportunizar cooperação inter centros. Modernizar os laboratórios.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Só se consegue inovar e gerar conhecimento quando há uma troca de experiências,e para que aconteça da forma mais eficiente possível faz-se necessário também a troca de tecnologias.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] * Transferência de Tecnologia * Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.) * Empreendedorismo * Integração Universidade/Empresa/Sociedade * Integração Ensino/Pesquisa/Inovação

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Introduzir o empreendedorismo nas atividades de ensino, de todos os cursos, com exemplos e aulas práticas.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover projetos de extensão e transferencia de tecnologia coordenados por alunos de pós graduação, com a participação de alunos de graduação e servidores.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o funcionamento de núcleos de transferência de tecnologia e ambientes de inovação nos campus fora de sede.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] POUCO CONHECIMENTO referente a integração ensino/pesquisa/inovação. Porém, NÃO CONHEÇO sobre os demais objetivos institucionais dentro do contexto relacionados ao ensino, pesquisa, extensão e à gestão/administração.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] Eixo muito importante, e considerando o contexto social do Campus de Frederico Westphalen, considero de grande importância pelo ponto de vista de divulgação da UFSM, integrá-la no as cidades regionais no âmbito de extensão.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] O objetivo principal para inovacao e tecnologia, eh desenvolvimento de solucoes para problemas relacionados a comunidade local.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Transferência de Tecnologia * Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM * Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.) * Empreendedorismo * Integração Universidade/Empresa/Sociedade * Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar um amplo diálogo com a comunidade externa e interna com o intuito de democratizar as decisões e fazer com que as ações neste campo atendam a todos os setores da sociedade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A globalização está incluida em tudo que se faz dentro da universidade. Tanto o transferir conhecimento quanto o receber. A universidade já firmou várias parcerias.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a integração Universidade/Empresa/Sociedade e o desenvolvimento de ambientes de inovação.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Facilitar a cooperação entre a universidade e a indústria. Facilitar convênios com centros conhecidos por realizar inovação . Incentivar o registro de patentes.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Reorientar a forma como são distribuídas as bolsas da UFSM, utilizando critérios de mérito do projeto e nao do pesquisador. Fomentar encubadoras.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a possibilidade na utilização de Licenças livres para a divulgação do conhecimento, a exemplo das licenças Creative Commons. Otimizar as Incubadoras de tecnologia

Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Facilitar melhor integração entre as disciplinas de graduação e ações de pesquisa. Ementários flexíveis em algumas disciplinas para facilitar a inclusão de assuntos relacionados [Extensão] Melhorar e fortalecer ações de interação universidade e comunidade. [Gestão] Incentivar programas que possam resultar em inovação e geração de conhecimento [Pesquisa] Implementar programas de prazo estendido para pesquisas que possam resultar em inovação
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Apoio, participação institucional, participação do coletivo.Incentivo a pesquisa, promoção de novos caminhos, novos saberes transformadores e potencializadores de mudança.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Apoio ao desenvolvimento de softwares livres. [Extensão] Tornar mais acessível o uso de softwares livres a partir de cursos de qualificação. [Gestão] Favorecer a implementação das medidas anteriormente destacadas. [Pesquisa] Apoio ao desenvolvimento de softwares livres.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Qualificação profissional; Fomento.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o desenvolvimento científico e tecnológico aliado à sustentabilidade e ética.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] envolvimento dos alunos em atividades de inovação. [Extensão] envolvimento da comunidade para trazer problemas que possam ser resovidos com C&T [Gestão] Criação de outras Fundações além da FATEC. Sugiro,por exemplo, a criação da Fundação de Ciências da Saúde para obtenção de recursos para pesquisa em Inovação. O mesmo é válido para as Ciências Agrárias, Fisica,etc. [Pesquisa] 1) Financiamento 2) Redução da Burocracia 3) Parceria com Empresas Privadas - e não afastamento!
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Estimular projetos de pesquisa e desenvolvimento que possam ser aproveitados de forma mais direta e prática pela comunidade.
Docente	5-Prefiro não responder	[Ensino] A UFSM deve institucionalizar em currículos a discussão da inovação não apenas como uma tecnologia dura. Reforçar a toda comunidade acadêmica (professores e alunos) que muitas ações são consideradas inovação. Para tanto, apenas com capacitações.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] fomentar práticas inovadoras e tecnológicas no campo da pesquisa e extensão, visando contribuir para o desenvolvimento social, cultural e econômico do estado do RS e do país.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] pesquisa, divulgação destas, trabalhos científicos inovadores que transponham os muros da UFSM, proporcionando maior interação e mostrando o valor e os métodos de estudos da UFSM
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] tudo o que for criado de inovações, formas de aprendizado e novos conhecimentos devem ser repassados para a comunidade acadêmica assim se abrirão portas para novas pesquisas, extensão e mesmo torna a UFSM referência em geração de inovação tecnológica.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Promover ações que favoreça a integração entre as pesquisas realizadas pelos grupos de pesquisas na universidade e o desenvolvimento de produtos e serviços pelas empresas regionais.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Não tenho conhecimento suficiente sobre esse tema para supor algum objetivo relevante. Mas suponho que a inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologias podem ser favorecidas e efetivadas com a mobilidade acadêmica.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] É preciso desburocratizar os processos internos para parcerias com o setor privado. Precisamos fazer a gestão da universidade como uma empresa, incentivar quem produz.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] ampliar ambientes de inovação;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] aumentar a integração universidade/Empresa/sociedade; consolidar a integração Ensino/Pesquisa/Extensão; ampliar ambientes de inovação através dos grupos de pesquisa e projetos de extensão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A universidade deve se aproximar dos empreendedores na sociedade civil. Incentivar o empreendedorismo.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar os laboratórios com apoio computacional para serem utilizados em aulas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Relacionar o ensino à situações práticas que ocorrem no meio profissional diário [Pesquisa] Atrair parceiros (empresas) para favorecer ambos os lados, isto é, a solução de problemas e a formação de recursos humanos altamente qualificados.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover inovação através de parcerias público-privadas. Incentivar a pesquisa voltada para a inovação de produtos e processos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estabelecer indicadores de evolução da inovação e de controle da qualidade em todos os departamentos. Aumentar A TSG (Taxa de Sucesso na Graduação)
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Criar uma cultura de Spin-offs dentro da UFSM.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Mais intercâmbio entre instituições de ensino dentro e fora do país para que os acdêmi9cos possam trocas experiências sobre o assunto.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhorar o intercâmbio empresa-universidade, fazer estudos de polos econômicos regionais.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar a possibilidade de integração entre empresas e todos os cursos. Ampliar a oferta de grupos de pesquisa, ensino com horários flexíveis para abranger maior número de alunos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a inovação e transformar conhecimento em tecnologia.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] Incentivar projetos de pesquisa dentro da própria Universidade, que os alunos possam ver os resultados da pesquisa em tecnologia implementado dentro da Universidade
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Os objetivos institucionais importantes são: promover e ampliar o uso de tecnologias eficientes para obter resultados específicos que sejam aplicados na pratica. Fazer uso de tecnologias que facilitem e agilizem o trabalho diário.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar, estruturar as formas de conhecimento,interação do todo.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Capacitar estudantes com relação ao pensamento empreendedor, projetos multi-disciplinar. Motivar centros e grupos de pesquisa à ralizarem pesquisas em conjunto.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Poderiam ser utilizados tempos extra-classes para levar os alunos em empresas, buscando mostrar na prática o que só a teoria não é capaz de nos fazer entender.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover mais atividades que desenvolvem aos acadêmicos mais conhecimento na área de estudo para contribuir com o ensino.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É o caminho que oferece à transformação, gera conhecimento, agiliza e oportuniza a todos os lugares e espaços o caminho para a geração do conhecimento transformador e inovador que traz o diferencial que é a qualidade e a excelência para a educação.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Inovar as salas de aula, disponibilizar um material didático e material de ensino atualizado, tanto em termos de conteúdo como de tecnologia. Capacitar os professores para que saibam usar e ensinas com as tecnologias disponíveis no mercado.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] maior informação e interdisciplinaridade entre os cursos. obrigatoriedade do aluno de um centro fazer pelo menos uma matéria de algum outro centro.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Temos muitos alunos inovadores,pensadores futuros cientistas, os Docentes devem .ter esta sensibilidade de reconhecer possuidores destes dons.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não tenho conhecimento
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a ligação entre os diferentes setores da sociedade que possam fazer uso dos resultados gerados dentro da universidade; Incentivar e estimular o espírito empreendedor dos alunos, preparando-os para o mercado de trabalho.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Devemos ter como principal objetivo institucional neste quesito o incentivo à geração de ideias e o ao empreendorismo.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Trabalhar mais próximo de um mercado interagindo com empresas já fundamentadas no mercado , valorização do nome uFSM em patentes , parcerias publico privadas para eficientização do conhecimento em sala de aula

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] No ensino, pesquisa e extensão, incentivar financeira e motivacionalmente os alunos, para que eles queiram desenvolver projetos de inovação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A tecnologia ainda não é democrática, mas é de fundamental importância que nós professores, possamos preparar nosso alunos para que saibam lidar com outros recursos disponível em modelos digitais e tecnológicos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Integração entre Universidade/ mercado privado para desenvolvimento de novas tecnologias e a pesquisa, o que , por sí só, já gera conhecimento e transfere tecnologia para ambos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] TEM UM INTERESSE DE SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO MAS O IGT PRECISA DE UM DESENVOLVIMENTO MAIS AMPLO [Extensão] HÁ CONHECIMENTO COM INADEQUAÇÃO NO APOIO EM TRASFERÊNCIA DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO [Gestão] NÃO HÁ FERRAMENTA DE APOIO SUFICIENTE [Pesquisa] NÃO ATENDE AS DEMANDAS EXTERNAS DA SOCIEDADE, ANDA A PASSOS LENTOS
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] Acredito que é importante investir em tecnologias sociais, colocar as inovações a serviço das pessoas, das pessoas que mais necessitam de acessibilidade, por exemplo.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incentivar o empreendedorismo e a criação e transferência de tecnologias é fundamental para o crescimento da universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que as ações de inovação devem transpor os muros das instituições e serem úteis a comunidade de seu entorno como básico e a humanidade como avançado.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] aumentar o número de pesquisas desenvolvidas pelos próprios alunos; aumentar o número de grupos de pesquisa; continuar promovendo eventos como a JAI; incentivar a participação dos grupos de pesquisa em diversos eventos e amostras.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] MATERIAL DIDÁTICO MAIS APROPRIADO.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Explorar melhor as diversas áreas de conhecimento da universidade e promover projetos que possam integrar essas áreas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Nosso campus deixa muito a desejar, pois faltam docentes interessados a realizar. Isso afeta não somente cursos pontuais, bem como todo o campus, pois não há lançamento de projetos, artigos ou trabalhos que tratem essas questões.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Mais aulas práticas que envolvam a participação dos alunos com o manuseio de material de laboratório e situações de vivencia profissional. [Extensão] Maior investimento nos laboratórios da universidades, como os da química, física e engenharia química, já que MUITOS estão com equipamentos sucateados. MANUTENÇÃO PERIODICA DOS EQUIPAMENTOS UTILIZADOS NOS LABORATÓRIOS/PRÉDIOS/HUSM!!!!!!!!!!!! [Gestão] Maior investimento nos laboratórios da universidades, como os da química, física e engenharia química, já que MUITOS estão com equipamentos sucateados. MANUTENÇÃO PERIODICA DOS EQUIPAMENTOS UTILIZADOS NOS LABORATÓRIOS/PRÉDIOS/HUSM!!!!!!!!!!!! [Pesquisa] Maior investimento nos laboratórios da universidades, como os da química, física e engenharia química, já que MUITOS estão com equipamentos sucateados. MANUTENÇÃO PERIODICA DOS EQUIPAMENTOS UTILIZADOS NOS LABORATÓRIOS/PRÉDIOS/HUSM!!!!!!!!!!!!
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - Investir pesado em startups
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar ambiente de inovação e empreendedorismo
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] penso que o investimento no ensino e pesquisa na area se fazem necessários pra que esse contexto se firme, bem como o incentivo deste através da extensão universitária.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] os objetivos são: aumentar o acervo tecnológico. Em relação ao ensino: oferecer maior mecanismos de estudo. Pesquisa: aumentar os meios de pesquisa e o acesso à informação. Gestão: automatizar os procedimentos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] não existe divulgação
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] melhorias para o Laboratório de informatica da Contábeis que por exemplo não tem acesso a internet em todos os computadores.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] aumentar: Transferência de Tecnologia Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.) Empreendedorismo Integração Universidade/Empresa/Sociedade Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Investimentos tecnológicos, integração da universidade e da sociedade e empreendedorismo.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Os laboratórios de pesquisa têm que estar bem aparelhados, nossas bibliotecas devem contar com bibliografia de ponta e facilmente acessível.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Novos recursos de tecnologias de informação que atendam, de maneira suficiente, as necessidades dos processos de ensino e aprendizagem.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considero importante acompanhar as novas tecnologias que estão sempre surgindo, dando ao aluno o conhecimento necessário para enfrentar os desafios do dia a dia, de seu trabalho ou estudo enfim.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Já temos boas iniciativas, como palestras e chances de estágio, mas os coordenadores do curso devem informar os aluno com antecedência, o que nem sempre é feito.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Tornar todos e todas estudantes empreendedoras promovendo a circulação de valores financeiros no acúmulo de conhecimento.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Interdisciplinaridade e dar enfoque às aplicações práticas dos conteúdos ao invés de deixar tudo no campo teórico.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desenvolver Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM Promover Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.) Criar Empreendedorismo Integração Universidade/Empresa/Sociedade Aperfeiçoar a Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] SER CAPAZ DE DESENVOLVER PRODUTOS E PROCESSOS EM OUTRAS ÁREAS DO CONHECIMENTO QUE VÃO ALÉM DAS ÁREAS DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO OU ENGENHARIAS
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] É preciso maior incentivo e a criação de mecanismos para criar relações entre corpo docente, discente e empresas.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Professores com maior motivação para desenvolver projetos (por meio de recursos financeiros e reconhecimento curricular)
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Inovar faz parte da dinamica dentro de uma universidade ,seja através do conhecimento adquirido e repassado para que transformações ocorram dentro do meio em que o conhecimento foi socializado.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] 1- estimular o uso da pesquisa aplicada em empresas da região. [Extensão] 1- firmar parcerias com empresas dedicadas a extensão rural, como a EMATER, visando aplicação dos conhecimentos gerados nas pesquisas acadêmicas. [Gestão] 1- utilizar, na Universidade, os produtos oriundos das pesquisas acadêmicas desenvolvidas pelos seus alunos. [Pesquisa] 1- realizar trabalhos conjuntos com empresas gaúchas, para teste de produtos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A inovação e geração de tecnologia parte de um bom ensino, laboratórios práticos motivam mais que teorias, cito a integração da sociedade com o mercado e a universidade como o elo das transferências de tecnologia para abranger este horizonte de dez anos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] organizar, estruturar, inovar, criar, cooperar, oferecer, estimular, proporcionar, ampliar, etc
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a divulgação a fim de ampliar os conhecimentos sobre as formas e barreiras na transferência de tecnologia, englobando Gestão e Ensino. Consolidar o entendimento do assunto para a geração de inovações na PESQUISA.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Proporcionar Integração Ensino/Pesquisa/Inovação [Extensão] Oferecer Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.) [Gestão] Garantir Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM [Pesquisa] Promover Integração Universidade/Empresa/Sociedade
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar o uso das tecnologias vigentes para expandir o conhecimento que são gerados no processo acadêmico.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Oportunizar espaço em ambientes de inovação para projetos oriundos da área da educação; Estimular o empreendedorismo; Promover ações de integração entre universidade, empresas e sociedade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] O aumento da interface universidade, geradora de informação cientifica com realmente quem irá usar esta informação, no final da cadeia, que são os consumidores, produtores ou manipuladores de quaisquer objetos, tarefas ou bens.
Aluno	1-Conheço Muito	[Extensão] Aumentar a seriedade dos órgãos responsáveis pela inovação e transferência de tecnologia.
Aluno	1-Conheço Muito	[Gestão] Facilitar a formalização de parcerias entre universidade - empresa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover e apoiar a integração entre Universidade, Empresa e Sociedade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Objetivar projetos e linhas de pesquisa que influenciem a aplicabilidade, geração de resultados que indiquem a entrega de um "produto", como um sistema ou mesmo um equipamento/protótipo.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] REitero a necessidade de reformularmos os cursos de licenciatura. Com tantos avanços no ensino com relação as tecnologias, ainda há cursos onde este tipo de tema - quando tratado - é uma optativa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a Integração Universidade/Empresa/Sociedade por meio de convênios, principalmente no âmbito da pesquisa, não somente com empresas privadas mas com empresas públicas que possuam demandas nas quais a Universidade possa contribuir.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar a integração pesquisa/ ensino/ extensão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Tendo em questão, especificamente, o Campus Cachoeira do Sul é necessário que o mesmo se "afirme" na região e que a Universidade estimule empresas, discentes e docentes para a criação do Parque Tecnológico, Incubadoras, Pesquisas na área tecnológica, etc.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar, adequar e agregar formas de ensino-aprendizagem que dialoguem com o seu tempo e sujeitos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] a
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] .[Extensão] .[Gestão] .[Pesquisa] .
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] produzir tecnologias

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Limitar o tempo em que um aluno possa usufruir da bolsa do PET, para no máximo um ano, visando dar oportunidades a outros alunos também experienciarem esse trabalho de extensão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É preciso inovar principalmente na área de ensino, pois o método de ensino tradicional não está mais funcionando hoje em dia. É necessário desenvolver antividas que vinculem o conteúdo com a disciplina
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Abrir a universidade ao empreendedorismo; Parcerias público-privadas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] * Transferência de Tecnologia * Proteção da Propriedade Intelectual gerada na UFSM * Ambientes de Inovação (Incubadoras, Parques Tecnológicos, etc.) * Empreendedorismo * Integração Universidade/Empresa/Sociedade * Integração Ensino/Pesquisa/Inovação
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Cursos de especialização
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] uma base sólida e consolidada juntamente com uma sincronia de teoria com prática, além de bons professores que motivem seus alunos além de cobrarem
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Deve ser incentivada a criação de novas ideias, o empreendedorismo, escola piloto e grupos de ensino.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Professores e alunos engajados em gerar conhecimento [Extensão] Fechar parcerias externas, como com instituições federias e privadas, para abranger o conhecimento adquirido nos anos de estudo [Gestão] ter maior engajamento
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar as parcerias com empresas que estejam interessadas em desenvolver estudos conjuntos. Ampliar a participação da UFSM na sociedade local e regional. Promover a integração entre pesquisa e extensão entre diferentes cursos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] buscar constante aproximação para maior Integração Universidade/Empresa/Sociedade, a fim de que parte da pesquisa seja alinhada com os problemas e demandas da sociedade e das organizações.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] O contexto geral é relacionado as perspectivas do que o professor passa ao aluno, assim, cursos deveriam ser ofertados regularmente sobre determinados tópicos, a fim de qualificar regularmente os professores [Gestão] um maior uso das tecnologias por parte da administração e a qualificação dos profissionais.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Mesmo não podendo falar sobre, devido a minha ignorância sobre tais assuntos, imagino o quão sério e relevante não sejam, por isso, imagino que investimentos e estudos sejam o essencial para que haja avanços.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estimular o empreendedorismo nos cursos; Criar palestras sobre inovações e patentes para todos os cursos, não somente para pós-graduação; Estimular a troca de tecnologias entre as universidades brasileiras e estrangeiras

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Aumentar a integração entre os conhecimentos gerados na universidade e a comunidade; -Fomentar a criação de empresas tecnológicas; - Promover o intercâmbio de ideias com outros parques tecnológicos;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] _Fortalecer a extensão tendo em vista que o tripé se sustenta quando equilibrado entre ensino, pesquisa e extensão _Aumentar a inserção da universidade na comunidade
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a parceria entre os diferentes cursos para a inovação tecnológica.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] incentivo a pesquisa
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar oportunidade de pesquisa Criar laboratórios modernos Aumentar bolsas Promover seminarios
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] INTEGRAÇÃO E INTERAÇÃO SOCIAL, TECNOLÓGICA SE FAZEM FUNDAMENTAIS.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Pesquisar junto às comunidades tradicionais as suas tecnologias, mesmo que pareçam rudimentares. Inserir seus conhecimentos na pesquisa e estender os resultados a todos os povos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] acho que devemos colocar em pratica o direito de propriedade e produção pois nada melhor de valorizar o que o aluno ou acadêmico produzir e fazer do que lhe dar credito e é certo que devemos dar prioridade a quem é de direito.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ambientes de inovação Otimizar a integração universidade/sociedade/empresa
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não tenho conhecimento p opinar adequDAMENTE
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] União de pesquisa, inovação e estudo, além da integração com a sociedade. É necessário ambientes de inovação.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incentivar o contato do aluno com a sociedade, como ambientes de inovação. É importante que o aluno não fique apenas em sala de aula focado somente na teoria. Faz a diferença conhecer a realidade em que atuaremos após a graduação.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Aumentar por parte dos professores o incetivo ao empreendedorismo, uso de tecnologias, criação de pesquisar e projetos práticos
Aluno	1-Conheço Muito	[Pesquisa] Incentivar pesquisas práticas no âmbito de mercado de trabalho, empreendedorismo
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - Melhorar a divulgação dos recursos que a Universidade oferece.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A inovação ligada a tecnologia tem grande importância e um maior alcance
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aplicar a integração da universidade com as empresas. Promover mais visitas técnicas bem como estágios.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Adequar-se as necessidades do mercado de trabalho. Gerar conhecimento , inovar, sempre mentalizando a inserção do profissional no mercado de trabalho.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] prejudicado
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] não.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] mais investimento em capacitação dos professores para utilizarem o moodle e outras tecnologias da informação.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Investir em cursos incluindo de pós-graduação e ações de tecnologia de comunicação e informação e suas influências na educação e na cadeia produtiva. [Extensão] Investir e disseminar a pesquisa de tecnologia de comunicação e informação e suas influências na educação e na cadeia produtiva. [Gestão] Divulgar os investimentos nessa área vindos da UFSM. [Pesquisa] Investir em pesquisa de tecnologia de comunicação e informação e suas influências na educação e na cadeia produtiva.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estímulo as novas criações, oportunidade de um maior número de alunos se inserirem em atividades de iniciação científica.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Criar novas frentes de empreendedorismo, acompanhar mudanças do mercado. Tentar contato com grandes empresas para fazer parcerias, podendo dispor de estágio ou mão de obra em troca de conhecimento.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Buscar parcerias com as empresas, visando à inserção do aluno na vida profissional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que a universidade deveria participar da filosofia da educação aberta e que os professores deveriam utilizar em seus materiais didáticos Recursos Educacionais Abertos (REA) para democratizar o acesso ao conhecimento.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] oferecimento de cursos tecnológicos nos turnos noturnos, para promover o acesso da população trabalhadora a formação de nivel superior. [Extensão] integração dos alunos dos cursos técnicos, tecnológicos, graduações em engenharias e pós-graduação de cursos tecnológicos e afins como educação profissional e tecnológica para troca de experiências e projetos comuns. [Gestão] Incremento da incubadora tecnológica nos moldes da UFRGS. [Pesquisa] ampliação e manutenção dos laboratórios de pesquisa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar o conhecimento e o envolvimento dos alunos com os projetos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar o número de intercâmbios para discentes e docentes para que possam aprofundar ainda mais o conhecimento e nível tecnológico em âmbito internacional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Eu acho que geração de conhecimentos e a Transformação de tecnologia estão interligados com a inovação e assim eles caminham juntos para melhorar toda essa aréa ao todo.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Grupos de leitura, rodas de conversas entre graduandos de diferentes cursos, onde cada um trás o conhecimento de sua área para os demais.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] a universidade deve englobar a população com programas, creio que deva ser feito isso aqui no campus de FW.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] se for transferir tecnologia para melhorar o mundo tem que ser feito.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ambientes de inovação (laboratórios, incubadoras, parques tecnológicos, zoológico, etc...), workshops e tudo aquilo que possa dar mais prática e possibilidade de visualizar o que está sendo estudado.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Creio que a instituição esta no caminho certo mas que deveria buscar mais recursos privados para o setor de pesquisa.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É necessário aumentar a itegração entre ensino/pesquisa e inovação.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] aumentar os ambientes de inovação, ampliar o empreendedorismo, promover uma maior integração com grupos de pesquisar variados para cruzar os conhecimentos
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] incentivar acadêmicos nao de forma, mas algo inovador com que os mesmo se sintam com vontade de inovar
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Apoiar novos empreendedores e realmente estimular esse campo do crescimento da tecnologia
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] A Universidade precisa expandir suas fronteiras, tipo participação com universidades e institutos federais, cooperação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Para os cursos de licenciatura: - Repensar a parceria entre Universidades e escolas municipais e estaduais a fim de facilitar a procura de escolas para estágio.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivos à pesquisa, melhorias na estrutura física, desenvolvimento acadêmico com excelência e gestão participativa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A aproximação entre sociedade/empresa/universidade ainda é muito frágil, muito do conhecimento que é gerado e construído na universidade ainda permanece na universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Ampliar a atuação da incubadora de empresas; - Fomentar a interação sociedade-indústria-universidade, conforme metodologia Triple helix; - Implementar a interação com o parque tecnológico de Santa Maria - RS.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] não
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Interessante, vale sim buscar inovações na geração de conhecimento e da tecnologia.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim, para aumentar as pesquisas em todas as áreas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Penso que a universidade deva incentivar e fomentar pesquisas na área da saúde.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Primeiramente o incentivo, apoio e orientação nesse sentido. Há que ser realizado ainda o plantio dessa semente na Universidade, passando pela quebra da dormencia dessa semente (quebra de mitos).
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Premiação dos melhores trabalhos desenvolvidos na instituição para fomentar o desenvolvimento nesse tema.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Desconheço assunto

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estabelecer convênios interregionais com empresas com atuação fora do Rio Grande do Sul, permitindo que o nome da UFSM seja difundido nacionalmente; Ampliar o espaço dedicado a incubadora de empresas;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Cada vez mais é preciso inovar e investir em empreendedorismo dentro do ambiente acadêmico e em todas as ações de ensino, pesquisa e extensão. Todo conhecimento gerado deve ser levado para a sociedade e colocado em prática.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Deve haver um programa que cordene a integração entre a Universidade as empresa e a Sociedade, pois o conhecimento deve trazer beneficios para a sociedade. Isso será a integração das areas de Ensino/Pesquisa/Inovação
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Produzir conhecimentos quer visem o desenvolvimento social e cidadão da população local
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Investir recursos humanos e financeiro , só isso produz geração de conhecimento e inovação em larga escala. Transferência de tecnologia é consequência disso.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o assunto a ponto de poder opinar sobre.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Firmar acordos com outras instituições de tecnologia, mais apoio ao INPE e convênio com instituições particulares.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Deve haver uma maior interações de ciências, a fim de otimizar os conhecimentos confluindo para o avanço concomitante das mais variadas áreas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Sim [Extensão] Sim [Gestão] Sim [Pesquisa] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a integração ensino, pesquisa e inovação utilizando-se de transferência de tecnologia e tendo maior empreendedorismo.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Para o ensino, é primeiramente necessário fornecer apoio aos estudantes para que assim a inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia ocorram. [Extensão] Ampliar significativamente a vinda de ícones pensantes que compartilhem o seu conhecimento para a UFSM. [Gestão] Diminuir significativamente a burocracia que muitas vezes atrasa ou até impede acontecimentos. [Pesquisa] Incentivar o aluno a buscar a pesquisa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É o que eu disse, apoio aos projetos de extensão.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] - Inserir novas tecnologias; - Permitir que o aluno utilize tecnologias que tem em sala(notebook); - Dinamizar o compartilhamento de conhecimentos entre professor e aluno;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar e promover eventos onde a relaçao de amizade entre os alunos prevaleça assuntos voltados a himanidade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A instituição deve buscar a primazia na inovação, geração e transformação tecnológica durante o período em questão

5. Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional

5.1. Reuniões

Reunião (Unidade)	Texto
CCNE	A) Modernização administrativa / Desburocratização, agilidade e efetividade / Sistemas de informações gerenciais / Comunicação integrada e convergência de mídias 1) Readequação do sistema de tecnologia da informação 2) Implementação de sistema de certificação digital, de envio eletrônico de documentos (online) e com certificação; Ex.: certificados GAP; 3) Mapear, padronizar e normatizar processos.
CCNE	B) Transparência administrativa / controladoria e governança 1) A transparência na gestão é consequência das ações em "A"; 2) Estabelecer uma política de transparência das atividades e do orçamento em todos os níveis das unidades
CCNE	C) Gestão de Pessoas 1) Treinar servidores; 2) Mobilidade dos servidores conforme a necessidade de serviço 3) Implementar a gestão de competências e o dimensionamento de pessoal, respeitando a estrutura administrativa e os cargos relacionados. 4) Flexibilizar as atribuições dos técnico-administrativos para ampliar a sua possibilidade de atuação nas atividades-fim da universidade
CTISM+POLI	Mapear e sistematizar os processos administrativos com foco no usuário
CTISM+POLI	Publicizar com maior transparência os orçamentos e investimentos das Unidades administrativas
CTISM+POLI	Ampliar a divulgação de atos e pareceres discutidos em Conselho da UFSM
CTISM+POLI	Implementar uma política de documentos digitais
CTISM+POLI	Estabelecer critérios de alocação, dimensionamento e avaliação de servidores
CTISM+POLI	Ampliar a infraestrutura de atendimento noturno
CTISM+POLI	Melhorar a supervisão e a gestão dos contratos terceirizados
CTISM+POLI	Estabelecer e incentivar uma maior integração e cooperação entre as Unidades Universitárias
CCSH-1	Repensar as ferramentas digitais (Moodle, SIE, Portal do Professor, SIAFI) de forma a torná-las mais dinâmicas, modernas e interativas;
CCSH-1	Oportunizar aos servidores, de forma pró-ativa, o acompanhamento para aposentadoria;
CCSH-1	Definir e divulgar os procedimentos básicos e documentações necessárias para solicitações nos sites das Pró-Reitorias;
CCSH-1	Mapear e sistematizar processos da Universidade;
CCSH-1	Repensar a integração dos setores de forma a racionalizar os serviços de atendimento;
CCSH-1	Mapear competências/critérios de formação de gestores tanto na questão técnica quanto na questão de liderança.
CCSH-1	Criar políticas de formação e aperfeiçoamento contínuo de servidores
CCSH-2	Ampliar e modernizar a infraestrutura de telecomunicações
CCSH-2	Mapear e modernizar os processos administrativos e gerenciais
CCSH-2	Modernizar o sistema de tecnologia da informação com foco no usuário e na interconectividade
CCSH-2	Implementar a gestão e o desenvolvimento de competências
CCSH-2	Desenvolver lideranças
CCSH-2	Valorizar as políticas de capacitação continuada

CCS	Melhorar a confiabilidade dos sistemas de informação
CCS	Promover uma política de formação inicial e continuada para os gestores
CCS	Fortalecer a fiscalização e controle eficiente de contratos administrativos
CCS	Garantir o planejamento e execução de obras com foco na inclusão social, questões ambientais (eficiência energética) e demandas da unidade adotando as normas vigentes (ABNT e outras)
CCS	Qualificar e profissionalizar os processos de compras e de formalização de contratos
CCS	Redimensionamento de estruturas administrativa e número de servidores, considerando políticas de horizontalização da gestão (questão dos departamentos)
CCS	Desenvolver o caráter institucional e independente de órgãos de controle como a ouvidoria, auditoria e copsia, respeitando um processo seletivo que considere as competências necessárias para exercer os cargos
CCS	Investir em redes de telecomunicação
CCS	Mapear, modernizar e sistematizar processos administrativos (licitação, concursos, almoxarifado, etc.)
CCS	Fomentar a parceria com entidades privadas para obtenção de recursos extra-orçamentários
CCS	Garantir o registro de atribuições de ensino, pesquisa e extensão para TAE's
CCR	Ampliar a rede lógica de comunicação ágil (telefonia e internet)
CCR	Implementar sistema único de informação
CCR	Desenvolver a integração entre as plataformas (sucupira, SIE, lattes, plataforma docente, SCDP, etc.)
CCR	Mapear, modernizar e sistematizar processos administrativos
CCR	Disponibilizar aos servidores manuais/protocolos padronizados
CCR	Investir na eficiência dos processos internos
CCR	Modernizar a estrutura administrativa da universidade
CCR	Fomentar cursos para capacitação das atividades administrativas e desempenho de competências de acordo com as necessidades de cada servidor, com vínculo na progressão funcional
CCR	Promover o direcionamento de pessoal que atenda às necessidades do crescimento dos laboratórios (inclusive em áreas de campo)
CCR	Criar comissão de acompanhamento de servidores por unidade (solução de conflitos, transparência, etc.)
CCR	Proporcionar maior mobilidade dos servidores para atendimento de necessidades sazonais
CCR	Profissionalizar as atividades administrativas, desonerando os professores de desempenhá-las de forma que tenham foco em sua atividade fim (ensino, pesquisa e extensão)
FREDERICO	Estrutura administrativa eficiente ("mini pró-reitorias") de apoio ao ensino, pesquisa, extensão e gestão para os Campi fora de sede com integração com o Campus sede;
FREDERICO	Melhorar a gestão da logística de transporte entre os Campi;
FREDERICO	Promover o desenvolvimento de competência de servidores de acordo com a necessidade pessoal e do setor;
FREDERICO	Sistematização dos principais processos acadêmicos e administrativos
FREDERICO	Ampliar a infraestrutura de tecnologia da informação afim de integrar a comunidade administrativa na universidade como um todo;
FREDERICO	Desenvolver plano de comunicação institucional que promova a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica;
FREDERICO	Buscar a estruturação de um setor de comunicação por campi;
FREDERICO	Disponibilizar de forma estruturada decisões dos diversos colegiados institucionais (pautas, atas, pareceres)
FREDERICO	Implementação de estrutura nos campi fora de sede que realize aproximação entre a fundação de apoio e os diversos projetos de especificidade de cada campi;

FREDERICO	Maior participação nas organizações civis organizadas;
FREDERICO	Criar grupo de avaliadores para fomentar a avaliação interna;
FREDERICO	Criar espaços, nos campi fora de sede, para o desenvolvimento de ações integradas (formaturas, reuniões, eventos, auditórios, salão de atos), com vistas à aproximar a sociedade;
FREDERICO	Proporcionar espaço para assistência aos alunos: RU, moradia
FREDERICO	Destinar local específico para o desenvolvimento das atividades da CPA nos campi fora de sede
FREDERICO	Ampliar a estrutura de salas de aula, laboratórios de atividades práticas, laboratórios de informática, gabinetes de trabalho individuais para docentes com DE, setores administrativos, biblioteca, mini fazenda para as áreas agrárias “nos campi fora de sede”
FREDERICO	Desenvolver Plano Diretor com a definição de espaços a serem utilizados
FREDERICO	Ampliação do transporte urbano Campus-cidade
FREDERICO	Acessibilidade da infraestrutura de passeios nos acessos aos Campi.
FREDERICO	Estrutura para incubadoras tecnológicas nos campi fora de sede
FREDERICO	Considerar a estrutura funcional e administrativa para atendimento a cursos noturnos.
PALMEIRA	Regularização dos PPCIs de toda a universidade
PALMEIRA	Melhorar os projetos de engenharia com controle de qualidade (PPCI, espaços que atendam a necessidade dos usuários, customização dos espaços, questões ambientais)
PALMEIRA	Modernização e sistematização dos processos administrativos
PALMEIRA	Disponibilizar do forma estruturada os resultados dos projetos institucionais
PALMEIRA	Padronizar os setores similares
PALMEIRA	Redimensionar o quadro de pessoal para atendimento da real demanda dos setores
PALMEIRA	Gestão com competência
PALMEIRA	Implementar estrutura mínima equivalente e integradas às pró-reitorias
PALMEIRA	Incentivar e investir em ferramentas e equipamentos de tecnologia da informação para comunicação entre campi (reuniões, bancas, ...)
PALMEIRA	Criar canais de comunicação diretos entre as áreas relacionadas às do campus sede
PALMEIRA	Modernizar a gestão de compras
PALMEIRA	Mapear processos e disponibilizar de forma padronizada (manuais, tutoriais, pop’s,...)
PALMEIRA	Criar estrutura que gerencie os processos institucionais
PALMEIRA	Promover programa de capacitação permanente para exercício das funções de gestão que seja um programa obrigatório
PALMEIRA	Unificar as plataformas de sistema de informações gerenciais
PALMEIRA	Fomentar o uso de tecnologia da informação na gestão como aplicativos, mídias sociais, intranet, etc.
PALMEIRA	Tornar a vídeo conferência como prática institucional
PALMEIRA	Otimizar o uso do transporte entre campi
PALMEIRA	Ampliar a atuação do Ipê Amarelo para os demais campi
PALMEIRA	Institucionalizar a natureza multi-campi em toda a universidade
PALMEIRA	Implementar frota nos campi fora de sede que garanta a interligação entre os campi, bem como as atividades de ensino, pesquisa e extensão.
PALMEIRA	Considerar a destinação de recursos orçamentários não apenas no IDR, mas também para implementação de projetos de interesse institucional
CACHOEIRA	Implementar um plano de consolidação da expansão do campus CS (previsão de obras, infraestrutura, recursos humanos)
CACHOEIRA	Mapeamento, modernização e sistematização de processos administrativos (memorandos eletrônicos e licitações)

CACHOEIRA	Implementar uma política de transparência nas unidades, proporcionando controle social (decisões colegiados, projetos em andamento, execução orçamentária, etc.)
CACHOEIRA	Reengenharia dos processos administrativos buscando a simplificação com foco nos usuários e na gestão multi-campi, incluindo estratégias de descentralização que evitem a necessidade de deslocamento até Santa Maria (casos do DERCA, FATEC, perícia médica, cursos de qualificação, etc.)
CACHOEIRA	Política de gestão compartilhada (conselhos, fóruns, colegiados) – decisão compartilhada e transparência nas ações
CACHOEIRA	Disseminação da cultura multi-campi
CACHOEIRA	Ampliar a representatividade dos campi fora de sede nas decisões institucionais
CACHOEIRA	Implementar a identidade visual multi-campi
CACHOEIRA	Gerenciamento de obras com aumento da fiscalização
CACHOEIRA	Elaborar Plano Diretor e código de obras para todos os campi fora de sede, priorizando a gestão ambiental, a pluralidade e características de cada região
CACHOEIRA	Implementar ferramentas sistematizadas de comunicação institucional que diminuam a utilização de papeis e locomoção entre campi
CACHOEIRA	Aumentar o uso de ferramentas como as da Multiweb para diminuir a necessidade de deslocamento de servidores
CACHOEIRA	Melhorar a oferta de transporte da UFSM. Os Campi precisam de mais atenção na parte logística. A procura de transporte é bem maior que a oferta.
CT	Desenvolver, implementar e sistematizar o processo de distribuição de encargos didáticos (sistema gerencial, relatórios úteis, etc)
CT	Sistema de informação para o aluno online e/ou aplicativos para celular (oferta disciplinas, salas, RU, biblioteca, frequências, notas, etc.)
CT	Maior flexibilidade de lançamento de notas (número de avaliações, pesos, equações para notas finais)
CT	Implementar a autenticação digital (assinatura digital, autenticação, etc.)
CT	Maior integração entre portal do professor e o Moodle (alunos matriculados, notas, outras informações)
CT	Implementar repositório digital para documentos oficiais (memorandos, caderno de notas, processos administrativos)
CT	Rever o processo de aprovação do mérito e verificação da carga horária no registro dos projetos e produção institucional
CT	Criar mecanismos e ferramentas de gestão de apoio aos NDEs
CT	Gestão de patrimônio integrado, moderno e eficiente (RFID, controle informatizado, ...)
CT	Padronizar e sistematizar todo o processo de matrícula (solicitação, ajuste, confirmação), deixando-o online e transparente
CT	Mapear e sistematizar todos os processos da instituição na forma de um sistema de tecnologia da informação, integrando informações de forma que tenha capacidade de agilizar os processos de trabalho e de tomada de decisão
CT	Aumentar a interação com os usuários no processo de desenvolvimento das soluções de tecnologia da informação
CT	Implementar um mecanismo de compras e manutenção que favoreça a qualidade e não apenas o preço
CE	Ampliar as formas de comunicação com os diferentes setores (modernizar, utilizar as mídias sociais, disponibilidade das notícias, etc.)
CE	Diminuir gradualmente o uso de papel, construindo estratégias de comunicação digital e arquivo racional das informações em toda a instituição. Evitar a duplicação dos arquivos.

CE	Melhorar a ergonomia e infraestrutura de forma a favorecer o trabalho (internet, luz, ambiente, etc.)
CE	Acesso aos módulos do SIE de acordo com as atribuições de cada função, considerando mesmos acessos dos para os diferentes níveis hierárquicos (coordenadores e secretários)
CE	Racionalizar o uso do sistema de chamadas para agilizar o processo (infraestrutura, CPD, etc.)
CE	Linkar as notícias para que todos tenham acesso
CE	Implementar a carta de serviços ao cidadão da UFSM e das unidades, mantendo atualizado
CE	Otimizar o sistema de pesquisa no site, melhorando o acesso à informação (visibilidade de informações dos cursos de forma padronizada, completa e acessível na página)
CE	Criar um repositório institucional para monografias, dissertações, teses que funcione
CE	Mapear os processos dos setores, criando tutorais para a organização do trabalho
CE	Padronizar os formulários, atas, procedimentos dos setores e afins (ex.: coordenação de cursos, departamentos, etc.)
CE	Racionalizar a distribuição dos servidores evitando desvio de função
CE	Transparência nos critérios de distribuição dos servidores pela PROGEP e gestores
CE	Mapear as competências necessárias a cada função e modificar as observações dos cargos levando em conta o que é o trabalho na educação
CE	Possibilitar que o sistema integrado de ensino (SIE) esteja disponível em portal web com acesso externo
UDESSM	Valorizar a política de extensão
UDESSM	Elaborar manuais de rotina sobre processos administrativos
UDESSM	Padronizar, sistematizar e criar sistema de protocolo dos documentos entregues nas secretarias acadêmicas
UDESSM	Criar uma estrutura de controladoria com o objetivo de monitorar, otimizar e racionalizar os processos da instituição.
UDESSM	Implementar treinamento permanente de gestores para exercício de cargo (coordenadores de curso, chefe de departamento, secretários, diretores)
UDESSM	Implementar o acompanhamento e o desenvolvimento de competências dos servidores
UDESSM	Criar uma política de gestão dos laboratórios com caráter institucional, evitando a personificação das ações e serviços oferecidos pelos laboratórios
UDESSM	Melhorar os processos relacionados à logística e mobilidade de alunos e servidores, com vistas a agilizar e flexibilizar ações institucionais e/ou de extensão
UDESSM	Implantar uma política de gestão do espaço físico, que considere princípios de agilidade, transparência e eficiência (disponibilizar mapeamento digital da ocupação dos espaços).
UDESSM	Criar uma estrutura institucional que seja capaz de operacionalizar a promoção e organização de eventos.
CAL	Criar um processo de formação de gestores educacionais, de modo a liberar os docentes de chefias de departamentos e outros cargos administrativos;
CAL	Modernizar sistema de gestão e racionalizar o número de comissões;
CAL	Alocar profissionais competentes em cargos específicos, formados na área de atuação;
CAL	Flexibilizar o acesso aos sistemas internos da Universidade, em especial ao Portal SIE, possibilitando o seu uso em outros locais além do ambiente de trabalho; Neste mesmo Sistema, implantar comandos de Ajuda ao usuário e mecanismo de busca, além de, também, permitir a importação de dados provenientes de outros sistemas e sítios da web;
CAL	Revisar o sistema de avaliação institucional do docente pelo discente;
CAL	Instituir a tramitação online de requerimentos administrativos de toda ordem, com fulcro na mitigação do uso de documentos em meio físico;

CAL	Estabelecer uma política de gestão de arquivos institucionais;
CAL	Modernização da formação técnica e tecnológica dos servidores administrativos;
CAL	Capacitação prévia dos novos servidores administrativos antes de iniciar as atividades;
CAL	Criação de um software de gestão de bancas de concursos;
CAL	Política de circulação de pessoas e bens;
CAL	Implantar e adotar as leis de circulação e trânsito de veículos e pessoas;
CAL	Criação de sistema de seleção de ingresso a distância na pós-graduação.
CEFD	Flexibilização de horários para os cursos e áreas administrativas para minimizar os picos do fluxo de trânsito
CEFD	Estabelecer parcerias com órgãos competentes (públicos e privados) para a busca de soluções para o transporte público entre cidade-UFSM e dentro do próprio Campus.
CEFD	Acolhimento e integração aos novos servidores
CEFD	Políticas de gestão de pessoas baseada na gestão por competências, redimensionamento de pessoal, treinamento permanente.
CEFD	Desenvolver a integração entre Reitoria e Centros de Ensino
CEFD	Promover a inserção dos novos servidores prioritariamente nos centros de ensino antes de serem alocados na Reitoria como forma de criar vínculo com a necessidade do cliente.
CEFD	Desburocratizar, sistematizar e automatizar o trâmite de processos
CEFD	Fortalecer a equipe de tecnologia da informação como forma de agilizar o desenvolvimento de novos sistemas de informação
CEFD	Estabelecer uma política de gestão acadêmica que possiblite a priorização das necessidades dos alunos no que diz respeito ao horário e local de realização das aulas
ALUNOS	Disponibilizar portal de transparência de aplicação dos recursos da universidade em todos os níveis
ALUNOS	Mapear, modernizar e gerenciar processos administrativos
ALUNOS	Sistema de avaliação integrado alunos-servidores-sociedade que proporcione real melhoria do ensino (de forma anônima, educativa e com feedback)
ALUNOS	Investir em formação continuada dos professores (didática, relacionamento interpessoal, avaliações, ...)
ALUNOS	Fomentar o acompanhamento da atuação dos professores na sala de aula
ALUNOS	Revitalizar a atual estrutura de salas de aula, laboratórios de acordo com a real necessidade (cursos de licenciatura, CEFD)
ALUNOS	Efetivar a governança da universidade através do fortalecimento dos conselhos, criação de novos órgãos colegiados com maior participação dos alunos, realização de reuniões periódicas de avaliação da execução do PDI e das ações da universidade
ALUNOS	Construção de um orçamento mais participativo
ALUNOS	Eleição para o cargo de Ouvidoria, com acompanhamento de uma comissão/colegiado formado por alunos, professores e técnicos
ALUNOS	Melhorar o processo de acompanhamento e fiscalização das obras (do início ao fim e na manutenção), criando estratégias para envolver alunos, docentes e técnico-administrativos para apoiar o processo (desde a licitação e passando pela elaboração dos projetos e fiscalização da sua execução).
REITORIA	Reestruturação organizacional, com a busca da simplificação e eficiência das estruturas
REITORIA	Desenvolvimento de ferramentas de gestão modernas, eficientes e integradas
REITORIA	Mapear, modernizar, agilizar e sistematizar os processos institucionais (administrativos, acadêmicos)
REITORIA	Estabelecer uma política de integração pessoas-processos-estruturas

REITORIA	Implementar sistema de controle interno integrado (Audin, Copsia, Controladoria Interna, Projur)
REITORIA	Implementar uma política de gestão de riscos em todos os setores
REITORIA	Implementar a transparência administrativa como política institucional em toda a instituição
REITORIA	Fomentar a visibilidade institucional através de uma estrutura e política de comunicação que aproxime a comunidade acadêmica com a sociedade (divulgação dos projetos institucionais, ações da universidade, demandas da sociedade, ...)
REITORIA	Implementar a política de comunicação (transparência administrativa, visibilidade institucional, ...)
REITORIA	Implementar uma política de gestão de pessoas institucional que busque o redimensionamento de pessoal, gestão de competências e capacitação permanente.
REITORIA	Fomentar a visão integradora e de conexão dos espaços
REITORIA	Implementar um Plano Físico e Territorial para todos os Campi voltado para as pessoas que contemplem políticas de: a) circulação, b) mobilidade urbana sustentável, c) sinalização, d) segurança e educação para o trânsito e humanizadora, e) utilização de espaços de experimentação para aulas práticas.
REITORIA	Fomentar a relação permanente com órgãos públicos competentes para o desenvolvimento de infraestruturas de apoio aos campi da universidade.
REITORIA	Ampliar a infraestrutura para funcionamento noturno (iluminação, transporte, segurança).
HUSM	Mapeamento, sistematização dos processos, com tramitação on line
HUSM	Capacitação de pessoas, fomentando a mudança de cultura
HUSM	Sistema que permita que o servidor tenha acesso a informações relevantes sobre a sua saúde.
HUSM	Priorizar maior período de treinamento para novos servidores
HUSM	Criar um programa de ambientação e integração de servidores
HUSM	Implementar um plano diretor
HUSM	Propor construção de prédios de estacionamento para liberar o uso de área verdes entre os prédios
HUSM	Ampliar o número de câmeras de segurança
HUSM	Planejar áreas de convivência dos servidores
HUSM	Maior transparência das ações administrativas
HUSM	Divulgar ações da UFSM utilizando as diferentes mídias
HUSM	Construir uma política de comunicação institucional efetiva
HUSM	Mapear, sistematizar e redefinir as funções gratificadas com maior visibilidade do quadro geral das funções na instituição
HUSM	Priorizar a gestão por competência
HUSM	Racionalização na alocação dos servidores frente às necessidades das Unidades
HUSM	Maior transparência, com utilização do ponto biométrico

5.2. Formulários

Público	Nível Conhecimento	Texto
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver mecanismos de gestão compartilhada, desde as coordenações de graduação, visando agilizar sobretudo os entraves burocráticos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] ALIAR A OBJETIVIDADE DO PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO COM MEDIDAS DE IMPACTO QUE CONFLUAM PARA UM AMBIENTE DE RECIPROCIDADE, GOVERNANÇA E RESPEITO ÀS DIFERENÇAS

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Reduzir os trâmites burocráticos nas diversas instâncias da UFSM - Aumentar a eficiência (agilidade) no uso de recursos - Melhorar a eficiência/rigidez para demissão de servidores ineficientes
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considerando a situação, política econômica do País, penso que considerar um período de 10 anos é incoerente.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - BUSCAR O DEBATE EM TODOS OS ÓRGÃOS PARA GERIR OS RECURSOS E METAS; - DAR TRANSPARÊNCIAS NAS AÇÕES - INFORMAÇÃO; - GESTÃO PARTICIPATIVA - COM FLEXIBILIDADE;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Para modernizar a Instituição deve investir na formação de equipes capacitadas nas diferentes áreas. Não basta emitir atos e resoluções que onerem setores a novas atividades se eles não forem previamente treinados e preparados.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Aproximação das categorias atuantes dentro da Instituição. Que levam a reflexão dos envolvidos. [Extensão] Fins sociais, objetivando servir ao público. [Pesquisa] Projetos que visem o crescimento da Instituição, se preparando para um maior número de formandos, bem como racionalizando a administração dos recursos e as reais necessidades de gastos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Definir quais as capacidades de TI devem ser desenvolvidas para apoiar agregação de valor às ações estratégicas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Revisão periódica e obrigatória de todos os currículos. Criar um mecanismo menos burocrático para atualização curricular Promover o incentivo de reformas curriculares de cursos que não fizeram nos últimos 5 anos [Extensão] não sei [Gestão] Promover cursos básicos obrigatórios de gestão, uma vez que a maioria dos gestores são docentes e não tem formação para isso. [Pesquisa] Investir na formação de novos grupos de pesquisa que agregue pesquisadores de várias unidade da UFSM Criar um catálogo que informe quais os tipos de equipamentos a universidade dispõe para uso multicentrico
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar o acesso a informação, maior transparência, definição clara das posições organizacionais, enfase na gestão de recursos humanos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] -Ampliar a modernização na infraestrutura, principalmente no tange a rede wifi, agilizando e desburocratizando as informações gerais desse tópico.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] avançar para um sistema que permita obtenção de informações sobre projetos, intercâmbios e apoios de forma descomplicada
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar e Consolidar a capacitação das pessoas.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estabelecer parceria com instituições internacionais e privadas com destaque.

Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Aumentar a Modernização Administrativa; Promover a Transparência Administrativa; Promover a Desburocratização, Agilidade e Efetividade; Ampliar a Comunicação Integrada e Convergência de Mídias.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não sinto-me capacitada a opinar sobre este assunto, pois nós funcionários RJU do HUSM sempre tivemos a parte da administração central desta instituição, prova disto foi a aceitação desta empresa chamada EBSERH.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Creio que se deva dar prosseguimento à informatização das informações para facilitar o acesso e a velocidade da distribuição destas informações na comunidade. Não sei opinar muito mais sobre este ponto.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a modernização e transparência administrativa. Diminuir a burocracia.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Implantar e melhorar processos de gestão.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desburocratizar os serviços.
Docente	4-Não Conheço	[Extensão] Nenhu [Gestão] Já dito. [Pesquisa] Fomentar pesquisas que sejam para melhoria das realidades e não para enriquecimento de currículos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] tecnologia e informatização atualizada e moderna, faz com que o desenvolvimento organizacional seja transparente e eficaz.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Construir uma atenção contínua às experiências intra e extra institucionais de modernização e desenvolvimento organizacional exitosas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Mudar a estrutura de organização da UFSM. Adequar o quadro de servidores a nova estrutura da organização. Simplificar processos administrativos, e faze-los on line.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Valorizar a transparência administrativa utilizando recursos de controladoria e governança orientado para melhoria nos processos e no planejamento de ações que possam proprocionar mais segurança e perenidade nos processos de gestão.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Instituições deveriam ser geridas por competência não pelo processo político.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não conheço.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] 08

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A modernização do currículo de cursos existentes com objetivos mais modernos visando uma atualização da realidade existente. E criação de novos cursos visando a nova realidade existente no mercado de trabalho [Extensão] Objetivar a extensão dos cursos fazendo a praticas junto a sociedade [Gestão] Que seja priorizado a pesquisa objetiva no uso da melhoria de qualidade de vida dos cidadãos [Pesquisa] Aumentar e qualificar a pesquisa para objetivar a melhoria de vida da sociedade
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Acredito que modernização de desenvolvimento organizacional passa obrigatoriamente pela gestão de pessoas, onde um ambiente de trabalho adequado tanto na parte física quanto no bem estar das pessoas são primordiais.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Observar organogramas empresariais de ensino de sucesso no mercado de trabalho
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero que a UFSM deve estar atenta às necessidades de adaptações organizacionais que venha atender eventuais modificações imposta pela realidade na qual INSTITUIÇÃO esteja inserida.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A modernização e desenvolvimento organizacional deve ser transparente com agilidade e efetividade
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Melhorar sobremaneira a Comunicação e a Transparencia administrativa, com olhos na eficiência da gestão.
Técnico	4-Não Conheço	[Gestão] criar ferramenta, para todas os setores da universidade, estar sempre dentro da atualidade tecnológica.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sistemas de Informações Gerenciais Desburocratização, Agilidade e Efetividade Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] É urgente modernizar a estrutura da UFSM, muita burocracia, concentração de poder em uma única pessoa em muitos setores , fragmentação em Pró- reitorias quando na Constituição Feferal de 1988 ...a indissociabilidade entre o Ensino-Pesquisa e Extensão ..
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] 1.Divulgar para todos os setores a missão, visão e valores da UFSM 2.Elaborar um planejamento de desenvolvimento organizacioal e modernização para o próximos 10 anos 3 Modernizar a comunicação entre os diferentes setores da UFSM
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Criar intercâmbio através de sistemas de mídia com doutores e pessoas consideradas ímpares em áreas culturais
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] a nossa estrutura esta visivelmente mais obsoleta ,não responde aos novo desafios por isso vem sendo atropelada.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Nada a acrescentar por desconhecer o assunto basicamente.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] CAPACITAR PESSOAS PARA GESTAO DE PESSOAS. VIABILIZAR MAIS AS QUESTOES BUROCRATICAS, POIS TEM MUITA DEMORA PARA SOLUÇAO DOS PROBLEMAS.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Meu entendimento é importante e deve ser avaliados dos seus métodos e meios de inovação não descartando métodos anteriores que foram de grande importância e de regra.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desburocratizar o sistema acadêmico. Estabelecer o Currículo Lattes como o meio de contabilizar a produção acadêmica, evitando ter que preencher vários sistemas
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que a modernização e desenvolvimento organizacional, poderão agilizar o progresso, qualidade no ensino, pesquisa, extensão, e gestão, alcançando os objetivos para comunidade universitária e responsiva na comunidade externa.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] desconheço
Docente	4-Não Conheço	[Geral] atualizar o sistema de informações educacionais (SIE) para um ambiente amigável, que desburocratize os processos desde o Departamento até a Reitoria, otimizando tempo e recursos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desenvolver um sistema de intranet mais efetivo e que permita diminuir a burocratização com o envio de tantos memorandos, td poderia ser feito online mais rápido e menos papel envolvido.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Modernizar é atuar em areas estratégicas. Trabalhar em programas em parcerias em temas atuais.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] E um conjunto de estudos que visam solucionar problemas
Docente	4-Não Conheço	[Geral] diminuir a burocracia e trâmites de processo que necessitam ser agilizados via FATEC. Os processos hoje - junho 2016 - demoram mais de 6 meses para serem aprovados. Ineficácia total do sistema como todo.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar o acesso de gestores da UFSM a cursos de capacitação para os cargos assumidos. Aumentar a modernização administrativa, sem descuidar do ser humano que trabalha na UFSM.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Empreender formação para servidores na gestão documental.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desburocratização, Agilidade e Efetividade
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar a modernização administrativa
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Quais são os objetivos institucionais para a modernização e o desenvolvimento organizacional? Quanto a organização administrativa acho que ainda há muito a ser feito.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover cursos de capacitação para novos servidores; Aumentar os cursos de capacitação sobre assuntos do cotidiano, elaborando cursos específicos para cada setor. Gestão de competências.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Utilizar ferramentas tecnológicas atualizadas, na ocupação dos cargos avaliar sobretudo a capacidade técnica e experiência Desenvolver sistemas de informações gerenciais que supram os interesses da organização Transparência
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a desburocratização, agilidade e efetividade; ampliar a transparência administrativa e consolidar a gestão de pessoas.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver sistemas mais simples para parcerias com empresas.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] A instituição deve fazer uma ampla reforma administrativa visando afastar os resquícios patrimonialistas e clientelistas
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Reduzir a burocracia para a matrícula de estudantes especiais, professores visitantes etc. Reduzir os entraves burocráticos para a organização de cursos, eventos, outros, que requerem pagamento por parte dos estudantes etc.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Maior valorização ao DERCA e PROGRAD. [Extensão] Maior valorização da Extensão neste segmento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] 1) Consolidar a UFSM como referência de gestão. 2) Promover meios para valorização do servidores. 3) Ampliar as ações de capacitação dos servidores.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Mais ênfase nas ações que envolvam ferramentas de aprendizagem mediada por computador.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] aprimoramento de sistemas computacionais de controle de documentação escolar e gestão
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliar a EAD e o recursos didáticos tecnológicos ao ensino.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a melhoria dos sistemas organizacionais, sem tanta burocracia para otimizar os serviços e demandas dos alunos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Otimizar a modernização e desenvolvimento organizacional em relação ao ensino.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Permitir o acesso ao SIE em local fora da Universidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Reforma administrativa e de alocação de servidores segundo sua competência e atribuição. Padronização em todas as unidades da relação quantitativa de TAES.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar as ações de qualidade de vida no trabalho e educação em serviço.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Capacitar os servidores (tanto TAE's quanto docentes) no que diz respeito à produção, uso e principalmente organização e preservação das informações e documentos digitais que já estão sendo produzidos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considero que podemos avançar ainda mais nos seguintes itens: - Desburocratização, Agilidade e Efetividade - Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial
Docente	4-Não Conheço	[Geral] As plataformas online da universidade devem ser mais práticas e objetivas. Um treinamento no momento da contratação do servidor é necessário, para que o mesmo saiba como proceder nos diferentes trâmites da instituição.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - buscar aprimoramento de pessoal apto a incentivar a modernização da universidade tanto no ensino, pesquisa e extensão, quanto em gestão.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aprimorar os sistemas de informações gerenciais proporcionando uma maior agilidade no acesso. Promover a desburocratização dos processos através da informatização e padronização dos mesmos.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Proporcionar aulas em ambientes virtuais aos alunos. Assim como o ensino via moodle já é uma realidade, as aulas expositivas poderiam ser disponibilizadas através de mídia em tempo real, caso o professor não pudesse comparecer.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Como em alguns campi, acredito que melhorar a informatização deva ser primordial. Alguns setores estão muito bem.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Deveremos promover uma mudança no sentido de modernizar e desenvolver as estruturas organizacionais, iniciando pela mudança do Estatuto da Instituição, através da Estatuinte que está sendo promovida.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Consolidar a transparência administrativa. Otimizar a desburocratização dos processos, bem como, sua agilidade e efetividade
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim, mas desde uma vez que contemple a todos
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A burocracia é demasiada para a compra de qualquer item dentro da universidade. Poderia ser dada uma autonomia maior aos departamentos, pois dentro do dpto é que se sabe as reais necessidades. Agilidade na tramitação de processos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Consolidar o atendimento ao público da forma mais otimizada possível, isto é, utilizando sistemas modernos e integrados.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Profissionalizar servidores para sua atuação no sistema de gestão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] No meu ver, a UFSM tem avançado nessa questão. Mas é necessário simplificação. Por exemplo, a obrigatoriedade de se usar o sistema SIE para submeter projetos é um atraso que deve ser corrigido.
Técnico	1-Conheço Muito	[Pesquisa] - Proporcionar editais abertos a servidores e não apenas docentes.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] NOSSO HOSPITAL DEVIDO MODELO DE GESTÃO ATUAL, ESTA NUMA FASE DE ADAPTAÇÃO A ESTE MODELO, ESTA COM DIFICULDADE DE ORGANIZAR VARIOS PROCESSOS. FALTA DE RECURSO FINANCEIRO E HUMANIO.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Modernização Administrativa; Transparência Administrativa; Desburocratização, Agilidade e Efetividade; Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial; Comunicação Integrada e Convergência de Mídias
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Reduzir as reuniões e mostrar mais ações. Escolha de chefias através de votos. Nem sempre o "chefe" é a pessoas que mais sabe e tem mais liderança.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Gerar rotinas menos burocraticas dentro da ufsm informatizar 100% a gestão 100% transparencia nos gastos e investimentos
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A Universidade necessita muito ser mais profissional em relação à administração. As pessoas que fazem parte da Administração devem ser especialistas no que fazem e não indicadas por conta de apoios políticos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar os cursos e treinamentos para os servidores para todos os campus.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Buscar a unificação de um sistema operacional que possa realizar o cruzamento dos dados lançados, agilizando os processos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Entendo que o desenvolvimento organizacional deve ser constante, buscando não só se adequar as realidades impostas mas, principalmente, buscando intervir no futuro de forma que possamos, inclusive prever determinadas dificuldades que se possa enfrentar.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Reformular a estrutura dos departamentos didáticos e coordenações, integrando as funções dos servidores para evitar que um secretário oscile entre períodos de sobrecarga de trabalho e períodos ociosos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Priorizar a desburocratização dos processos de aquisição de materiais (reagentes, vidrarias, etc) para aulas práticas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - aumentar a transparência administrativa
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A modernização da entidade deve começar pelas pessoas que nelas trabalham, se capacitar, reciclar e consequentemente agregar conhecimento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolvimento pessoal é muito importante. Treinamento
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Apresentação de uma gestão participativa e democrática, perante a sociedade acadêmica e sociedade civil como um todo.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A modernização e o desenvolvimento organizacional permitem a fluidez de desempenho dos trabalhos propostos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É preciso estabelecer procedimentos que otimizem o funcionamento da universidade, pauto na gestão de pessoas, processos e produto.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UFSM apresenta um interface virtual, moderna e de fácil manipulação para seus alunos e servidores.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ah isto precisa chamar todo esse pessoal que lida com conversas difíceis, diálogos construtivos. Realmente precisa expor o pessoal a vivências mais cidadãs, colaborativas, saudáveis.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Para a Modernização e o desenvolvimento organizacional é preciso vontade política e investimentos, públicos ou privados.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que para se ter um Ambiente favorável, tanto para o servidor , qto para o cliente não poderiam ocorrer falta de materiais e equipamentos, como tem ocorrido, impossível possibilitar esse desenvolvimento organizacional nessas condições.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover novos contexto modernos, desenvolvendo a organização da instituição.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] sim
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A busca contínua pelo conhecimento.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Aumentar o número de vagas e cursos presenciais e a distancia, melhoria na infraestrutura de sala de aula como implementação de retroprojetores e computadores e implementar a parte prática do ensino dentro do campus da UFSM. [Extensão] Maior incentivo em desenvolver projetos de maior aplicabilidade local, propiciando não somente a comunidade acadêmica como a sociedade a sua volta. [Pesquisa] Investir em tecnologias e capacitações aos professores para dar maior suporte a pesquisa dentro da UFSM. Ampliar a pesquisa para os TAEs, que eles possam também gerenciar projetos e contribuir para a pesquisa acadêmica.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Investir em conhecimento humano e estrutura

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Gestão] JORNADA DE TRABALHO DE "SEIS HORAS" PARA TODA A PARTE ADMINISTRATIVA DA UFSM. AMPLIAR O ACESSO IRRESTRITO DA AUDITORIA DA UFSM AO SISTEMA DE DIÁRIAS E PASSAGENS MELHORAR O SISTEMA DE PREGÃO ELETRÔNICO PARA SELECIONAR A MELHOR EMPRESA.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A gestão de pessoas nesta universidade NÃO EXISTE.
Técnico	1-Conheço Muito	[Pesquisa] Estimular a qualificação de TAE's com projetos aplicáveis na rotina do trabalho, possibilitando ao final do curso (especialização, mestrado ou doutorado) a implantação de projeto piloto relacionado ao estudo desenvolvido.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] * Transparência Administrativa * Controladoria e Governança * Sistemas de Informações Gerenciais * Desburocratização, Agilidade e Efetividade * Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar estruturas de sistemas de informação, promovendo a constante evolução da infraestrutura de TI.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Enquanto TAE, vago conehcimento referente à Gestão de Pessoas em vista das atividades desempenhadas pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progep).
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fortalecer a modernização e transparência administrativa, os sistemas de informações, a comunicação integrada e a convergencia de mídias. Manter os sistemas de avaliação funcional dos servidores, bem como das condições de trabalho na UFSM.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Fazer benchmarketing a fim de cotejar como as outras IES estão estruturadas e averiguar as necessidades da UFSM, fazendo um cruzamento de dados e adaptando o que for positivos às nossas demandas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Propiciar transparência total para toda a comunidade acadêmica e sociedade sobre acesso aos investimentos e ordem de prioridade dos gastos públicos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] criar um sistema de comunicação institucional mais eficiente, digital, via SIE. aumentar a divulgação dos atos administrativos através do portal "consulta documentos"
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - racionalizar a força humana já presente na instituição, promovendo mobilidade e fusões, já que a desburocratização e modernização administrativa implicam na redução drástica de trabalho.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a desburocratização, agilidade e efetividade no que diz respeito à manutenção e ampliação do espaço físico, procedimentos administrativos, aquisição de bens e materiais. Promover capacitação técnica dos servidores, docentes e gestores.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] investir fortemente no desenvolvimento de um software atualizado para gerenciar processos padronizados que devem ser unificados para todas as unidades.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Este tema está sendo discutido na Estatuinte.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a modernização administrativa bem como os fluxos tornando-os mais informatizados.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que os servidores devem ser estimulados a cada vez mais participar de capacitações, e acho de extrema importância a agilidade, onde requerimentos podem ser feitos via rede, o que facilita e acelera procedimentos levam muito mais tempo.
Docente	4-Não Conheço	[Ensino] Não saberia dizer. [Extensão] Não saberia dizer. [Gestão] Não saberia dizer. [Pesquisa] Promover pesquisas sobre saúde do trabalhador.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover encontros e seminários sobre novos processos sendo executados em outras instituições.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Desaparecimento dos Departamentos. Reorganização dos cursos em Faculdades com diretor e diretorias de ensino,pesquisa e extensão
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Pesquisa] Manutenção dos Centros somente para as disciplinas básicas comuns de cada curso.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Promover a capacitação continuada dos gestores da universidade; - Aprimorar e informatizar os processos administrativos com maior volume de transações;
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] - ACABAR COM A GESTÃO CORPORATIVISTA - servidores com formação técnica nos cargos de gestão, e não apenas ser DOCENTE
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] melhor sinalização dos prédios, facilidade de informações nos sites disponíveis dos cursos, coordenações Reitoria entre outros departamentos, maior interação dos servidores e professores
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] umas das novidades que se está fazendo a respeito é a constituinte, e não só isso mas todas a administração deve ser transparente com a comunidade acadêmica. tornando assim mais confiável em âmbito federal e internacional.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Suponho que este tema esteja diretamente relacionado com a capacitação dos servidores envolvidos nesse processo, para melhor utilização dos recursos que são destinados a este fim.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Reduzir a burocracia, permitindo que os processos administrativos sejam mais dinâmicos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] É preciso treinamento dos técnicos, em especial nos aspectos motivacionais. Uma universidade é, na verdade, as pessoas que vivem dela e nela todos os dias.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Modernização Administrativa; Gestão de Pessoas; Desburocratização, Agilidade e Efetividade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Utilizar cada vez mais recursos auxiliares disponíveis
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a informatização nos setores de trabalho, interligando os serviços e possibilitando mais agilidade e controle dos serviços prestados. Consolidar os serviços de segurança do trabalho dentro do serviço público.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ser uma organização transparente e onde a informação seja de fácil acesso
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar os procedimentos organizacionais via sistema eletrônico, afim de agilizar o processo e diminuir a utilização do papel; Promover a qualificação dos profissionais envolvidos na modernização, para alcançar os objetivos das mesmas.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover uma rotina administrativa gerencial menos burocrática, dentro dos ditames legais. Manter e ampliar os canais de comunicação com a sociedade
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover uma gestão de revisão de resoluções constantes. Reduzir os processos em papel e virar mais uma gestão digital.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial e capacitação de pessoas para transmissão de conhecimento prático nas mais variadas áreas de ensino e pesquisa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Concluir as construções já em andamento.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar os corpo docente à sua atualização contínua sobre os assuntos do curso Ampliar o ensino a través dos meios digitais, com salas preparadas e professores que utilizem as novas tecnologias
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o uso de equipamentos e trabalhar em cooperativas e associações ampliando a toca de conhecimento, reduzindo os custos e aumentando o lucro.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A modernização passa antes pela cabeça das pessoas, e pela sua competencia posteriormente para chegar as máquinas. Ampliar a capacitação das pessoas, pois as mesmas desenvolvem aptidão ao conhecimento
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Unificação das secretarias de coordenação dos departamentos Metas e avaliação de professores e servidores com sanções administrativas Inserção de RH para cada centro de ensino Sistema Integrado de compras de materiais para licitações em conjunto
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Gestão] aproveitar melhor os recursos para melhorar o desenvolvimento do campus.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A modernização e desenvolvimento organizacional das universidades amplia o conhecimento e técnicas dos seus alunos dentro das instituições melhorando seu desempenho e preparando para o desenvolvimento profissional.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A infraestrutura, a gerência com pessoas qualificadas, leva a instituição ao modelo de modernização e de desenvolvimento oportunizando o diferencial emergente que hoje a sociedade precisa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sistema de avaliação e ranqueamento dos setores/docentes/funcionários. deveriamos ter um piso e um teto salarial isso faria diferença no empenho.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] O que mais é falta de animo de Gestores,acredito poucos querem colocar a cabeça a premio.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a modernização dentro dos diferentes setores da universidade para que os sistemas de ensino, pesquisa e extensão possam funcionar com equidade e precisão;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Eliminar o SIE atual e criar uma ferramenta mais atual e funcional.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Que mais disciplinas de saúde, sejam implantadas no curso de Serviço Social.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Como principais objetivos devem ser abolida a burocratização e incentivada a transparência.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A modernização das teorias e das técnicas de desenvolvimento organizacional deve incluir parcerias com a iniciativa privada e com o poder público, visando a aplicação das técnicas e a observação do desenvolvimento das organizações.
Aluno	4-Não Conheço	[Pesquisa] Ampliar.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] HA UM ESFORÇO [Extensão] NÃO HÁ AMPARO ECONÔMICO SUFICIENTE PARA ESTA INTERAÇÃO [Gestão] HÁ UM GRANDE DESAFIO DEVIDO UMA INCOMPLETA ORGANIZAÇAO [Pesquisa] ESFORÇO LENTO
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Modernizar e tornar transparente a gestão da universidade para assegurar sempre o bom uso dos recursos públicos. Capacitar o quadro de pessoal para um atendimento de excelência que contribua para a desburocratização do sistema.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A modernização e desenvolvimento organizacional tem, para sua própria sobrevivência, buscar estar sempre a busca do estado da arte do desenvolvimento para sua elevação no ranque internacional de excelência.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover reformas nas CEUs, assim como nos prédios e laboratórios que estão defasados devido ao tempo de uso.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Se tratando de Ufsm a volta do vestibular normal e o Enem também sendo um critério para ingresso. E mais profissionais capacitados para realizar tarefas administrativa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] o desenvolvimento organizacional está atrelado ao setor da administração.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Conserto de persianas, datashows e quadros projetores. Reforma das salas de aula do CCNE. [Pesquisa] Compra de equipamentos e conserto dos que estão em manutenção.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] * Desburocratização, Agilidade e Efetividade * Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Todos devem ter metas e posterior avaliação dos resultados. Só assim haverá desenvolvimento organizacional.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Penso que a modernização eh importante, e de certa forma tem sido implementada na UFSM, talvez o desafio seja a manutenção desta.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] falta divulgação
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Buscar inovações que contribuam para o bem estar físico e emocional das pessoas que frequentam o ambiente

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar: Modernização Administrativa Transparência Administrativa Gestão de Pessoas Controladoria e Governança Sistemas de Informações Gerenciais Desburocratização, Agilidade e Efetividade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] conceber ferramentas para melhor lidar com a modernização e as organizações, de forma que os educandos possam se beneficiar destes instrumentais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Inovação administrativa, desburocratização, agilidade e efetividade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar a desburocratização, agilidade e efetividade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Uma escola ou universidade deve ter um leiaute simples e organizado (arquitetura e engenharia), de modo que as informações que as precisam sejam céleres e corretas (funcionários eficientes).
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Avaliar o aluno no dia a dia, dando valor às frequencias às aulas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] Adquirir mais computadores e aumentar a velocidade, facilitando o contato orientador/aluno.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Gestão] Organizar as salas de aula, principalmente no prédios mais antigos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] Criar mais centros de pesquisas, voltadas ao ensino.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sugiro a implementação de um processo organizacional no âmbito das ouvidorias da universidade, que muitas vezes emitem pareceres a longo prazo e inconclusivos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Neste contexto, considero importante modernização nas salas de aulas, com cadeiras confortaveis(estofadas), pois passamos boa parte nelas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ter o rh presente não só no momento da efetivação dos servidores e do corpo docente mas também no desenvolvimento de suas carreiras avaliando periodicamente o pessoal.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Diminuir a carga de trabalho administrativo dos professores, pois isso limita muito os professores na hora de pensar em algo diferente para os alunos, tanto em termos de pesquisa, ensino e extensão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a Modernização Administrativa; a Transparência Administrativa; a Desburocratização, Agilidade e Efetividade; o Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desburocratizar é o grande desafio
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] reduzir a burocracia aumentando a eficiência são fatores primordiais para que possamos agilizar os entraves criados pela falta de organização.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A busca de inovação e agilidade no desenvolvimento organizacional, sem dúvida um sistema mais enxuto e desburocratizado.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] informar, conduzir, identificar, promover

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover um Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial [Extensão] Buscar Modernização Administrativa [Gestão] Investir na Gestão de Pessoas [Pesquisa] Efetivar a Desburocratização, Agilidade e Efetividade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A oportunidade que tenho tido para participar do desenvolvimento organizacional tem me mostrado que a modernização ainda tem um longo processo a ser desenvolvido, bem como aspectos que ainda não estão voltados à sustentabilidade dentro da instituição.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhorar a burocratização para que os objetivos institucionais não fiquem só nas discussões.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Planejar a infraestrutura física e territorial de forma a garantir o melhor acesso e aproveitamento de todos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que a questão mais importante seja a agilidade e efetividade. Não adiante termos processos longos ou curtos se forem ineficazes. Assim, o que importa é realmente a efetividade dos processos. Se forem efetivos a transparência já estará resolvida.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A transparência organizacional e muito importante para o desenvolvimento, assim possibilitando que todos envolvidos com a universidade possam saber aonde estão sendo aplicados os recursos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acho nossa instituição anda desenvolvendo bem esta parte, principalmente nos últimos anos, creio que deva seguir assim.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desburocratização, Agilidade e Efetividade deve ser otimizada a fim de facilitar certos processos com muito entraves para seu progresso
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Capacitar gestores para gerir; Implementar melhorias a fim de integrar ATU-RU e biblioteca; Capacitar os colaboradores da universidade para que entendam e colaborem com a agilidade e efetividade buscada.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Necessita-se que haja menos burocratização para que iniciativas discentes e docentes sejam aplicadas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar e facilitar o acesso ao sistema de forma prática e eficiente.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Adequar de forma respeitosa os critérios de modernização e desenvolvimento organizacional que possam contribuir com o real processo de ensino-aprendizagem.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] a
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim pois tudo evolui então a universidade deve seguir o msm andar
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Gestão] Modificar os horários do ônibus circular, ao invés de saírem bem no horários que as aulas deveriam estar começando, o circular interno deve sair do ponto pelo menos 10 minutos antes, evitando que os alunos cheguem atrasados nas aulas.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] O trabalho realizado de reformas no campus é muito bom. Poderia melhorar em alguns aspectos, como mais locais de abrigo para chuva, locais de lazer nas horas vagas, entre outros. Mas no geral está muito bom.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Tornar transparente as contas da administração; Desburocratizar os processos administrativos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] É de grande importância que a instituição atualize sempre que possível, os meios d ensino. Renovar os recursos e ferramentas traz mais qualidade para o objetivo final, que é formar cidadãos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Chances de liderar.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desburocratizar os processos administrativos; facilitar os processos para alunos (que muitas vezes encontram dificuldades na realização de processos sem apoio de professores); reavaliar as funções de cada servidor (tornar a universidade mais eficiente).
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhor organização na distribuição de verbas e serviços na instituição
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Ampliar as ferramentas de transparência. Desburocratizar processos que limitem as ações efetivas da UFSM.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Criar um programa de transparência para que todos tenham acesso aos gastos, verbas e investimentos realizados pela UFSM
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Tema muito importante. Creio que deva ter investimento para melhorar os processos e beneficiar alunos e comunidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - agilizar os processos; - aumentar a transparências nos processos - melhorar o sistema de informação gerencial
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É preciso aumentar e consolidar a transparência administrativa, principalmente em processos de seleção e distribuição de bolsas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] atualizar editais diminuir a burocratização entre os PPGS e o DERCA
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] votação sobre as relações de poder dentro da universidade, alguns servidores e professores tratam muito mal os alunos e funcionário terceirizados. a comunidade acadêmica deve SEMPRE ser consultada e levada em consideração em decisões.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar em todos os cursos a disciplina de gestão de pessoas. A universidade oportuniza conhecimento específico mas não ensina como repassar isso para a sociedade. Não ensina como gerenciar seu próprio negócio
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Modernização contínua; transparência e comunicação integrada.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhorar a Transparência Administrativa, e Gestão de Pessoas, reduzindo os conflitos internos;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Informatizar completamente os trâmites organizacionais e promover amplo acesso às entidades interessadas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a administração participativa e transformadora. Focar as decisões na troca de informações entre os envolvidos evitando decisões impostas de cima para baixo. Facilitar o acesso a informação e as novas descobertas científicas e tecnológicas a todos
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desburocratizar os processos, de modo a atender alunos de outras localidades.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Modernização e transparência administrativa, agilidade e efetividade.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Esse ponto a maioria dos alunos não vê com importância, apenas fala sem querer participar, vai dos gestores abrir mais a sua atenção e mostrar o quanto e como funciona uma gestão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Ampliar o a infraestrutura de comunicação e de internet ligados a área e ensino [Extensão] Ampliar o acesso de bolsa de extensão, incluindo além da produção cientifica do candidato, o seu histórico escolar na graduação e pós-graduação. [Gestão] Buscar a modernização da gestão em todos os níveis. [Pesquisa] Ampliar o acesso de bolsa de pesquisa, incluindo além da produção cientifica do candidato, o seu histórico escolar na graduação e pós-graduação.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A modernização é consequência de uma boa gestão. Investir no intuito de desenvolver a instituição, tentando minimizar a burocracia, agilizando processos internos nos mais diversos departamentos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] prejudicado
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] não
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Investir mais no clima organizacional.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promoção de atividades práticas entre alunos, introduzindo-os no contexto institucional de maneira efetiva.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Continuar com a modernização administrativa já iniciada; Ampliar o quantitativo de servidores concursados; Buscar mais agilidade nos serviços ofertados.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Facilitar passos burocráticos possíveis, integralizando setores e sistema de informações. Deixar tudo o mais virtual possível. Criar um prontuário único médico e odontológico, para ambos terem acessos a essas informações e condutas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fácil acesso ao publico alvo.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] agilizar facilitar e promover o desenvolvimento de pesquisas, principalmente na área da saúde.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar o acesso à informação das atividades da universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que as tecnologias deveriam fazer parte dos departamentos para otimizar o tempo dos processos e os papeis burocráticos serem deixados de lado.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Para melhor satisfação da clientela da UFSM, basta apenas aumentar o horário de atendimento ás demandas públicas, estabelecendo turnos noturnos de atendimento. Horários que possam cobrir o período 6h-24h, ininterrupatamente.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar esses projetos, e ampliar o conhecimento a respeito.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] claro, na medida que a universidade se moderniza e se capacita com novos âmbitos os acadêmicos se fortalecem e vem ela com outros olhos

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] creio ser necessário um planejamento e posterior ampliação do campus de FW.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fornecer amparo tecnológico para a comunidade acadêmica; Instruir a comunidade no manuseio das novas tecnologias.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Há pouca explicação sobre esse meio para muitos, seria interessante ampliar esse debate e apresentar os fins com clareza.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a transparência administrativa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar o planejamento da infraestrutura para que obras não atrasem tanto
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] O desenvolvimento organizacional está relacionado com a gestão eficiente dos recursos destinados ao processo de modernização da estrutura organizacional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Abrangi esses assuntos no topico anterior.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Ampliar a interação "on line" dos setores; - Otimizar e revisar processos burocráticos, entre outros.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] SIm, para otimizar o ambiente de trabalho.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criação de estruturas únicas para as mesmas finalidades. Por exemplo as compras devem ser centralizadas ao invés de divididas por todos setores que demanda maior mão de obra, pensando que muitos dos itens adquiridos são similares entre os setores.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desconheço assunto
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] deve haver Transparência Administrativa nos processos de seleção Pessoas e editais de seleção.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Elaboração de políticas públicas democráticas para a ampliação dos espaços de atuação da Universidade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aplicar as tecnologias já existentes para organizar e modernizar as instituições, com responsabilidade e transparência.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o assunto a ponto de poder opinar sobre.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Os desenvolvimentos tecnológicos, inegavelmente, contribuem significativamente para uma maior aprendizado. Isto resulta em otimização de todos os setores da instituição, e consequentemente, resulta em uma eficacia ampla na academia.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Reduzir a burocracia para assuntos relacionados a demandas estudantis. Promover uma comunicação integrada que abarque as estudantes e os estudantes.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] promover o acesso à programas e computadores com os recursos necessarios à aprendizagem e pratica de tecnicas no campus de frederico westphalen
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Gestão] melhorar a infraestrutura com um restaurante universitário próprio, com um salão de atos e com um centro de convivencia disponivel aos estudantes em horas vagas

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Sim [Extensão] Sim [Gestão] Sim [Pesquisa] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que a Universidade está no caminho certo, do ponto de vista organizacional das atividades discentes de apoio, acredito que está caminhando no caminho certo.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] - Utilizar ideias advindas dos alunos e corpo docente para inovar na universidade ambientes e metodologias; - Promover mecanismos de desenvolvimento organizacional;
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Transparência Administrativa Controladoria e Governança Desburocratização, Agilidade e Efetividade * Planejamento da Infraestrutura Física e Territorial * Comunicação Integrada e Convergência de Mídia
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A instituição deve buscar como meta a atualização e melhoria na modernização e desenvolvimento organizacional

6. Desenvolvimento local, regional e nacional

6.1. Reuniões

Reunião (Unidade)	Texto
CCNE	Fortalecer a visibilidade da UFSM (graduação, pós, pesquisa e projetos de extensão)
CCNE	Fortalecer o empreendedorismo social e tecnológico
CCNE	Ampliar o financiamento para projetos/ações de extensão
CCNE	Fomentar ações de extensão que tem ênfase de trabalho/renda de grupos em vulnerabilidade
POLI+CTISM	Fomentar o ensino técnico e tecnológico na UFSM
POLI+CTISM	Ampliar a relação da comunidade universitária com a sociedade
POLI+CTISM	Reconhecimento e valorização interna (mensuração) das atividades de pesquisa e extensão
POLI+CTISM	Ampliar a divulgação dos projetos de pesquisa e extensão para a comunidade externa e interna
POLI+CTISM	Fortalecer e expandir ações com incubadoras, parques tecnológicos, etc.
POLI+CTISM	Fomentar a inserção de empreendedorismo nos projetos pedagógicos dos cursos da instituição
CCSH-1	Fortalecimento da imagem institucional
CCSH-1	Criar política de identidade institucional (missão)
CCSH-1	Criar projetos conectados com a solução de problemas da região: Falha da UFSM em se conectar com as questões da cidade: identifica-se o problema e não se foca na solução.
CCSH-1	Ampliar a divulgação das ações de ensino, pesquisa e extensão e seus resultados
CCSH-1	Fomentar a utilização dos espaços para promoção de eventos para a comunidade
CCSH-1	Criar grandes programas de extensão por centro ou por eixos temáticos interdisciplinares
CCSH-1	Fortalecer a extensão dentro do tripé extensão-pesquisa-ensino
CCSH-1	Implementar plano de curricularização da extensão nos cursos: Como lidar com a curricularização da extensão
CCSH-2	Garantir a autonomia científica e administrativa da universidade;
CCSH-2	Ter uma visão indissociável de pesquisa, ensino e extensão, colocando-as em igualdade (inclusive na contabilização da carga horária)
CCSH-2	Promover encontros que permitam as trocas de áreas de conhecimento diferentes e que se aproximem pela temática de estudo;
CCSH-2	Criar uma política institucional de divulgação do andamento e resultados de projetos através dos canais institucionais
CCSH-2	Propiciar um intercâmbio maior de informações de pesquisa via SIE – Sistema de Informações Educacionais
CCS	Fomentar ações que possam retornar efetivamente a comunidade e o fortalecimento do sistema público
CCS	Fomentar as ações extensionistas
CCR	O desenvolvimento local, regional e nacional é consequência da excelência da universidade em formar profissionais qualificados, atuantes e cientes das necessidades locais, regionais e nacionais
CCR	Priorizar as atividades dos docentes segundo suas habilidades (vocações) para ensino, ou pesquisa, ou extensão, valorizando igualmente cada uma dessas atividades
FREDERICO	Contemplar os campi fora de sede com a estrutura física e organizacional mínimas;
FREDERICO	Atender as particularidades em ensino/pesquisa/extensão dos campi fora de sede;
FREDERICO	Utilização da estrutura ociosa noturna, atendendo particularidades regionais;

FREDERICO	Proatividade política da sede no desenvolvimento de estratégias de crescimento e expansão dos campi fora de sede;
FREDERICO	Criação de setor específico de ações contínuas de comunicação e marketing focado na captação de alunos, divulgação e reconhecimento da UFSM nas regiões em que se inserem os campi fora de sede;
FREDERICO	Criação de novos cursos de graduação e pós-graduação que sejam construídos em consonância com as necessidades regionais dos campi fora de sede
FREDERICO	Maior participação e envolvimento com as entidades civis organizadas
FREDERICO	Adequação dos PPCs dos cursos para contemplar as particularidades regionais
PALMEIRA	Criar e manter uma estrutura permanente de Diálogo e Relações Institucionais com a Sociedade no sentido de prospectar demandas, direcionando-as à construção de soluções em todas as áreas de conhecimento.
PALMEIRA	Desenvolver uma cultura de transformação social na formação acadêmica, a partir da identificação e criação de oportunidades de ações voltadas ao desenvolvimento e à criação de postos de trabalho e renda.
PALMEIRA	Considerar a realidade dos diferentes campi na elaboração de políticas de desenvolvimento local e regional
PALMEIRA	Reconhecer e valorizar as atividades de representação e relacionamento junto a entidades de classe e demais entidades da sociedade civil organizada
CACHOEIRA	Consolidar a implementação do Campus CS, investindo ou mobilizando mais a população para desenvolver a pesquisa e a extensão
CACHOEIRA	Melhorar a comunicação com a imprensa local a fim de aumentar o interesse da população pelos cursos oferecidos e divulgar melhor a UFSM/CS
CACHOEIRA	Desenvolver cursos de PG na UFSM/CS para valorização das ações de pesquisa e extensão
CACHOEIRA	Divulgação e participação maior da UFSM/CS em feiras, eventos com maior atenção de Santa Maria para montagem do estande
CACHOEIRA	Para a valorização das ações de extensão, e inclui-se aí o ensino e pesquisa, é preciso que haja mais investimento nos Campi
CACHOEIRA	Uma ação estratégica seria desenvolver uma feira em Cachoeira do Sul visando explicar para a população o que é a UFSM e quais são os cursos oferecidos
CACHOEIRA	Melhorar a articulação do Campus CS com as empresas locais, buscando uma consolidação maior dos cursos
CACHOEIRA	Agilizar mais o processo de descentralização dos recursos externos (FATEC) em relação aos projetos de ensino, pesquisa e extensão
CT	Fomentar o desenvolvimento e capacitação de fornecedores da região para aumentar a sua capacidade de concorrência
CT	Aproximar os empresários, para investir e fomentar as pesquisas científicas
CT	UFSM fora dos muros junto com as pró-reitorias pesquisa, extensão, graduação mostrando ao mercado de trabalho junto com os professores
CT	Resoluções para agilidades e normativas internas que protejam os elementos contratuais
CT	A definição de extensão passa além da parte social, empresarial com a interação do mercado
CT	Promover o desenvolvimento tecnológico
CT	Mobilizar pequenos grupos com momentos de reflexão da UFSM
CT	Flexibilizar a grade disciplinar e horários otimizados dos professores e discentes da carga horária dos cursos para outras atividades, momentos de reflexão, desenvolver criatividade
CT	Capacitação interna para apresentar, criar os projetos para a sociedade
CT	Portfólio de serviços, projetos, laboratórios
CT	Assessoria jurídica/contábil para projetos de inovação e transferência de tecnologia

CT	Fomentar no empresariado local a cultura de investimento de recursos financeiros em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia como forma de crescimento empresarial
CE	Propiciar a mobilidade das pesquisas realizadas e tecnologias produzidas, de forma acessível, tanto no CE, quanto na Universidade (Proposta: criação de um link com projetos, produções)
CE	Dinamizar a interlocução e disponibilização de recursos tecnológicos, conhecimento entre as unidade, a partir do tripé ensino, pesquisa e extensão
CE	Valorizar a unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo como espaço de Ensino, Pesquisa e Extensão, com vinculação pedagógica ao Centro de Educação
CE	Fortalecimento do CE como um centro de formação de professores para a educação básica em suas diferentes modalidades de ensino, considerando a sua articulação com todas as licenciaturas.
CE	Contribuição do CE para a formação pedagógica continuada dos professores do centros de ensino.
CE	Ampliar e fortalecer a interlocução do CE e da Unidade de Educação Infantil IPE AMARELO nas redes e sistemas de ensino básico.
UDESSM	Criar plataforma web inteligente que busque a integração das ações da UFSM com as demandas da sociedade
UDESSM	Desenvolver programas para atender a vocação regional e as necessidades da sociedade (cursos de gestão pública, atendimento ao público, etc.)
UDESSM	Incentivar a interação entre a universidade e a sociedade, de forma que possam construir juntos os projetos de extensão com potencial de desenvolvimento.
UDESSM	Fomentar ações de extensão envolvendo alunos na oferta de serviços especializados, como forma de complementar a formação acadêmica e aumentar o acesso de serviços à comunidade.
UDESSM	Ampliar o financiamento de projetos de extensão, permitindo a inclusão de recursos de custeio e não apenas bolsas
UDESSM	Desenvolver uma estratégia que facilite a curricularização da extensão pelos departamentos, incluindo ações como a descentralização da gestão de recursos financeiros e logísticos (carros) para mobilizar alunos em atividades de extensão
CAL	Utilizar a dimensão da Universidade como fator de pressão para o atendimento célere das demandas de melhoria de infraestrutura dos campi universitários e sua relação com os municípios sede e cidades próximas, no que diz respeito aos modais de transporte, segurança, alimentação e saúde dos estudantes, professores e técnicos;
CAL	Valorizar as ações de extensão por meio da identificação de potenciais de desenvolvimento;
CAL	Implantar uma política institucional para criação de uma empresa júnior de assessoria lingüística, revisão e editoração com trabalho próximo entre as áreas de conhecimento, com suporte para revistas acadêmicas;
CAL	Destacar e valorizar ações de produção e apresentação com impacto local e possibilidades para o desenvolvimento social;
CAL	Implantar uma política de formação de gestão, inventário e preservação de arquivos e acervos locais, regionais, nacionais e internacionais;
CAL	Ampliar o acesso à assistência estudantil para estudantes de educação a distância que participam de projetos com vistas ao desenvolvimento local, regional e nacional.
CEFD	Implementar uma política de desenvolvimento do movimento humano por meio da oferta de ações voltadas ao esporte, jogo, lazer, recreação, cultura e arte do movimento, voltadas para a saúde integral da comunidade interna e externa à UFSM (O movimento humano enquanto atividade auxilia para o tratamento, prevenção e promoção de saúde). Desta forma, atendendendo a deficiência existente na cidade, região e estado.
CEFD	Oportunizar a prática dos jogos, da recreação e do lazer
CEFD	Implementar o movimento como estratégia para alcance dos fins econômicos, sociais e culturais

ALUNOS	Aumentar a autonomia do estudante para que este escolha sua área de interesse ensino, pesquisa extensão
ALUNOS	Realizar uma maior proposição de projetos, trazendo o estudante como artífice de grupos e estratégias de pesquisa
ALUNOS	Apresentar o curso e suas devidas disciplinas para o estudante, demonstrando o mercado de trabalho, [áreas de atuação e preocupação do objeto de estudo
ALUNOS	Flexibilização da carga horaria de aula (ensino) em prol de equilibrar a extensão e a pesquisa
REITORIA	Realização de diagnóstico interno e externo dos potenciais da região (com qualidade)
REITORIA	Fomento das parcerias com entes dos diversos setores visando a identidade regional e desenvolvimento econômico
REITORIA	Fortalecimento da incubadora social e da incubadora tecnológica
REITORIA	Atuar como agente catalisador das capacidades da região com vistas a melhorar a qualidade de vida (emprego + renda + sustentabilidade) como forma de estimular a fixação e atração de pessoas para a região.
REITORIA	Canais de aproximação entre práticas e produções acadêmicas e disseminação do conhecimento produzido pela comunidade
REITORIA	Criação de programa/projeto para estreitamento dos laços com egressos
REITORIA	Valorização do caráter extensionista e pesquisador na contratação e progressão dos servidores
REITORIA	Aproveitar a capilaridade dos polos ead para a promoção do ensino, pesquisa e extensão
COREDE	Políticas que envolvam geração de renda, principalmente considerando a população rural (como política de retenção de pessoas no campo e/ou na cidade) a. Desenvolvimento de empreendimentos rurais (assistência técnica e cuidado especial com as questões de sanidade animal) b. Auxílio a cooperativas para diversificar a produção (não só produção, mas também comercialização) c. Merenda escolar (apoio e desenvolvimento a pequenos produtores para fornecer produtos específicos exigidos para merenda escolar) d. “Curso de Alimentos”: desenvolvimento de produtores para produzir outros tipos de alimentos, como geleias, etc. e. Apoio para sucessão rural no sentido de fixar produtores (f. Pesquisas envolvendo os motivos da saída de pessoas do campo g. Apoio à diversificação da produção rural, como forma de fixar o produtor no campo h. Micro e pequenas agroindústrias (tecnologias e gestão) i. Fomentar a cultura de “produzir o melhor produto” e valorizá-lo (qualidade e marketing) j. Reduzir as distâncias, aproximando a UFSM das pequenas agroindústrias, envolvendo os departamentos da UFSM que detêm conhecimento sobre o tema k. Editais de indução ao desenvolvimento regional (induzindo projetos com potencial de desenvolver a região) l. Desenvolver cultura de valorização da atividade rural
COREDE	Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão para o desenvolvimento dos municípios da Quarta Colônia
COREDE	Área de paleontologia e turismo a. Conhecimentos específicos sobre geo-parques b. Curso de graduação em paleontologia c. Capacitação para qualidade no atendimento (hospitalidade, “bem receber” e encantamento) d. Consolidação do CAPA – Centro de Apoio a Pesquisas Paleontológicas (infraestrutura e recursos humanos)
COREDE	Ampliação dos Arranjos Produtivos Locais para outras regiões e municípios
COREDE	Estímulo ao associativismo e cooperativismo (associações, consórcios, etc.)
COREDE	Parcerias com o SEBRAE e plano de marketing para a região

COREDE	Qualificação dos servidores municipais
COREDE	Integração com os CRAS – Centro de Referência em Assistência Social (projetos com alunos, estágios, assistência social, esportes, etc.)
COREDE	Atualização dos professores da rede municipal de ensino
COREDE	Estudos para conservação do meio ambiente (incluindo preservação do solo e dos rios em função da atividade rural)
COREDE	Parcerias para trabalhos de preservação de acervos e bibliotecas (preservação da memória histórica)
COREDE	Saúde: a. Apoio na realização de serviços especializados (medicina, odontologia, terapia ocupacional, etc.) b. Formação de profissionais comprometidos com o "sistema de saúde" c. Articulação política para captação de recursos d. Acompanhamento e extensão junto a grupos de apoio específicos (diabetes, hipertensão, etc.) e. Ampliar a capacidade de realização de cirurgias f. Apoio junto à Vigilância e Coordenadorias de Saúde para questões burocráticas
COREDE	Articulação das diversas áreas da UFSM com as prefeituras/municípios (estágios, conhecimento, qualificação, projetos, etc.)
COREDE	Aproveitar a oportunidade relacionada à curricularização da extensão
MOV.SOC.	Parceria com setores relacionados à economia solidária
MOV.SOC.	Maior comprometimento em mostrar os resultados de projetos de pesquisa e extensão que envolvem os segmentos sociais ("dar feedback")
MOV.SOC.	Fortalecer atividades de extensão relacionadas às licenciaturas
MOV.SOC.	Integrar ações de extensão com a rede pública de ensino e rede pública de saúde
MOV.SOC.	Fomentar ações de integração e desenvolvimento da economia solidária e da agricultura familiar (feiras, eventos, etc.)
MOV.SOC.	Criar eventos como a "Feira das Etnias", incluindo-os no calendário, para divulgar e integrar comunidades
MOV.SOC.	Promover feiras culturais envolvendo as comunidades próximas aos diferentes campi, como forma de aproximar as diferentes culturas e fomentar a criação de um sistema cooperativista envolvendo: Comunidade indígena Comunidade quilombola Comunidade cigana
MOV.SOC.	Fortalecer as incubadoras sociais como estratégia de fomento ao desenvolvimento regional, considerando o termo "Incubadora tecnológica de cooperativas e empreendimentos sociais"
MOV.SOC.	Flexibilizar a formalização de projetos de extensão nas incubadoras sociais, de forma a reduzir a dependência que se tem quanto à participação de um docente como coordenador do projeto
MOV.SOC.	Fortalecer projetos de extensão voltados para o desenvolvimento e empoderamento de segmentos sociais
MOV.SOC.	Reconhecer por meio de titulações de mestre e doutor pessoas da comunidade e representantes de segmentos sociais que tenham demonstrado contribuições importantes para a instituição
MOV.SOC.	Melhorar a forma de participação da comunidade nas decisões relativas à Universidade (a comunidade externa deve estar mais presente no dia a dia da instituição)
HUSM	Implantar um programa de ensino-serviço na comunidade (atenção primária em saúde na região)
HUSM	Implantar programa de tele saúde nos municípios da região
HUSM	Institucionalizar ações educativas nos municípios

HUSM	Melhorar a divulgação (marketing institucional) das ações realizadas pela instituição, estabelecendo parcerias com veículos de mídia regional
HUSM	Estabelecer parceria com municípios da região para prestar assistência em ações de saúde de forma itinerante
HUSM	Estabelecer um canal de comunicação com a comunidade da região com vistas a identificar as necessidades regionais ("projeto Mariano da Rocha")
ADESM	Apoiar os arranjos produtivos locais (defesa, metal-mecânico (agroetecnlogias), centrosoftware (edutec), economia solidaria e turismo, meio-ambiente
ADESM	Apoio/qualificação cooperativas populares
ADESM	Integração entre incubadora social e cooperativas populares
ADESM	Fomentar ambientes cooperativos fora do espaço físico da universidade
ADESM	Gerar conhecimento de impacto social e econômico
ADESM	Buscar conhecer e atuar nas demandas da sociedade
ADESM	Apoiar o município no santa maria em dados
ADESM	Promover ações estruturadas de acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento
ADESM	Promover trabalhos acadêmicos e ações de extensão para solucionar problemas do município e da região
ADESM	Promover em parceria com o poder público, Pólo de Economia Criativa como motor de desenvolvimento da área de artes da UFSM (Festival de Inverno, Orquestra, Artes Cênicas, Danças, etc.)
ADESM	Apoiar empresas juniores, ligas, ONGs e demais mecanismos de associações empreendedoras entre os estudantes
ADESM	Ampliar a criação de vagas em incubadoras
ADESM	Incentivar projetos de pesquisa com aplicação no poder público
ADESM	Ampliar a integração entre universidade e poder público municipal
ADESM	Ampliar integração entre universidade e empresas
ADESM	Adequar o currículo dos cursos ao mercado de trabalho
ADESM	Criar prêmios e mecanismos de reconhecimento à realização de trabalhos voluntários

6.2. Formulários

Público	Nível Conhecimento	Texto
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Integrar a interdisciplinaridade relativa as questões inovativas com as estratégias de desenvolvimento.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] 1-Pesquisar, valorizar e promover a cultura local; 2-Prestar acessoria em questões que objetivem o desenvolvimento regional, 3-Pesquisar e descobrir potencialidades regionais nas áreas culturais, ambientais e científicas.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] PRESTAR APOIO E FOMENTAR PARCERIAS COM OBJETIVOS DE ATINGIR NÍVEIS ÓTIMOS DE INTEGRAÇÃO ENTRE O ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] Considerando a situação, política econômica do País, penso que considerar um período de 10 anos é incoerente.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - DISCUTIR COM A COMUNIDADE SOBRE AS NECESSIDADES; - TRAÇAR METAS E AÇÕES EM CONJUNTO; - VALORIZAR COM EQUIDADE O ENSINO, A PESQUISA E A EXTENSÃO; - DESENVOLVER MAIS AÇÕES DE EXTENSÃO - AÇÕES TRANSFORMADORAS E NÃO PALIATIVAS; - DIVULGAR AS AÇÕES;
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Administrar os recursos dentro da realidade, visando qualidade. [Pesquisa] Pesquisar gestão educacional.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Valorização das ações de extensão de maneira a promover o desenvolvimento local e regional.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] aproximar a comunidade com o meio científico, definir claramente o papel da pesquisa cientifica enquanto contribuição para a comunidade em que se insere
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] 1) Incentivar a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão, valorizando essas ações, principalmente no desenvolvimento da 4ª Colônia; 2) Realizar projetos que envolvam diferentes cursos da UFSM, para promover nossa região a nível estadual e nacional.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A universidade deverá sempre estar ligada com a sociedade local e regional, pois é dela que surgem projetos que poderão auxiliar o crescimento regional. Para isso deverá sempre estar incentivando projetos de extensão voltados a esse fato.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a estratégia de atuação consistente e propositiva na construção de politicas de desenvolvimento regional sustentável.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Buscar maior inserção da universidade em Santa Maria, fazer-se mais presente na busca de soluções para os problemas da cidade. A UFSM assumir a gestão de unidades de saúde de camobi com diversos cursos da saúde, veterinária, administração estatística....
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar as Ações Estratégicas de Desenvolvimento; Otimizar a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão; Promover Ações Estratégicas de Desenvolvimento.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ações que visem o Ensino, Pesquisa e Extensão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a relação Universidade - sociedade com projetos claros e objetivos.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Realizar transferência de conhecimento entre demanda e universidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Participação, participação, participação. [Extensão] priorizar a busca de soluções e diminuir a participação em eventos puramente folclóricos ou "artísticos", que nada trazem e nada deixam para a UFSM , além de seu custo. [Gestão] Já dito. [Pesquisa] nenhum
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Sempre que possível, valorizar a região onde está inserida a UFSM, de modo a deixar clara a importância do ensino, da pesquisa e da extensão desenvolvidos pela instituição, para aquela comunidade.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criação de núcleos específicos para poder melhor linkar as demandas com as necessidades.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] só haverá desenvolvimento, se houver organização e informatização, começando pelo local, regional e nacional.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Direcionar a abertura de novos cursos de pós-graduação em áreas que contemplem as necessidades do desenvolvimento e os aumentos de vagas de graduação de acordo com as necessidades de profissionais nas devidas áreas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver com inclusão sempre. Se ocorrer exclusão/desemprego não há desenvolvimento, em todos os níveis.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Promover o debate e elaboração de Diretrizes de Desenvolvimento da Micro-região de Santa Maria.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a integração entre o ensino/pesquisa e extensão orientados para ações estratégicas que possam identificar com clareza os potenciais de desenvolvimento da instituição em ações locais e na comunidade internacional.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Que seja prático, efetivo e com características peculiares de cada objetivo.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Não conheço.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover cursos de nivelamento para TODOS que ingressam na Universidade, de forma a normalizar o conhecimento e facilitar a aprendizagem de disciplinas mais avançadas. [Extensão] Visitar estabelecimentos das mais diferentes atividades para que o aluno possa conhecer a realidade do que irá desenvolver após formatura. [Gestão] Dispor de recursos financeiros para as atividades anteriores. [Pesquisa] Realizar pesquisas que estejam voltadas para a sociedade e não pesquisas que não podem ser, quase que imediatamente, aplicada.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] 07
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Definir prioridades de atendimento às questões locais, seja na pesquisa ou na extensão. A UFSM foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital, manter a atenção sobre a região geoeducacional de influência da UFSM é importante.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] identificação das potencialidades da região e uso de ações estratégicas de pesquisa para ajudar no desenvolvimento.
Técnico	5-Prefiro não responder	[Geral] Identificação de Potenciais de Desenvolvimento e integração Ensino/Pesquisa/Extensão.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Maior investimento da iniciativa privada no sentido ampliar o parque industrial, criando necessidades de busca de informações e intercâmbios universidade-empresa
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito ser imprescindível os objetivos da UFSM estarem alinhados as necessidades ao desenvolvimento local; regional e nacional. Por outro lado, deve ser levado em conta sua importância como elemento impulsionador do desenvolvimento destas Regiões.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover maior integração entre as ações da universidade na comunidade. Desenvolver projetos de extensão e pesquisa que oportunizem intercâmbio de conhecimento e desenvolvimento local.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Identificação dos potenciais de desenvolvimento local e promover estratégias de desenvolvimento.
Técnico	4-Não Conheço	[Gestão] Trazer a comunidade pra dentro da universidade e transmitir todos os conhecimentos que é gerado e fazer com que a comunidade cada vez mais cresça com os seus conhecimentos específicos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Identificação de Potenciais de Desenvolvimento Ações Estratégicas de Desenvolvimento
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] 1 Considerar a conexão entre local, regional e nacional; 2 Dsenvolver políticas de desenvolvimento com a comunidade local e regional 3 Traçar políticas de desnvolvimento em âmbito internacional
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fortalecer e ampliar os cursos de extensão em música dentro da UFSM
Técnico	5-Prefiro não responder	[Ensino] a tecnologia ,se produzida pela universidade seria um fator importante para o desenvolvimento regional e nacional.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Melorar a proximidade da universidade com a sociedade.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] REALIZAR UM PLANO DE ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO. dar continuidade nos projetos que estao dando certo.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Maneira correta de inclusão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Levar as ações da UFSM (projetos de pesquisa, extensão e ensino) para diversas localidades do RS e do país Valorizar a Cultura em todos seus aspectos Estabelecer parcerias regionais e nacionais (prefeituras, universidades, ONG)
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a Identificação de Potenciais de Desenvolvimento Ampliar as Ações Estratégicas de Desenvolvimento Consolidar a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão Ampliar a Valorização das Ações de Extensão Promover a Comunicação Pública e Interesse Público
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] desconheço
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - aumentar as atividades de extensão com a comunidade. - buscar demandas de desenvolvimento para a formação de grupos de trabalhos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Não mais que melhorar ainda mais seu desempenho acadêmico.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acesso universal, aumento de vagas, cursos inovadores relacionados a economia local e regional
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Local. Em qual o ambiente se insere a UFSM. Regional; Qual a area de atuação da UFSM Nacional: Qual são os gargalos do Brasil onde as universidades podem colaborar para uma melhoria.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Incentivar ações extensionaistas que integrem diferentes centros; - Promover espaços de discussão com a comunidade externa envolvendo as ações de extensão realizadas - planejamento, implementação e avaliação

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] o desenvolimento local e regional e nacional ganhou revelancia nos últimos anos decorrências de estudos locais
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que projetos de extensão são fundamentais nesses desenvolvimento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar ações de integração entre ensino, pesquisa e extensão. Desburocratizar os editais para concorrer a financiamento de pesquisa e extensão. Rever critérios para o docente concorrer aos editais, não ficando apenas relacionado a produção intelectual
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fomentar a extensão com a disponibilização de recursos para projetos desta natureza.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Integração Ensino/Pesquisa/Extensão e Valorização das Ações de Extensão
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a integração ensino, pesquisa e extensão
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Quais são os objetivos da instituição para auxiliar no desenvolvimento da região ?
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Valorizar e divulgar as ações de extensão; Promover e incentivar projetos de extensão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar projetos que identifiquem as potencialidades da região, integrando os 3 eixos da instituição: ensino, pesquisa e extensão, com bolsas de estudos, que não sejam destinadas somente para quem tem doutorado.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar as ações estratégicas de desenvolvimento; ampliar a integração ensino/pesquisa/extensão e promover a identificação de potenciais de desenvolvimento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Valorizar as potencialidades locais em seus diversos âmbitos, a fim de que haja expansão das fronteiras do local ao regional e nacional; Identificar potencialidades extensionistas e promover ações para execução;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar o contato da UFSM com associações de empresas afim de fomentar mais parcerias de Pesquisa e Extensão. Divulgar com mais enfase, ter uma estratégia de aproximação com as empresas.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover maior integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão com a realidade da comunidade regional.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] A UFSM deve fortalecer o seu protagonismo em busca do desenvolvimento regional, em busca de uma maior participação nas decisões que afetam a comunidade de Santa Maria e região e isso passa necessariamente pelos COREDES e fóruns de discussão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] aproximar aUFSM de orgãos municipais e estaduais. Definir o objetivo específico para os 10 anos (não fazer tudo). Fortalecer a atuação fora da sede (campus).
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Imagino que a UFSM alinhando seu processo de ensino, pesquisa e extensão as reais necessidades da sociedade onde está inserida, estará contribuindo com o desenvolvimento local, regional e nacional.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Maior articulação entre a UFSM, escolas e demais IES. [Extensão] Idem à anterior. [Gestão] Idem à anterior. [Pesquisa] Idem a anterior.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Continuidade do crescimento estrutural, modernização e marcação de presença nas atividades culturais em tais níveis.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Participar de todos os fóruns locais que envolvam discussão das estratégias de fomentos locais
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Potencializar aulas práticas que possam fazer os alunos conhecerem a realidade produtiva e organizacional da região de SM.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Priorizar o dialogo com órgãos de de fato representem e vivenciem os dilemas e os problemas da população nas diferentes regiões e não ficar presos somente aos fóruns empresariais constituidos por órgãos que não vivenciam o cotidiano da exclusão social.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Extensão] Otimizar a integração entre pesquisa/ensino/extensão com foco no desenvolvimento local e regional.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] identificar as necessidades locas; interação entre as pesquisas realizadas com sociedade;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] É preciso que a Universidade atue mais fortemente na identificação de necessidades de desenvolvimento local. Integrar ações de Ensino, Pesquisa e Extensão para desenvolver estrategicamente o desenvolvimento local e regional.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Melhorar as ações de extenção da UFSM, pricipalmente no que dis respeito a setor primário e secudário
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fortalecera a integração Ensino/Pesquisa/Extensão
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumento das relações formais da instituiçao com os COREDES.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar ações de ensino, pesquisa e extensão que visem suprir necessidades desses âmbitos, como: saúde, sustentabilidade, educação básica e cidadania.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar ações de extensão por meio da capacitação sobre o tema, pois muitos servidores (especialmente TAE's) não conhecem as potencialidades que podem ser exploradas para que as ações da universidade ultrapassem seus muros.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Valorização das Ações de Extensão que ainda são pouco valorizadas.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Não tenho formação para poder opinar.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Aprimorar as relações com parceiros/instituições locais, regionais e nacionais; - Buscar realizar trabalhos de extensão e de pesquisa que fortaleçam os laços entre UFSM e comunidades (local, regional, nacional).
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover uma maior integração com a comunidade externa. Desenvolver ações de extensão buscando um maior desenvolvimento local e regional.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Proporcionar novos campus da UFSM em municípios da região.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Trazer o público alvo, havido em pesquisas e inovações, para o âmbito acadêmico. Incentivando parcerias publico-privadas para promover o desenvolvimento.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] O desenvolvimento ocorre em maior ou menor grau, conforme a UFSM participa da comunidade na qual está inserida, indo além do ensino em sala de aula.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A expansão dos Campi, de acordo com as necessidades de cada micro região do estado, criando possibilidade destas regiões se tornarem pólos tecnológicos e ou culturais de acordo com as tendências locais.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim, nas unidades descentralizadas do campus sede da UFSM percebemos a influência positiva que a instituição causa no comércio, serviços, cultura e economia local
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] * Promover Identificação de Potenciais de Desenvolvimento * Consolidar Ações Estratégicas de Desenvolvimento * Consolidar Integração Ensino/Pesquisa/Extensão * Aumentar Valorização das Ações de Extensão * Ampliar Comunicação Pública e Interesse Público
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Manter ações de desenvolvimento e ampliar a comunicação pública
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A palara é integração, trabalho, honestidade e o desenvolvimento em todas as demais esferas se auto realizará
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acho que a extensão deveria ser mais estimulada, o retorno a sociedade, a busca de parceiros fora da comunidade acadêmica é muito importante.Tornar o meio academico mais proximo da realidade onde o aluno vai ser inserido após formatura.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar a sintonia entre a universidade e empresas no sentido de promover a troca de conhecimentos, mão-de-obra e tecnologias propiciando assim o desenvolvimento e geração de empregos e a captação de recursos para a universidade.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Maior integração entre a UFSM e a comunidade. Incentivo à pesquisas relacionadas com esse assunto.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] O setor agropecuário é central para a região, e portanto a UFSM deve aproximar mais esse campo do seu dia a dia.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Valorizar inciativas de servidores em atividades de extensão; -
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - Incentivar e promover a participação de TODOS os professores em atividades de extensão e pesquisa, sem as quais não haveria possibilidade de progressão.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] FALAR SOBRE ESTA QUESTAO NESTE MOMENTO DE CRISE ECONOMICA NACIONAL. A UNIVERSIDADE PRECISA CAPACITAR OS MUNICIPIOS VISINHOS TANTO HOSPITAIS COMO SAUDE PUBLICA PARA QUE POSSAM ATENDER MEDIA COMPLEXIDADE. ASSIM DESAFOGAR HOSPITAL DE GRANDE PORTE.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Pesquisar e Identificar de Potenciais de Desenvolvimento da Região; Planejar Ações Estratégicas de Desenvolvimento; Integração Ensino/Pesquisa/Extensão

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A partir da Valorização das Ações de Extensão será possíve Identificar os Potenciais de Desenvolvimento e, a partir daí, promover Ações Estratégicas para a promoção do Interesse Público.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover mais ações para sociedade através dos resultados das pesquisar/projetos feitas com o recurso público, nestes casos, devolver em forma de conhecimento.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Utilizar os estudantes como apoio em obras públicas, por exemplo.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar o desenvolvimento das ações estratégicas, saber lidar com o a nova administração voltada ao conhecimento cientifico aliado as necessidades local e regional é reduzir as diferenças entre as instituições publicas e a realidade encontrada.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar seminários locais/internos setoriais para formação e conhecimentos dos projetos em andameneto dentro da instituição
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Projetos de extensão com a comunidade. A universidade não é apenas para os estudantes e servidores!
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a interação entre as áreas de pesquisa e extensão a fim de aplicar os resultados obtidos na pesquisa em pontos críticos detectado pelos diagnósticos realizados pela extensão, a fim de potencializar o desenvolvimento local.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que atuando no desenvolvimento regional podemos ser referência para outros.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar o número de atividades de extensão dentro de Santa Maria e região; Maior divulgação das atividades que a Universidade realiza fora dos campi.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] -valorizar de projetos de extensão; -desenvolver projetos de integração entre o ensino, pesquisa e extensão;
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - avaliar o contexto social, econômico e cultural no qual se insere a UFSM nos três níveis (local, regional e nacional) para delinear ações que supram as necessidades de formação profissional e produção de conhecimento a esse contexto.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - ampliar a parceria universidade-comunidade a fim de trazer maiores benefícios para ambas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] fortalecer os vinculos com outras unidades de educação infantil do pais, promovendo a interlocução de saberes.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incentivar e apoiar os projetos com potencial de desenvolvimento. Deve haver uma maneira de que todos tenham um acesso facilitado na busca e espaço para a divulgação da sua ideia.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Garantir que as ações de pesquisa e extensão estejam alinhadas aos arranjos produtivos locais, além disso, identificar potencialidades da região onde se insere a instituição.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Possibilitando abrir suas fronteiras para o crescimento da instituição como dos seus egressos, o desenvolvimentos nestes três âmbitos é fundamental.

Docente	4-Não Conheço	[Geral] Estimular ensino, pesquisa e extensão para obter como resultados processos, produtos ou serviços e não apenas um artigo científico. [Ensino] Elaborar um proposta pedagógica onde os recurso e problemas locais e regionais sejam mais inseridos no ensino. [Extensão] Estabelecer processos de extensão universitária para conhecer os problemas da região bem como suas potencialidades. [Gestão] Reinvertar a forma de gestão da universidade para otimizar pessoas e recursos financeiros. [Pesquisa] Estabelecer projetos de pesquisas e de desenvolvimento tecnológico inserindo contextos do local ou da região.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Expandir a realização de ações de extensão para além das cidades dos campi; Potencializar as ações de extensão através da integração de parcerias entre universidades;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Acredito que a Universidade deve forcar-se no desenvolvimento local e regional, priorizando a parceria com empresas locais e regionais.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover conhecimento a sociedade, ampliar o vinculo entre a universidade e região aonde esta inserida.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover pesquisa e extensão , ampliando o conhecimento e desenvolvimento local , regional e nacional.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estimular incubadoras. Criar um banco de leite humano que beneficie as UTi da região.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Conhecer a sociedade a qual está inserida,seus problemas ,dificuldades e também pontos positivos.Buscando soluções e melhorias onde se faz necessário e investir em projetos que estejam dando bom resultados ampliando-os.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incentivar projetos de extensão com foco nas necessidades locais, regionais e/ou nacionais, assim como projetos de pesquisa que visam encontrar formas de melhorar a qualidade de vida das pessoas.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Priorizar incubadoras tecnológicas, de produção, com parque industrial de tamanho adequado a ambição da ufsm. Incentivar o aluno a ser empreendedor, oferecendo suporte e logística
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Valorizar quem pesquisa de verdade e leva o nome da UFSM além país.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aproximação com as empresas da região, parcerias para inserir os acadêmicos nas empresas locais e regionais.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Proponho fazer uma auditoria na integração ensino/pesquisa/extensão.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aprimorar a articulação entre pesquisa, ensino e extensão de modo que este tripé potencialize transformações e melhorias na produção da vida das pessoas em sociedade, efetivamente.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] * Identificação de Potenciais de Desenvolvimento * Ações Estratégicas de Desenvolvimento
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a maior comunicação entre o população regional e a instituição.

Técnico	4-Não Conheço	[Ensino] Fortalecer a integração entre Ensino/Pesquisa/Extensão; Valorizar as Ações de Extensão, articulando ao ensino e a pesquisa; [Extensão] Fortalecer a integração entre Ensino/Pesquisa/Extensão
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Isso não existe de verdade. A UFSM não é uma universidade integrada em nenhuma de suas unidades.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar discussões com toda a comunidade interna e externa (fórum permanente) para que se conheça de fato a realidade e o contexto de inserção social da universidade para que ela possa contribuir com o desenvolvimento e crescimento da sociedade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Promover amplo estudo visando identificar as reais necessidades e potencialidades de desenvolvimento da instituição. - Valorizar e divulgar mais as ações de extensão de modo que realmente haja uma integração do tripé: ensino pesquisa e extensão. -
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A UFSM está inserida na sociedade, com troca de conhecimento e ajudando o desenvolvimento local e regional.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Propor a Identificação de Potenciais de Desenvolvimento. Promover Ações Estratégicas de Desenvolvimento. Promover a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão. Aumentar a Valorização das Ações de Extensão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Facilitar a integração entre a universidade e a indústria . Facilitar ações de extensão que visem o desenvolvimento da agricultura local, empresas familiares e pequenas empresas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar a interface com as empresas e pleitear formas juridicamente legais para que a UFSM e os professores nao seja tratados como infratores ao se aproximar das empresas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Este deve ser um dos compromissos da universidade a partir de maior investimento em projetos em parcerceria com as prefeituras e diferentes setores do município.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar as ações extensionistas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Expansão da universidade. [Gestão] Favorecer a expansão da universidade. [Extensão] Expansão da universidade. [Pesquisa] Expansão da universidade.
Docente	5-Prefiro não responder	[Geral] Desconheço.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fomentar ações que possam retornar efetivamente a comunidade e o fortalecimento do sistema público; Fomentar as ações extensionistas.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - priorizar os projetos de desenvolvimento local, seguido dos projetos regionais, nacionais, latinos, internacionais, nesta ordem.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É importante para a instituição: 1. Aproximar a instituição da comunidade local; 2. Incentivar as ações de extensão em nível regional; 3. Estimular a parceria entre a UFSM e as demais instituições públicas municipais.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Abrir vagas em disciplinas de graduacao e pós, onde houver vacância, para interessados da comunidade. Envolver docentes com prática de aula no exercício da extensão.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Em geral, a Universidade é considerada uma "ilha" nos contextos em que se localiza, o que não é, necessariamente, ruim. Mas a Universidade pode e precisa contribuir mais no desenvolvimento local e regional, logo, no nacional.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Criar bolsas completas para projetos de extensão, com valorização acadêmica dos projetos e com aumento da pontuação dos professores.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Apoiar as iniciativas de pesquisa e extensão que resultem em processos de desenvolvimento local, regional e nacional.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] a UFSM deve estra inserida e conhecedora e desenvolvedora do desenvolvimento local de Santa Maria, mostrando ao Regional seu potencial, pesquisas e sua forma de atuação, seus egressos para o mundo
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] para se desenvolver dve se pensar no coletivo também e não somente no individual.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar as ações de extensão com a formação de agentes transformadores com a integração entre discentes e egressos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Melhorar a integração entre os campus da UFSM; Promover ações concretas de extensão por meio de projetos institucionais.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar cursos e projetos que atendam e dialoguem com às demandas locais, regionais e nacionais. Ampliar investimentos e estruturação das áreas artístico-culturais.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar os novos campi, integrando a instituição com o desenvolvimento local;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] oportunizar ações estratégicas de desenvolvimento
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] É preciso maior entrosamento entre empresários locais e regionais e a universidade.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a integração ensino/pesquisa/extensão e flexibilizar ações privadas em cooperação com atividades da Universidade.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Neste tema acredito ser de grande importância a criação de ações estratégicas de desenvolvimento que promovam a interação entre a Universidade e a comunidade em geral.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Olhar a situação regional/local e usar o ensino para formar pessoas qualificadas que ajudem no desenvolvimento. [Pesquisa] Olhar a situação regional/local e usar a pesquisa para formar pessoas qualificadas que ajudem no desenvolvimento.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o desenvolvimento das comunidades locais e regionais.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar campanhas voltadas à conscientização do papel da UFSM no contexto social de Santa Maria e Região.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] otimizar a Identificação de Potenciais de Desenvolvimento criar Ações Estratégicas de Desenvolvimento ampliar a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão promover a Valorização das Ações de Extensão aumentar Comunicação Pública e Interesse Público
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UFSM precisa promover ações efetivas de pesquisa e extenção. A JAI no formato atual é desnecessário.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] maior integração entre Ensino,Pesquisa e Extensão,maior valorização das ações de extensão buscando incentivar a pesquisa,etc.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Identificação de Potenciais de Desenvolvimento, Ações Estratégicas de Desenvolvimento, Integração Ensino/Pesquisa/Extensão, Valorização das Ações de Extensão e Comunicação Pública e Interesse Público.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Identificar potenciais de desenvolvimento regionais, integrar o conhecimento acadêmico com a prática, valorização e apoio ao empreendedorismo, aprimorar o relacionamento institucional com a sociedade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a comunicação pública das ações de extensão para maior participação da comunidade local e municípios vizinhos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o trabalho em conjunto da universidade com os meios de produção, remunerar entidades ou empresas que aderirem este forma de trabalho.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Implementar ações que possibilita o desenvolvimento da sociedade com a universidade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Gestão] gerir melhor os recursos para promover o melhor desenvolvimento.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover uma integração de vivencias das inúmeras regiões e diferentes nacionalidades que integram a família universidade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Integração ensino/pesquisa/extensão, a valorização das ações de extensão, a comunicação pública e ou de interesse público, oportuniza o desenvolvimento em todos os contextos e consequentemente a transformação social.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o diálogo entre as diversas instituições existentes em nosso País, através de Encontros, Seminários, entre outras.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] incentivar a instalação de indústrias geradoras de emprego e tecnologias, assim, desenvolvendo a região, com a disponibilidade de empregos e maior movimentação econômica
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Todo desenvolvimento fica restrito na politica ,não devemos votar em branco, mas são sempre os mesmo, renovação são filhotes , me preocupa muito isto ,pode ter na educação Universitária a formação ,para profissionais da politica.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar as ações de pesquisa e extensão para a articulação com a região, promovendo o "retorno" do conhecimento acadêmico para a sociedade ainda durante a formação.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar a valorização das ações de extensão, a partir da oferta de maior número de bolsas aos estudantes extensionistas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Interação com a comunidade, investimentos nos esportes, incentivar times que levam o nome da universidade em diversos esportes, feiras de emprego

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A Universidade como um todo deve se inserir mais nos assuntos que envolvem este tema junto a comunidade onde ela está inserida. Embora já seja um tema tratado, necessita de mais incentivo, principalmente no que se refere a pesquisa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar as parcerias com o setor público e fomentar também parcerias privadas ao ensino público.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Os assuntos devem trabalhas em esferas distintas. Projetos que são de utilidade local podem ter interesse regional ou nacional. Mas devem ser desenvolvidos separadamente.
Aluno	4-Não Conheço	[Extensão] Ampliar.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] O LOCAL E REGIONAL SÃO ANTAGÔNICOS AO NACIONAL. [Extensão] EM PADRÃO NACIONAL TEM FORMAÇÃO DE REDES CURTAS AO REGIONAL E LOCAL. [Gestão] MUDANÇAS LENTAS. [Pesquisa] A PESQUISA EM PADRÃO NACIONAL TEM INCENTIVO INTERNACIONAL, A REGIONAL E NACIONAL SE ESTABILIZA.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Fundamental conhecer o local e promover o desenvolvimento do mesmo, acredito que é preciso investir em ações de extensão, ações onde seja considerada a participação social. Estratégias de desenvolvimento que partam do saberes da sociedade local.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar e divulgar as ações de extensão universitária, que contribuam para o desenvolvimento regional, de tal forma que a comunidade local sinta-se sempre mais parte integrante da universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A modernização de seu parque de ensino prático/teórico, a atualização constante do corpo docente/técnico, o intercâmbio com outras congeneres de destaque alem de uma grande fluidez dos processos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Como dito anteriormente investir em projetos de extensão que tenham foco e "estrelato" na sociedade civil e não comunidade acadêmica e científica.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Consolidar o ENEM como forma de ingresso na UFSM; aumentar e melhorar os outros campis da UFSM; promover eventos que liguem os estudantes da região, estado ou país.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UNIVERSIDADE PRECISA SE INSERIR NA REALIDADE DE SUA REGIÃO ATRAVÉS DE PARCERIAS, BUSCANDO ASSIM MOSTRAR RESULTADOS POSSÍVEIS DE SE ALCANÇAR NAS DIVERSAS AREAS.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Valorizar a pesquisa vinculada a extensão. Buscar soluções para os problemas enfrentados na agricultura, trabalhando junto com do homem do campo. Incentivar talentos acadêmicos. [Extensão] Celebrar em termo de obrigatoriedade junto aos acadêmicos que estudam nesta instituição, que o conhecimento recebido através da UFSM deve ser levado a comunidade em projetos de extensão. [Gestão] Despolitização da administração e de todos os comitês institucionais (gremios estudantis...) [Pesquisa] Ampliar e equipar com novas tecnologias os laboratórios de pesquisas científicas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Tenho pouco conhecimento tendo em vista todas as variáveis no entanto a aplicação dos experimentos realizados na universidade poderia contribuir para melhor o desenvolvimento do municipio instalado e consequentemente melhorando o desenvolvimento nacional.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover mais projetos de pesquisa e extensão em todos os cursos. Mais conhecimento e profissionais diferenciados no mercado
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Parceria com empresas e outras instituições, como o SENAI, por exemplo. Integração entre centros académicos que desenvolvem atividades semelhantes e complementares. [Extensão] Parceria com empresas e outras instituições, como o SENAI, por exemplo. Integração entre centros académicos que desenvolvem atividades semelhantes e complementares. [Pesquisa] Parceria com empresas e outras instituições, como o SENAI, por exemplo. Integração entre centros académicos que desenvolvem atividades semelhantes e complementares.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Integração Ensino/Pesquisa
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Estabelecer metas e cobrar resultados de todos os docentes, técnicos e discentes.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] * Identificação de Potenciais de Desenvolvimento * Ações Estratégicas de Desenvolvimento * Integração Ensino/Pesquisa/Extensão
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - Promover maior interação entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, proporcionando um ambiente acadêmico mais atrativo e rico em experiências, bem como mais próximo da realidade de trabalho que o aluno deverá enfrentar ao sair da universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Promover maior integração Ensino/Pesquisa/Extensão, possibilitando troca de saberes e conhecimento dos acadêmicos com a sociedade em geral.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] apensa considero uma questão importante e espero que a UFSm seja capaz de manter suas atividades nesse quesito e tem sabe ampliar.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover pesquisas com a população local sobre os interesses e necessidades de cada bairro ou região, afim de direcionar estudos, pesquisas e projetos institucionais que ajudem o poder público a atender essas causas populares.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Objetivos: tornar a universidade uma referência, em todos os setores.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] é bom para valorização de eficiência de varias cursos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover: Identificação de Potenciais de Desenvolvimento Ações Estratégicas de Desenvolvimento Integração Ensino/Pesquisa/Extensão Valorização das Ações de Extensão Comunicação Pública e Interesse Público
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Especialmente integração entre ensino, pesquisa e extensão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] três focos são importantes: promover as Ações Estratégicas de Desenvolvimento Otimizar a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão Valorização das Ações de Extensão
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Uma universidade, penso eu, tem a incumbência de produzir conhecimento universal, mas voltado às necessidades de sua gente. Não deve subordinar-se aos interesses de determinados grupos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Mais valorização das pesquisas pela ufsm
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Uma frase resume tudo: "Política adotada pelo Governo Estadual nos últimos 15 anos consegue espantar para outros Estados e Países a grande mão de obra qualificada que as escolas e universidade conseguem promover..." (Infelizmente)
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero importante o investimento em projetos científicos que proporcionem aos alunos oportunidade de aumentar seus conhecimentos, e com isso venham a ser reconhecidos tanto local, regional e até mesmo nacionalmente.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Qualificar mais os professores, dando oportunidades de participarem de simpósios e palestras tanto no Brasil como no exterior, buscando o conhecimento, para poder transmitir aos alunos. [Extensão] Buscar parcerias junto a entidades empresariais. [Gestão] buscar modelos de gestão, convidando palestrantes para abordar o assunto. [Pesquisa] Dar oportunidade aos alunos interessados na pesquisa.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Interação empresa-universidade; Intercâmbios; Aulas de línguas estrangeiras.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ações de incentivo aos cursos implementarem "testes" e estudos que visem esses âmbitos, de modo local, regional e nacional. Optar por melhorar o que está mais próximo de nós e depois, visar a internacionalização

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] ampliar a grade de cursos que a universidade oferece, visando o desenvolvimento local, tais como medicina, direito etc
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Tornar os canais de comunicação como a TV Campus abertos para a comunidade local e regional da cidade de Santa Maria.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Adquirir mecanismos para Identificar Potencialidades de Desenvolvimento Fazer Ações Estratégicas de Desenvolvimento Valorar a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão Otimizar a Valorização das Ações de Extensão Identificar o Interesse Público
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ouvir as necessidades locais e regionais quanto as demandas sobre serviços, produtos, acesso a informação, etc... Ser referência para a busca de parcerias no sentido de que as comunidades possam gerar emprego e renda
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] É muito importante que a universidade como um todo esteja inserida de forma mais impactante nos arranjos produtivos locais.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Fomentar e dar continuidade aos projetos. Vejo dificuldade para dar segmento aos projetos
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] 1- construir um programa de apoio institucional para escolas da região. 2- estimular intercâmbios. [Extensão] 1- estimular a participação dos docentes nos fóruns regionais de desenvolvimento. [Gestão] 1- estimular a participação da comunidade acadêmica nas principais decisões da Universidade. [Pesquisa] 1- estimular pesquisas sociais regionais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover o intercambio entre as universidades de diferentes regiões do Brasil, para um possível trabalho de pesquisa e extensão, principalmente aqueles relacionados a tecnologias...
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ações que intensifiquem a contribuição da universidade principalmente nas instituições de saúde e educação, para que a sociedade perceba a importância e sinta o retorno do investimento feito na instituição.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o ensino pesquisa extensão integrado com a comunidade e as empresas locais como um grande laboratório.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Muito importante para o debate regional e local.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] discutir, participar, debater, analisar, organizar
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Integrar a população com atividades acadêmicas
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inserir a temática tanto em PESQUISA quanto em ENSINO. Ampliar a inserção da vinculação ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO por meio de uma gestão capaz de aproximar esses dois mundos (UNIVERSIDADE-SOCIEDADE)

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Ampliar Identificação de Potenciais de Desenvolvimento. [Extensão] Aumentar a Valorização das Ações de Extensão. [Gestão] Buscar Ações Estratégicas de Desenvolvimento. [Pesquisa] Promover a Integração Ensino/Pesquisa/Extensão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É necessário uma formação mais humanizadora.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Valorizar o ensino, extensão e pesquisa na mesma proporção, assim como valorizar as iniciativas locais e regionais , para que possam contribuir mais para as nacionais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão visando envolver e trazer contribuições para a comunidade local, assim como, a nível regional e nacional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Uma Instituição de ensino não vive sem pesquisa e extensão, são bases juntamente com o ensino. Ações de incentivo devem ser desenvolvidas institucionalmente.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Para o maior desenvolvimento da universidade, deve-se considerar, qualidade de professores, maior envolvimento dos magistrados com a pesquisa e assim como também serem ligação da pesquisa com a aplicabilidade nas empresas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A universidade já faz sua parte, mas devemos sair mais de nossas salas e nossos laboratórios e fazer mais trabalhos de extensão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] otimizar a integração ensino/pesquisa e extensão, para tecnologias e informações produzidos pela universidades sejam direcionadas para sua aplicabilidade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Divulgação para as empresas da possibilidade de parcerias; Realização de encontros entre empresa e universidade;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Buscar apoio através de iniciativas público-privadas para o desenvolvimento de projetos voltados para industria, agronegócio, e outros segmentos que alavanquem os resultados dos principais setores da cidade e estado, de forma a refletir no âmbito nacional
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Assumir responsabilidades concretas e reflexivas que contribuam para o desenvolvimento local, regional e nacional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] a
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] admistrar a nossa universidade para que ela continue sendo publica
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim a universidade eh uma grande parcela do desenvolvimento de toda a região
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver e incentivar projetos de pesquisa e extensão baseados na demanda e na necessidade local e regional, servindo de estrategia regional e nacional.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] * Identificação de Potenciais de Desenvolvimento * Ações Estratégicas de Desenvolvimento * Integração Ensino/Pesquisa/Extensão * Valorização das Ações de Extensão * Comunicação Pública e Interesse Público
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Interação da sociedade, através de encontros.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Ampliar as ações integradas de desenvolvimento local e regional. Tornar mais conhecidas as ações de desenvolvimento realizadas pela UFSM. Implantar novos projetos de desenvolvimento local e regional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estreitar laços com a comunidade local.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] maior integração Ensino/Pesquisa/Extensão visando maior congruência entre as demandas das organizações e da sociedade e do que é objetivo de pesquisa. Aumentar as parceiras com organizações para divulgação das pesquisas realizadas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a integração ensino/pesquisa/extensão com outras instituições, mas antes começar dentro da própria instituição onde determinados cursos (coordenadores) parecem não querer essa integração por medo de ver o outro se dando bem.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar e ampliar as ações ja existentes na nossa comunidade acadêmica. De forma a olhar com mais atenção as atividades extencionista dando um maior respaldo ao campo das contribuições que a mesma trás ao campo da experiencia dos profissionais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] a tudo, seria interessante que a UFSM destinasse suas pesquisas e estudos ao âmbito regional, visto que os trabalhos desenvoltos em âmbito universitarios visam à regionalidade e localidade
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Creio que minhas sugestões anteriores já respondem a este questionamento
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] É intimamente ligado. Desenvolvendo uma demanda local, tem-se a representatividade para a região e assim nacionalmente. A união faz a força.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - promover o desenvolvimento local por meio da maior integração entre universidade e comunidade;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] As ações precisam ser ampliadas a comunidade em geral, sendo muitas vezes estritas a comunidade acadêmica.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar aulas práticas . Levar conhecimento as propriedades a empresas ao comércio. Auxiliar nas empresas de forma interativa para aumentar o crescimento com novas ideias
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ações estratégicas de desenvolvimento e de forma democrática, transparente e pública.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Melhorar o ensino através de maior interesse publico e assistência aos diversos cursos. [Extensão] Aumentar as possibilidade de projetos de extensão. [Pesquisa] aumentar as parcerias diante dos projetos de pesquisa.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Maior integração da comunidade acadêmica com a comunidade, e criar mais parcerias da ufsm com a prefeitura e instituições.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Identificar as necessidades locais e regionais, promovendo soluções para médio e longo prazo e que necessitem de baixo custo de manutenção.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Integrar o desenvolvimento em todas es escalas. Desenvolver o local com diretrizes para o global.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Priorizar a identificação de potenciais de desenvolvimento. Promover ações estratégicas de desenvolvimento Priorizar as ações de extensão
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Buscar oferecer cursos à distância e também levar Programas de Pós graduação ao interior
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a interação da parte pessoal da faculdade com o a cidade local.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Como disse anteriormente a extensão deve ser voltada em primeiro lugar à sociedade civil. Não podemos fazer extensão apenas para a obtenção de títulos acadêmicos mas deixar um fruto ou plantar uma semente na sociedade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim, desde que nossos lideres políticos sejam eleitos com um plano definido e discutido, o que convenhamos é uma utopia já que cada vez mais o que vale e a demagogia ideologica em proveito próprio.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] sim, principalmente para lavar dinheiro público.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] A expansão de cursos de graduação. Abrir mais cursos como por exemplo: nutrição, gastronomia. [Extensão] maiores investimentos, incentivos a expansão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a visibilidade das atividades desenvolvidas nas universidade, de forma que a comunidade conheça o que é produzido e perceba os benefícios que isso pode trazer para sociedade em geral.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliação das unidades da UFSM em outras regiões do Estado. Por exemplo: Região Nordeste e Região Norte.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ações de extensão deveriam ser divulgadas entre cursos, isso poderia trazer maior participação de outras áreas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar os espaços de pesquisa
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover cursos de Mestrado EaD
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] democratizar o acesso dos anseios da comunidade local ao cabedal de conhecimentos produzidos pela UFSM, com iniciativas eficazes, inclusivas e populares.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover maior discussão sobre o assunto e realizar projetos que implementem o desenvolvimento real da sociedade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] na medida que a univercidade se modifica, toda uma cidade região e pais se integra uma vez que esta se destaca ela gera um dispertar para futuros alunos e para a comunidade em si, dispersando o conhecimento a extenção.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover e incentivar estudos voltados a regiões e localidades específicas objetivando a solução ou redução de possíveis problemas destas localidades.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] novos cursos de graduação e mestrado

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A universidade precisa evoluir com seus projetos, serem mais desenvolvidos, e querer chamar a atenção do mundo de fora, e estar sempre buscando melhorar sua qualidade de ensino. [Geral] A universidade precisa evoluir com seus projetos, serem mais desenvolvidos, e querer chamar a atenção do mundo de fora, e estar sempre buscando melhorar sua qualidade de ensino. [Geral] A universidade precisa evoluir com seus projetos, serem mais desenvolvidos, e querer chamar a atenção do mundo de fora, e estar sempre buscando melhorar sua qualidade de ensino.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] interação com a comunidade da região.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Crescer a universidade sempre, buscando novos cursos e principalmente melhorando os já existentes. Melhorar a estrutura.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Sim
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover uma melhora na imagem da instituição para o público de fora dela
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar os métodos de ensino através da tecnologia como ja está sendo feito, contudo é necessário rever se ela é satisfatória e tem eficiência
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Fazer parcerias com empresas privadas, dando a oportunidade para alunos aprenderem dentro das empresas
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A criação de oportunidades e o acompanhamento com incentivos ao desenvolvimento profissional.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] As ações de extensão precisam ser valorizadas tanto quanto as de ensino, em muitos cursos dependendo das características, a extensão é muito pouco proposta pelos docentes.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Realmente um desafio, como efetivamente fazer com que haja harmonia entre estas esferas. Creio que em primeiro momento deveria buscar atender o Plano Nacional de Educação e assim buscar o fortalecimento Regional e local, não consigo projetar um horizonte.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar atuação com parques tecnológicos (local, regional, nacional e internacional); Proporcionar intercâmbios na área de gestão e estratégia;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Buscar mas projetos de extensão junto a cidade.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Sim, pois amplia o horizonte de inclusão e efetivação dos objetivos institucionais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] certamente.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A Universidade só cumpre seu real papel na sociedade quando se encontra no papel de protagonista de desenvolvimento da região que está inserida. Ela não se serve da região e sim a região se serve da IES.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desconheço assunto

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Todas as ações desenvolvidas devem ser valorizadas e a sociedade deve ser envolvida. O ensino e a pesquisa precisam prezar pelo desenvolvimento loca, regional e nacional, com intensas iniciativas de extensão.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desenvolver ações na comunidade local e regional que visem a diminuição da desigualdade social
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] qualquer Universidade tem que ter uma abrangência local regional nacional e internacional trabalhando o conhecimento de maneira universalisada, não é este o principio da(universidade) em todas as suas dimensões?
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o assunto a ponto de poder opinar sobre.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Identificação de Potenciais de Desenvolvimento e promover Ações Estratégicas de Desenvolvimento regional; - Apostar na integração Ensino/Pesquisa/Extensão e apoiar suas ações fiscalizando sempre os resultados;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Aproximar as comunidades do entorno da universidade dos espaços de decisão da UFSM
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] No momento em que desenvolve-se localmente, ocasiona em uma cadeia positiva produzindo efeitos em âmbitos regionais e nacionais.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Com apoio aos projetos de extensão, avança tecnologia e com o avanço, resultados são obtidos, logo há o reconhecimento. No entanto, é necessário parceria com a iniciativa privada local em suas respectivas areas afins com os cursos.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] - Integrar comunidade X universidade; - Aumentar os incentivos para troca de conhecimentos entre alunos das universidades brasileiras;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] seria bom as pessoas de fora da nossa universidade ,saber quais os projetos são desenvolvidos para a nossa sociedade em sim, por mais que não tenham grandes impactos diante deles .
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] É importante promover uma maior integração entre a universidade e a comunidade local.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ações Estratégicas de Desenvolvimento, Integração Ensino/Pesquisa/Extensão Valorização das Ações de Extensão
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A instituição deve priorizar questões relacionadas ao desenvolvimento local e regional contextualizada ao desenvolvimento nacional

7. Gestão Ambiental

7.1. Reuniões

Reunião (Unidade)	Texto
CCNE	Estabelecer uma política de gestão ambiental e uma estrutura responsável por implementá-la
CCNE	Melhoria da comunicação das ações existentes
CCNE	Implementação de um processo de licenciamento ambiental para toda a universidade
CCNE	Estação escola para tratamento de esgoto
CCNE	Material e compras sustentáveis em todos os setores, especialmente RU e almoxarifado
CCNE	Promoção de cursos de educação ambiental para a comunidade universitária e terceirizados
CCNE	Utilizar logística reversa
CCNE	Revitalização dos córregos
CCNE	Desenvolvimento de projetos de engenharia que priorizem a sustentabilidade.
CCNE	Conscientização da utilização dos recursos hídricos
CCNE	Incentivo ao transporte público e a utilização de bicicletas no campus (disponibilizar bicicletas no campus para uso comum)
CTISM+POLI	Criação de uma política específica de coleta e destinação adequada dos resíduos (um centro único para triagem)
CTISM+POLI	Ampliar o tratamento de esgoto
CTISM+POLI	Ampliar o uso de sistemas de energia alternativa em toda universidade e divulgar os resultados obtidos
CTISM+POLI	Promover uma Educação Ambiental mais efetiva em toda universidade
CTISM+POLI	Prever o cumprimento do Plano de Logística Sustentável da Instituição
CCSH-1	Realizar atividades de conscientização/educação ambiental com a comunidade acadêmica
CCSH-1	Mapear, mobilizar, incentivar, divulgar ações de gestão ambiental. Ex.: coleta seletiva
CCSH-1	Utilizar meios de comunicação da UFSM para incentivar e divulgar sobre ações de educação ambiental;
CCSH-1	Criar um setor (dentro da UFSM) de gestão ambiental, que auxilie em todas as ações ligadas à gestão ambiental (compra de materiais, construção de prédios, locais próprios para plantação de árvores, ...)
CCSH-1	Levar a ética e a educação ambiental na formação dos alunos e no desenvolvimento das atividades dos servidores de forma a criar esta cultura ambiental. Instruir eticamente sobre a educação ambiental na formação dos alunos e no desenvolvimento das atividades dos servidores de forma a criar esta cultura ambiental
CCSH-2	Implementar uma política de gestão ambiental
CCSH-2	Fomentar a educação ambiental em toda a comunidade acadêmica
CCSH-2	Fomentar pesquisa em tecnologias sustentáveis
CCSH-2	Elaborar um Plano Diretor que atenda as questões ambientais
CCSH-2	Elaborar uma estrutura estratégica de gestão ambiental
CCSH-2	Ampliar sistemas de locomoção multi-modais sustentáveis
CCS	Realizar o reaproveitamento de material das obras
CCS	Fiscalizar as obras
CCS	Considerar critérios de sustentabilidade na construção de novos prédios e na adequação dos existentes
CCS	Fortalecer o uso de formulários on-line e protocolo eletrônico para diminuir a utilização de papel e a otimização do tempo

CCS	Institucionalizar e regulamentar as práticas de gestão ambiental
CCS	Divulgar e implementar os procedimentos padrões para o destino dos diferentes resíduos produzidos na Universidade
CCS	Desenvolver projetos para a produção de energia alternativa
CCS	Criar uma subunidade para tratar as questões de gestão ambiental da Universidade
CCS	Agilizar o processo de descarte de materiais e patrimônio inservível
CCR	Implementar coleta seletiva efetiva e permanente em toda a instituição
CCR	Planejamento de obras que contemplam a eficiência energética e sustentabilidade hídrica
CCR	Priorizar nas compras a política da logística reversa
CCR	Promover ações que incentivem a melhoria da eficiência energética (exemplo: criação de créditos de energia)
CCR	Discutir e implementar um plano diretor a ser seguido nas construções
CCR	Fortalecer e profissionalizar uma estrutura administrativa específica para tratar os assuntos referentes a gestão ambiental
FREDERICO	Implementação de um Programa de Gestão Ambiental no campi fora de sede em consonância com as diretrizes da sede e legislação da educação ambiental (lei 9795 de abril de 1999)
FREDERICO	Incentivar ações integradas de extensão envolvendo os cursos como agentes de sustentabilidade na comunidade
PALMEIRA	Criação de um órgão estratégico que gerencie as questões ambientais
PALMEIRA	Promover o licenciamento ambiental em toda a universidade
PALMEIRA	Promover um programa permanente de educação ambiental (5 R's)
PALMEIRA	Considerar aspectos de sustentabilidade e acessibilidade em todos os projetos de engenharia e infraestrutura
PALMEIRA	Incentivar programas de extensão que promovam a educação ambiental
PALMEIRA	Todas as palavras-chave
CACHOEIRA	Projetos de engenharia modernos e sustentáveis
CACHOEIRA	Fomentar a visão dos projetos de arquitetura enfatizando a técnica sustentável, utilizando processos de bio-arquitetura
CACHOEIRA	Gerenciamento de obras com aumento da fiscalização e pensamento sustentável
CACHOEIRA	Elaborar Plano Diretor e código de obras para todos os campi fora de sede, priorizando a gestão ambiental, a pluralidade e características de cada região
CACHOEIRA	Implementar políticas de comunicação eletrônica com o intuito de diminuir o consumo de papel
CT	Melhorar a eficiência energética, incluindo ações como a implementação de um sistema de medição individualizada do consumo de água e energia
CT	Estabelecer política institucional de saneamento básico (separação de resíduos, tratamento de esgoto, água potável e drenagem urbana) e redução do impacto ambiental
CT	Instituir política de compras e contratações sustentáveis
CT	Priorizar compra de itens de qualidade e um serviço de manutenção eficiente
CT	Criar uma comissão multidisciplinar para a especificação de itens e verificação no recebimento da compra respeitando as diretrizes de sustentabilidade
CT	Ampliar e instrumentalizar o setor de gestão ambiental na UFSM
CT	Exigir nos novos projetos de edificações, além de cumprir as normativas de sustentabilidade (LID), sejam aconchegantes, favorecedores de um ambiente de estudo, inovação e criatividade
CT	Estabelecer campanhas permanentes de educação ambiental
CT	Adequar a legislação interna as leis vigentes de gestão ambiental
CT	Retomar o plano de tratamento de esgotos da universidade, evitando a dependência de investimentos externos para sua implementação

CE	Otimizar a política de gestão ambiental da UFSM
CE	Intensificar o processo educativo/formativo
CE	Construir/estimular a cultura de educação ambiental
CE	Construir um documento geral que balize a gestão ambiental de ponta a ponta na UFSM
CE	Compartilhar as boas práticas de gestão ambiental
CE	Redução do uso de copos descartáveis e substituindo para copos reutilizáveis
CE	Estimular a utilização de materiais recicláveis
CE	Racionalizar a compra de permanente
CE	Aprovar e Implementar projetos arquitetônicos com eficiência ambiental (aproveitamento de luz e água)
CE	Recuperação dos córregos, sangas (áreas verdes)
CE	Que a UFSM cumpra a legislação ambiental vigente
CE	Utilização do conhecimento gerado na instituição para implementação dentro da própria instituição)
CE	Promover a coleta seletiva em toda a instituição)
CE	Implementação de ações previstas nas comissões de sustentabilidade nos centros de ensino.
CE	Sensibilização da comunidade universitária em relação à consciência planetária.
CE	Implementação de uma política de preservação patrimonial.
UDESSM	Fomentar uma política de educação ambiental em toda a universidade de forma continuada
UDESSM	Implementar a compra sustentável e logística reversa
UDESSM	Promover projetos na área ambiental com o objetivo de se tornarem ações permanentes na UFSM (sustentabilidade hídrica: temporizador de torneiras; eficiência energética: temporizador de lâmpadas, redução de consumo)
UDESSM	Construir uma estação de tratamento de efluentes (ETE) e adotar um sistema de esgoto na UFSM
CAL	Tornar a política institucional efetiva no tratamento de resíduos sólidos, a logística reversa e o ideal de desenvolvimento limpo e eficiência energética, vinculando-os ao ensino, pesquisa e extensão;
CAL	Conscientizar a população acerca de abandono animal nas dependências do Campus;
CAL	Estabelecer uma cultura de Educação Ambiental em todos os cursos da Universidade, como política institucional, com a oferta de cursos livres e campanhas permanentes;
CAL	Especificar de maneira adequada os produtos e materiais nos editais de licitação veiculados pela Universidade, para que aqueles tenham melhor qualidade e durabilidade, visando a otimizar os recursos públicos e diminuir a degradação ambiental;
CAL	Estabelecer um sistema mais eficiente de coleta e tratamento de lixo eletrônico;
CAL	Desestimular a cultura da fotocópia impressa;
CAL	Ampliar a ciclovia existente no Campus, estendendo até a cidade;
CAL	Valorizar espécies nativas para a proteção e recuperação de áreas verdes nos campi e arredores.
CEFD	Fomentar a educação ambiental através de eventos, cursos, disciplinas e programas permanentes na instituição (Ex.: concurso de boas práticas de gestão ambiental)
CEFD	Estabelecimento de uma política de gestão e destino de todos os resíduos
CEFD	Promover programas\eventos sazonais entre nos centros de ensino para promover a cultura ambiental (mutirão de limpeza, plantio de árvores, outras ações)
CEFD	Promover a consciência ambiental (relação ser humano e meio ambiente) através da formação continuada dos professores
CEFD	Estabelecer parcerias com órgãos competentes (públicos e privados) para a busca de soluções na humanização do transporte dos usuários do HUSM e da Universidade.

CEFD	Estabelecer uma política institucional de utilização de energias renováveis (energia solar), utilizando o know-how da universidade: suas pesquisas, projetos, profissionais, e buscando fomento externo.
CEFD	Firmar parcerias entre cursos e os órgãos administrativos das universidades para promover prática da sala de aula e estágios.
CEFD	Desenvolver estudos do impacto ambiental das compras institucionais.
CEFD	Processo sinergético entre as diversas áreas da universidade com o fim de integrar as necessidades da instituição e o potencial interno (ex.: compras de materiais baseadas em estudos e assessorias de laboratórios e grupos de pesquisa da universidade)
CEFD	Consolidação de políticas de estímulo ao uso de transportes alternativos
ALUNOS	Implementar eventos, concursos e campanhas que promovam a cultura da sustentabilidade (ideias como: torneiras e lâmpadas com sensor)
ALUNOS	Fomentar e incentivar as compras priorizando a logística reversa
ALUNOS	Fomentar a educação ambiental através de estabelecimento de disciplinas nos cursos de graduação
ALUNOS	Priorizar as compras e obras sustentáveis (questões ambientais e eficiência energética)
ALUNOS	Ampliar a disponibilização de lixeiras em toda a universidade (prédios, espaços públicos), além de incentivar a separação do lixo
ALUNOS	aumentar a participação nos projetos de saneamento e recursos hídricos da cidade
ALUNOS	Fortalecer, ampliar e divulgar as ações relacionadas à gestão ambiental, criando uma estrutura que tenha condições de atender as necessidades de gestão ambiental e trata-las com maior prioridade
REITORIA	Implementar projetos de engenharia e arquitetônicos sustentáveis para novos projetos e adequação dos existentes (energias sustentáveis, reutilização de recursos naturais, ...).
REITORIA	Incentivar a realização de compras sustentáveis
REITORIA	Implantar uma política de uso e destinação do lixo e resíduos
REITORIA	Criar uma cultura de educação ambiental
REITORIA	Valorizar a arborização de plantas nativas
MOV. SOC.	Considerar as religiões de matriz africana no contexto da educação ambiental
MOV. SOC.	Desenvolver projetos ambientais que considerem o reflorestamento e áreas ribeiras, respeitando o contexto cultural indígena
MOV. SOC.	Desenvolver projetos de educação, preservação e recuperação ambiental junto à comunidade e à gestão municipal, não apenas dentro do contexto da universidade.
MOV. SOC.	Desenvolver mecanismos para ampliar os processos de coleta seletiva e reciclagem de resíduos que atinjam a comunidade como um todo
MOV. SOC.	Utilizar as mídias alternativas como canal de comunicação para difundir a questão da educação ambiental
MOV. SOC.	Ampliar a visão de gestão ambiental para considerar o reaproveitamento de alimentos
MOV. SOC.	Atuar junto às empresas da região para fomentar o tratamento e reaproveitamento de resíduos de produção
HUSM	Acelerar o processo de licenciamento
HUSM	Implementar política institucional de gestão ambiental
HUSM	Criação de uma estrutura administrativa que abrigue as ações ligadas a gestão ambiental
HUSM	Políticas de aproximação com o CCS que tratem de temas de interesse da comunidade, utilizando os recursos humanos de graduação e pós-graduação
HUSM	Priorizar a formulação de editais que preconizem a logística reversa
HUSM	Priorizar o meio digital em detrimento do meio impresso
HUSM	Fomentar a mudança de cultura de hábitos pouco sustentáveis

HUSM	Propor uma política estruturada de coleta seletiva de resíduos sólidos e líquidos
HUSM	Revitalizar os riachos do Campus
HUSM	Criar áreas de convivência ao ar livre para melhora a qualidade de vida dos servidores, como a academia ao ar livre, inclusive no HUSM
HUSM	Estimular o uso de energias alternativas
HUSM	Implementar o uso de medidores de energia em cada prédio
HUSM	Implementar ações que priorizem sustentabilidade hídrica e energética
HUSM	Propor políticas para alcançar a certificação da ISO 14.001, iniciando pelas unidades universitárias
HUSM	Criar um Fundo Verde para financiar ações de sustentabilidade (case UFRJ)
ADESM	Resíduos sólidos: a. Organização com as cooperativas: CONDEMA + UFSM fará articulação da criação de cooperativa de associação de catadores (plenária) Organização com as cooperativas: CONDEMA + UFSM fará articulação da criação de cooperativa de associação de selecionadores de materiais recicláveis
ADESM	Licenciamento ambiental: a. Plano de gestão dos laboratórios (banco de dados para facilitar renovações de licença)
ADESM	Compras e Logística Reversa Na Construção Civil: Exigir das empresas a procedência dos materiais (areia, etc.) Exigir selo de certificação de madeira Exigir responsabilidade da empresa com a destinação correta dos resíduos (no edital) Criação de uma central de armazenamento de produtos de logística reversa Nas compras, exigir das empresas que apliquem a logística reversa
ADESM	Esgotos e águas Instalação de vasos sanitários com uso reduzido de água Desenvolvimento de pesquisas para redução do uso da água Editais que promova economia de água e energia Geração de um modelo de legislação a partir das pesquisas acadêmicas Pesquisas para melhorar as condições da água de reuso
ADESM	Áreas verdes Manutenção da mata ciliar (plenária) Manutenção recuperação da mata ciliar Projetos de recuperação de APPs e nascentes com monitoramento via projeto de pesquisa Programa institucional de voluntariado multidisciplinar com alunos para trabalhar com questões ambientais
ADESM	Sustentabilidade Hídrica Considerar como unidade de planejamento a microbacia Promover olimpíadas de ideias inovadoras ligadas a questões ambientais
ADESM	Aprimorar o sistema de comunicação das ações relacionadas à gestão ambiental

7.2. Formulários

Público	Nível Conhecimento	Texto
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] 1-Desenvolver pesquisas sobre sustentabilidade hídrica; 2-Investir na pesquisa de eficiência energética; 3-Buscar meios de desenvolvimento limpo.

Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] ELEVAR OS ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO AMBIENTAL, TRAZENDO BENEFÍCIOS SOCIO-AMBIENTAIS, DE RACIONALIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS, HÍDRICOS E DESENVOLVIMENTO DE ENERGIAS LIMPAS.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover cursos que instrumentalizem a comunidade acadêmica qto ao tema gestão ambiental.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considerando a situação, política econômica do País, penso que considerar um período de 10 anos é incoerente.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - INSTRUIR A COMUNIDADE INTERNA E EXTERNA SOBRE AS NOVAS DIRETRIZES, LEIS, - AMBIENTAIS; - TRAÇAR AÇÕES INTERNA E EXTERNAS SOBRE A QUESTÃO; - APLICAR - IR PARA A AÇÃO E NÃO FAZER - DIGNÓSTICO - DIAGNÓSTICO - DIAGNÓSTICO;
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover debates e capacitações nos centros sobre esta temática e o que a UFSM pode fazer/ações para o desenvolvimento local e regional.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A gestão ambiental deve estar inserido em curriculos de ensino universitário. Atualmente é fator importante e decisivo para o desenvolvimento mundial. [Extensão] Programas que visem alertar sobre o controle do lixo urbano e rural. Como prevenção a própria saúde. [Gestão] Programas de racionalização e separação de lixo reciclável e orgãnico em toda a Instituição. [Pesquisa] Deve estar inserido nas pesquisa.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Investir em fontes de produção de energia limpa; Educar para o gasto consciente de energia e água;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Através da educação ambiental intensificar e unir as ações que ocorrem isoladamente de forma otimizar a gestão ambiental na área da UFSM .
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] ampliar o nível de conscientização, educação ambientel em larga escala para todos os níveis da comunidade.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] 1) Buscar métodos eficientes de descartes de resíduos em geral (tóxicos, contaminantes, etc..). 2) Ampliar a conscientização e educação ambiental para todos os segmentos da UFSM.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Da mesma forma que o desenvolvimento regional, a instituição deverá estar sempre ligada em promover projetos ambientais, não só regional, mas na própria instituição, pois é dentro dela é que surgirá ideias para fora dela.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Investir em políticas de desenvolvimento de propostas para este âmbito e investir em projetos de extensão e pesquisas que desenvolvam propostas de conscientização de toda a comunidade acadêmica e em geral.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Implementar projeto de energia solar para os prédios da UFSM
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar o Sistema de Gestão Ambiental Fazer Compras e Contratações Sustentáveis Implementar a Educação Ambiental Promover a Proteção e Recuperação de Áreas Verdes.

Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Licenciamento Ambiental, Sistema de Gestão Ambiental, Educação Ambiental * Proteção e Recuperação de Áreas Verdes * Resíduos Sólidos e Logística Reversa* Eficiência Energética * Sustentabilidade Hídrica * Mecanismos de Desenvolvimento Limpo
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Legislação específica debatida e cobrada severamente no meio acadêmico; Mapeamento das áreas suscetíveis ao desgaste ambiental; Incentivar projetos ligados a área ambiental.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar ações de pesquisa e extensão voltadas ao ambiente.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Desenvolvimento e fomento de culturas de proteção e cultura ambiental, reconhecidas dentro doa UFSM por todos. Cultura da reciclagem, cultura contra o desperdício (água...), cultura contra o desperdício de tempo... [Extensão] ???????????? [Gestão] já dito. [Pesquisa] Nenhum. A pesquisa atual não se preocupa coma proteção ambiental.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A UFSM, na condição de formadora de profissionais, deve canalizar esforços para que todo profissional formado seja uma cidadão consciente e responsável e comprometido com ambiente em que vive.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ciclos de palestras ou foruns com foco voltado para este assunto.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Gestão Ambiental, pelo que sei, não se trata só na área, meio ambiente. Mas também, no espaço físico dos lugares, bem como tudo que faz parte daquele local.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Zerar a produção de lixo, optando por alternativas de reusos e reciclagem, com fins de um ambiente limpo, descontaminado e produtivo.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incluir a questão ambiental nos currículos de todos os cursos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Captar solução dos problemas de infraestrutura pensando na sustentabilidade. Elaborar um sistema de gestão que atendam os anseios da sociedade em relação a recuperação de áreas verdes, de lazer para o maior número de usuários possíveis.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver uma cultura de ações em todos os níveis da instituição que levem em conta a responsabilidade e sustentabildiade ambiental.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Conhecimento indiscriminado, desde a pré-escola até doutoramento da NATUREZA.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Não conheço.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] 08

Técnico	1-Conheço Muito	[Ensino] Promover o ensino de educação ambiental em todos os centros e cursos para tornar a educação ambiental uma prática continuada [Extensão] O uso de projetos de extensão onde se use os cursos de gestão ambiental para educação nas escolas nas industrias para melhoria da gestão ambiental. [Gestão] O uso das compras o uso de industrias que recolham os materiais obsoletos e tambem a compra com preocupação com a economia de água e luz e todos os setores usarem placas e informações para indução a educação ambiental. [Pesquisa] O uso da pesquisa da universidade para uso de energias não poluidoras e uso de energia solar e eólica para as atividades da universidade e cidadãos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Primeiramente ter um sistema de Gestão Ambiental consolidado.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Redução de custos para maior aplicabilidade na indústria
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] PROMOVER E OTIMIZAR AÇÕES QUE VISEM AMPLIAR A SUSTENTABILIDADE EM TODA A SUA ABRANGÊNCIA BEM COMO CONSOLIDAR A EDUCAÇÃO AMBIENTAL EM TODOS OS SETORES DA UFSM.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Considero ser indispensável incluir no Planejamento das Ações da UFSM preocupações com o Meio Ambiente. Principalmente, no que se refere a produção de tecnologia menos agressiva ao meio ambiente e da gestão ambiental.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Espero que os objetivos sejam colocados em pratica. Tivemos um projeto de separar lixos no Campus, mas não foi colocado em prática no total, infelizmente.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ações de educação permanente de gestão ambiental, conservação e preservação do patrimônio público e do meio-ambiente.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Ter um indexador de desenvolvimento sustentável próprio, com base nos valores e potenciais da comunidade interna e externa. Promover a eficiência energética e a logística reversa.
Técnico	4-Não Conheço	[Ensino] criar mecanismos dentro do ensino cada vez mais abrangente para que isso possa ser determinante tanto dentro como fora da universidade
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Eficiência Energética
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Todas as palavras-chave sugeridas são indispensáveis para a gestão ambiental O plano de gestão ambiental deve ser realizado por um comitê de especialista dentro da própia universidade
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar a arrecadação e separação de lixo reciclável na UFSM, vendendo para fábricas que utilizem essa matéria prima.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] quando os laboratórios jogam seus resíduos pelas torneiras com restos de produtos químicos ,podemos ver que esta preocupação nunca esteve presente temos que começar imediatamente.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Concentra-se na ampliação de energia limpa e maiores estudos do impacto ambiental de nossas atividades
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] CONSCIENTIZAR AS PESSOAS ENVOLVIDAS. FUNCIONARIOS ESTAO SE APOSENTANDO E AINDA NAO SABEM OU NAO ESTAO CONSCIENTE DOS DESCARTES CORRETOS.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Objetivo de grande importância em todos os pontos do desenvolvimento de empresas, autarquias em geral.

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Preservar mata nativa no campus Estabelecer coleta seletiva no campus Criação de mais ciclovias e estimular mais o uso da bicicleta no campus
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Importantíssimo, mas vejo entre as pessoas ainda a despreocupação com este assunto, principalmente estando dentro de um mundo acadêmico.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] criar uma pró reitoria para assuntos ambientais e sermos um modelo a ser seguido pelos outros seguimentos da sociedade;
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - facilitar o descarte de resíduos químicos de defensivos e de laboratórios. - consolidar uma rede de esgoto e de tratamento.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver estratégias de acolhimento. Por exemplo, eliminar a prática das salas de aula trancadas. Desenvolver estratégias para transferir o hospital universitário para longe da cabeceira de uma pista de pouso de aeronaves (algo de diíficl compreensão).
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] aumentar o plantio de árvores no campus, construir área de convivência
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UFSM deve dar o exemplo para a comunidade em que se insere e ser pioneira em ações de educação ambiental e desenvolvimento sustentável.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Teremos que formar profissionais com conhecimento sobre estes assuntos. Um profissional formado com qualificação na area irá levar o nome da UFSM para esta área.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Elaborar pacto institucional, envolvendo todos os centro, em trono da educação ambiental, da recuperação de áreas verdes da própria UFSM, de economia e sustentabilidade hídrica e energética.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] E um campo de estudo, exercícios, econômicos e sociais de forma de utilizar recursos naturais
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Promover uma consciência ambiental "básica" na comunidade acadêmica em geral. Promover debates sobre desperdícios de comida, material escolar, lixos recicláveis, etc.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] ampliar as ações de gestão de resíduos na UFSM. Definir essa função dentro de cada centro da UFSM, estabelecendo um órgão responsável. Definir metas de redução de consumo de energia por centro.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver um projeto único institucional que dê conta da questão ambiental em todos os setores.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar a educação ambiental e o sistema de gestão ambiental
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Gestão de resíduos e consumo consciente
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] O desenvolvimento sustentável é essencial para futuro do planeta, é essencial a utilização racional de energia, o desenvolvimento de tecnologias para a geração da própria energia,a reciclagem de materiais e o tratamento de esgotos e dejetos,
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Trabalhar a conscientização ambiental dentro da UFSM; Criar um setor responsável pela Gestão ambiental.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Por ser uma instituição pública muito importante para a região desenvolver ações/projetos que incentivem a participação dos cursos da instituição, principalmente em projetos de extensão.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar o sistema de gestão ambiental; ampliar os mecanismos de desenvolvimento limpo e promover a educação ambiental.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Implementar ações de gerenciamento de resíduos, minimização de desperdícios, utilizando sistemas 5S e 5R.

Docente	1-Conheço Muito	[Geral] A UFSM deve ter urgentemente um sistema de gestão ambiental aos moldes da UNISINOS, UFRGS e UFSC
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - Dialogar de forma mais apurada com o setor da infra-estrutura sobre o impacto ambiental que a construção de novos prédios terá sobre o nosso meio ambiente.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considero que a UFSM deverá direcionar suas atividades às características sócio ambientais da região.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Maior clareza e formação a todos os docentes sobre o assunto. [Extensão] Idem à anterior. [Gestão] Idem à anterior. [Pesquisa] Idem à anterior.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] 1) Implantar um sistema de coleta seletiva na UFSM. 2) Sensibilizar alunos e servidores para a importância da coleta seletiva. 3) Cobrar do município que a coleta seletiva seja implantada de maneira ampla.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ter a UFSM como exemplo de gestão ambiental a ser seguido em todos os segmentos possíveis.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] manter programa atual
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Ampliar, nas aulas, as discussões sobre o tema e propor ações para os alunos. Desafiar os alunos a refletirem sobre ações de consciência/gestão ambiental e solicitar que socializem-nas aos colegas. [Extensão] Proporcionar, junto com o ensino, mais ações de extensão que envolvam informação, conscientização e práticas de educação e gestão ambiental na região central. [Gestão] Socializar os projetos de educação e gestão ambiental que a UFSM tem . Isso deve ser feito primeiro para a comunidade acadêmica, depois para a sociedade. (por exemplo, a JAI poderia tematizar esse assunto). [Pesquisa] Ampliar linhas de pesquisa sobre o tema.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] temos que tornar a UFSM em um grande projeto piloto para a gestão ambiental; temos que ser o exemplo para os nosso alunos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ações para coleta seletiva dos resíduos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover a Sustentabilidade Hídrica
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Implementar ações propostas pela comissão ambiental e de logística sustentável.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar ações que visem a construção e fortalecimento de consciência ambiental e uso racional de recurso naturais no ensino, pesquisa e extensão.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considero estes itens importantes: - Resíduos e Logística Reversa - Eficiência Energética - Sustentabilidade Hídrica pois nem dentro do Campus conseguimos resolver estes três pilares.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A universidade precisa ter sua própria usina de reciclagem, e estratégias para motivar os alunos a adotar atitudes ambientalmente corretas.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - estabelecimento de programas a serem executados em toda a UFSM, de modo que ela se torne um modelo de proteção e gestão ambiental; - treinamento dos cursos da UFSM para que sejam incentivados a manter saudável o ambiente em que se vive.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ações de educação ambiental. Aumentar a utilização de processos sustentáveis. Buscar uma maior eficiência a no aproveitamento enérgico.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover debates, seminários, congressos e afins, que levem em consideração a gestão ambiental. Levar ao conhecimento do corpo técnico e docente da UFSM o que é Gestão Ambiental.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sim. Principalmente no que se refere a gestão de resíduos gerados na instituição.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a educação ambiental sistematicamente dentro da instituição
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] a instituição faz um trabalho muito bom acredito que estamos no caminho é só mantermos essa conciencia e sendo um multiplicadoe de boas praticas de gestão ambiental em todos os seguimentos que ela atinge
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A universidade precisa ser um exemplo de gestão ambiental. Precisa funcionar em todos os setores. Capacitação, treinamento, incentivo ao uso de tecnologia sustentável, criação desde o inicio com os calouros da consciência em preservar o meio ambiente.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover a Educação Ambiental [Extensão] Ampliar a Proteção e Recuperação de Áreas Verdes [Gestão] Promover o Licenciamento Ambiental; Sistema de Gestão Ambiental; Realizar Compras e Contratações Sustentáveis [Pesquisa] Desenvolver mecanismos de Desenvolvimento Limpo
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A instituição vem a cada dia valorizando epriorizando açõex no contexto da educaçao ambiental, valorizando espaços, criando novos ambientes, portanto acredito nesse caminhar para os próximos 10 anos.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incentivar as pesquisas relacionadas a melhoria do meio ambiente, começando pela melhoria do meio ambiente dentro da universidade, depois de sSanta Maria.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver pesquisas e produtos para diminuir nosso impacto ambiental devem ser um objetivo mundial e a universidade deve ser exemplo e promovedor de ações.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] - Proteger córregos e o lençol freático da UFSM; - Priorizar o processo de coleta seletiva de lixo, inclusive nos restaurantes terceirizados da UFSM.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] CONSCIENTIZAÇÃO DE TODOS OS PROFISSSIONAIS NO DESCARTE DOS RESIDUOS.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sistema de Gestão Ambiental; Compras e Contratações Sustentáveis; Educação Ambiental; Eficiência Energética começando pelo próprio Campus
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Otimizar e ampliar a Educação Ambiental, bem como promover a Proteção e Recuperação de Áreas Verdes.

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] ser capaz de licenciar os diferente campi da ufsm obter certificados internacional iso referente as tecnicas de gestão ambiental
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A instituição deve dispor de uma equipe de profissionais e qualifica-los, para que estes disseminem as ideias corretas sobre gestão ambiental. Já que hoje esta pratica se tornou um diferencial de qualificação em qualquer nível de gestão.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover cursos para comunidade acadêmica abordando estas questões.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UFSM pode ser um exemplo, então tem que instalar, internamente, normas para melhorar a gestão ambiental.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que primeiro a instituição deve reconhecer o que deve ser feito. Definir a politica ambiental, elaborar plano de ação, cumprir os objetivos propostos e aperfeiçoar focando na educação ambiental.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criar uma série de regras sobre o uso de materiais e redução de desperdícios. Punir servidores e alunos que não cumprem
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Estimular a captação da água da chuva em todos os prédio da universidade Implementar a coleta seletiva e a separação do lixo adequadamente.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover ações no sentido de tornar a universidade como um todo mais sustentável. Onde encontramos ações sustentáveis dentro da universidade? O que mais poderia ser feito?
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover campanhas de conscientização sobre a utilização de recursos materiais e energia elétrica evitando desperdício.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] - utilizar os conhecimentos produzidos na UFSM para desenvolver, implantar, estimular e divulgar ações voltadas à gestão ambiental e sustentabilidade, internamente e na comunidade local e regional.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] promover a limpeza da Sanga da Universidade, considerando o mau cheiro e o perigo que os animais oferecem às pessoas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar as ações relativas a coleta de lixo seletiva. Reduzir o custo e uso dos recursos naturais e materiais. Ampliar ações de educação ambiental. consolidar campanhas para conscientização da participação de todos na gestão ambiental.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Gestão ambiental é a chave para o desenvolvimento sustentável e melhor gestão de resíduos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Efetivamente realizar um projeto amplo de gestão ambiental.
Técnico	4-Não Conheço	[Geral] Promover o desenvolvimento e aplicação de ações de sustentabilidade, bem como a inovação na área de energias renováveis.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Numa época tão favorável à educação ambiental e demais ações voltadas a preservação do ecossistema, a gestão ambiental esclarece e possibilita ações (auto)sustentáveis.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Alocar e restaurar RL e APPS; Tratar todos os resíduos gerados na universidade; Coleta seletiva em toda a área edificada.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estabelecer indicadores de práticas ambientais por unidade administrativa; Promover a Educação ambiental dos servidores e acadêmicos; Reduzir a utilização de copos plásticos no Restaurante Universitário;
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar plano de coleta seletiva no campus. Incentivar pesquisa para construções sustentáveis dentro do campus. Promover campanhas de conscientização ambiental.

Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Na gestão ambiental é importante que seja institucionalizada a coleta seletiva de lixo. Adequação as leis ambientais. Projetos de edificações sustentáveis. Criação e implantação de tecnologias de produção de energias renováveis.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] ampliar o desenvolvimento ambiental, em todas as áreas afins , aprimorando ainda mais o conhecimento em gestão ambiental.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] sim
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Implementar alternativas de energia sustentável. Captar água, tratá-la em uma usina para utilizá-la. Tratar o esgoto. Projetos para reduzir o uso de agrotóxicos e incentivar a agricultura/pecuária orgânica. Otimizar projetos de educação ambiental.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Investir em gestão ambiental é indispensável para a manutenção da vida em nosso planeta.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Investir em mais cursos na área de gestão ambiental, já que nos últimos anos se tem observado que cada vez mais temos que ter cuidado com os recursos naturais visto que são finitos e degradáveis em sua maioria. [Extensão] Educar a sociedade sobre os recursos ambientais limitados aos quais as futuras gerações estão predestinadas a ter e encontrar meios de amenizar os impactos dessa limitação. [Gestão] Investir na melhor gestão dos equipamentos e materiais com enfoque na durabilidade e aproveitamento. [Pesquisa] Incentivar pesquisas que auxiliem na elaboração de soluções para os problemas ambientais que estamos enfrentando e enfrentaremos adiante.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] Realmente criar uma educação ambiental que não existe na UFSM.
Técnico	1-Conheço Muito	[Geral] Vocês falam em gestão ambiental com aquele rio que passa pela UFSM poluído e mal cheiroso? NÃO falem acerca disso enquanto não for possível uma ambientação correta daquele rio.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Consolidar uma cultura de educação ambiental, em primeiro lugar dentro da universidade, enquanto formadora, e, concomitantemente com a comunidade como um todo.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] * Compras e Contratações Sustentáveis * Resíduos Sólidos e Logística Reversa * Eficiência Energética
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Inserir na Universidade projetos piloto de proteção a nascentes e riachos que se localizam internamente. Ampliar os estudos relacionados a bioenergética e emissão de gases de efeito estufa.
Docente	1-Conheço Muito	[Geral] Quase zero. Caso houvesse alguma denúncia ao Ministério Público Federal a UFSM seria embargada. Existe licença ambiental para o campus sede ou para os outros campus?
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar um pleno diálogo com a comunidade externa e interna para que os problemas sejam pensados em conjunto e articulados dentro da realidade objetiva para se chegar a soluções reais, concretas.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UFSM está interessada no assunto e promove diversas atividades no ambito de gestão ambiental

Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] - promover ações de conscientização acerca da gestão ambiental;
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a coleta seletiva de resíduos. Promover a educação ambiental. Aumentar a eficiencia energética através da adequação da infraestrutura e dos equipamentos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Vincular o registro de preço a critérios ambientais. Estabelecer um plano de gerenciamento de resíduos para a UFSM.
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Consolidar nos Projetos Pedagógicos de cursos ações para educação ambiental nos diverso segmentos e buscar maior eficiência energética.
Docente	4-Não Conheço	[Geral] Conheço pouco para opinar.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] 1) Desenvolver ações de gestão ambiental dentro dos centros da UFSM, envolvendo os alunos e chamando-os para reflexão e uso consciente de recursos (papel,eletricidade, gerenciamneto de lixo,etc) [Extensão] trabalhar com a comunidade a necessidade de preservação dos recursos ambientais e cuidados com o lixo [Pesquisa] 1)gerar pesquisa sobre os indicadores da própria UFSM 2) monitorar resultados para ver se aspoliticas adotadas estão fazendo efeito
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] - estimular práticas voltadas para a sustentabilidade socioambiental
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A Gestão ambiental deve estar incluída nos currículos, mas também estar em todas as obras que a UFSM gerenciar.
Docente	5-Prefiro não responder	[Geral] apoiar novos processos que resultem em melhoria da gestão ambiental nos ambientes acadêmicos.
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] A UFSM ter sua licença ambiental
Técnico	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A incansável procura por formas alternativas de energia, mas não se pode baixar a cabeça para empresas de grande porte que hoje dominam o setor.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover ações relacionadas a pesquisa e desenvolvimento de produtos sustentáveis.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Considero relevante aproximar cursos das engenharias e da saúde humana e animal para desenvolverem ações e estudos que visem atender as necessidades ambientais, locais e regionais.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o ensino, pesquisa e extensão com enfoque na preservação ambiental, educação patrimonial e desenvolvimento sustentável.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Divulgar e promover ações de educação ambiental; ampliar mecanismos de desenvolvimento limpo.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] oportunizar a sustentabilidade hídrica; aumentar a eficiência energética; ampliar a proteção e recuperação de áreas verdes; otimizar a educação ambiental.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover a educação ambiental como estudo constante entre os alunos de graduação de todos os cursos.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criação de políticas internas que viabilizem projetos de recuperação do campus, promovendo uma melhora do meio ambiente e a recuperação de áreas degradadas.
Docente	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Conscientizar a comunidade acadêmica sobre formas de gestão ambiental

Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desenvolver sistemas para a gestão sustentável da universidade
Técnico	2-Algum Conhecimento	[Geral] Reduzir os resíduos e poluentes; Ampliar as campanhas de conscientização ambiental; Ampliar o uso de tecnologias, para diminuir o uso de papel.
Docente	3-Pouco Conhecimento	[Geral] É inconcebível que seja gerada poluição pela própria universidade no pequeno curso de água que a atravessa
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Maior valorização em ações ambientais,incentivo a pesquisa na área,intercâmbio entre universidades,etc.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Educação ambiental para todos os integrantes da instituição, gerenciamento de resíduos e sustentabilidade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Fomentar a geração de conhecimentos voltados para o desenvolvimento sustentável;
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar ações que favoreçam a educação ambiental nas escolas e nas comunidades, com a preservação das matas e dos rios importantes nesta região. Consolidar ações que proporcionem a redução de resíduos sólidos e sua logística.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Muito importante aumentar a publicidade de projetos sustentáveis, eficiência energética, estimular a pesquisa e extensão em áreas similares também. Tornar-se referência quanto a sustentabilidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Investir em um sistema para manter o arroio que passa na Universidade limpo. Proteger as áreas verdes. Incentivar os projetos relacionados a desenvolvimento sustentável.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar os projetos de conscientização sobre o meio-ambiente dentro da Universidade Engajar os alunos em iniciativas como desafios ou jornadas sobre o meio-ambiente que tragam resultados visíveis na própria Universidade e ambiente de estudo
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o reflorestamento das áreas de preservação permanente, monitorar as indústrias que destinam seus efluentes nos rios etc... utilizar veículos menos poluentes.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover métodos que visem a manutenção da biodiversidade.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] incluir em todos os cursos a disciplina de gestão ambiental [Gestão] implantar um sistema de gestão ambiental no campus com a participação dos acadêmicos e docentes. [Pesquisa] promover pesquisas voltada para área e ações de gestão ambiental
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Considerando as áreas de estudo existentes na instituição; urge um melhor aproveitamento,retorno em benefício da grande maioria, em relação as fontes de energia renováveis, por exemplo. [Extensão] Organizar de forma mais abrangente e rápida a aplicação dos benefícios dos projetos e pesquisas desenvolvidos na instituição. [Pesquisa] Valorizar estudos e pesquisas que acontecem fora do meio institucional.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Pouco nos curriuculos dos cursos

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Vejo pouco interesse, em todos os níveis nesta areá,vai contra o processo evolutivo até dia de hoje,quando sai ideia inovadora , logo e calado ,exemplo usina tratamento esgoto a UFSM,até hoje não tem, painéis elétricos etc,será que isto da voto.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar a canalização dos córregos que situam-se dentro do campus. Utilizar painéis solares de modo a reduzir o consumo de energia elétrica.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Integrar cursos e realizar projetos de conscientização e prática de recuperação ambiental.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Investir constantemente em soluções ambientais para os gastos de recursos ambientais gerados pela UFSM.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Deve-se dar prioridade ao Desenvolvimento Sustentável, se possível colocando isso de alguma forma exposto aos alunos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Modernização do campus e reeducação, ampla fiscalização,
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover momentos de educação para a população regional a respeito da importância de melhorar a gestão ambiental de cada organização. Melhorar as práticas ambientais dentro da instituição.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover o uso consciente dos recursos (água e energia) e fazer parcerias com as cooperativas que reciclam materiais. A quantidade de papel que "vai fora" no final de cada semestre é absurda.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Todas os conteúdos desenvolvidos pela Universidade devem ter o foco em gestão ambiental.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Sustentabilidade, políticas públicas aplicáveis a gestão ambiental. Programas de conscientização, etc.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] HÁ UMA PREOCUPAÇÃO
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Gestão] HÁ UMA GERENCIA CONFORME O NECESSÁRIO
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] HÁ UMA ASCENDÊNCIA
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Proteger e recuperar áreas verdes, garantir a sustentabilidade hídrica e, sobretudo, desenvolver mecanismos de desenvolvimento limpo.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] A Gestão Ambiental deve ser uma transversalidade em toda atividade acadêmica para evitar danos ao meio ambiente assim como restaurar o que foi degradado.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Mais DCGs de Educação Ambiental e mais oficinas de práticas e ambientais para alunos e cmunidade acadêmica em geral.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Recuperação dos recursos hídricos presentes no campus, melhor gestão de resíduos sólidos (lixo) e ampliação dos comitês de meio ambiente da universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] aumentar o número de lixeiras seletivas nos prédios da UFSM; incentivar os professores a exigirem trabalhos apenas no formato digital, reduzindo o número de impressões.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] CONSIENTIZAÇÃO É O QUE FALTA PARA A MAIORIA DAS PESSOAS.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar o numero de lixeiras em todos os espaços do campus; Promover a implementação de lampadas e torneiras com sensor, objetivando diminuir o desperdício; Promover a coleta seletiva de resíduos produzidos no campus, assim como saneamento básico.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Incentivar ao consumo consciente de energia e água na UFSM e na sociedade de modo geral. Melhorar o sistema de esgoto da universidade.

Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] maior incentivo da universidade nesta área e mais recursos financeiros para os cursos da área ambiental (laboratórios, aulas práticas, pesquisas etc..)
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Organização na coleta de lixo e fiscalização das obras públicas na faculdade. O ambiente poluído com obras inacabadas. Animais pelo campus.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] a gestão ambiental se resume a duas palavras, as quais devem ser aplicadas diariamente desenvolvimento sustentável.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivo a qualquer pesquisa, atividade e desenvolvimento que busca aumentar eficiência no consumo de recursos e sustentabilidade. Como por exemplo: pesquisas em energias renováveis, manutenção de áreas desmatadas, proteção de florestas etc.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Campanhas de conscientizaçao em toda a universidade, maior incentivo à reciclagem e maior abrangência das lixeiras seletivas do campus. [Extensão] Campanhas de conscientizaçao em toda a universidade, maior incentivo à reciclagem e maior abrangência das lixeiras seletivas do campus. [Gestão] Campanhas de conscientizaçao em toda a universidade, maior incentivo à reciclagem e maior abrangência das lixeiras seletivas do campus. [Pesquisa] Campanhas de conscientizaçao em toda a universidade, maior incentivo à reciclagem e maior abrangência das lixeiras seletivas do campus.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A universidade não deve tolerar que um riacho que corta seu território esteja poluído. Meta 1 tornar potável a água. Deve buscar reaproveitar todos os resíduos que produz.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Formar pessoas capacitadas a multiplicar práticas ambientais sustentáveis. Focar no ensino fundamental.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Nesse quesito ao longo de três anos nesta universidade, vi alguns avanços, mas creio que tem um longo caminho em termos de formão de uma cultura de melhoria ambiental.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] deveriam usar os cursos para atuar dentro do campos...realizar promoção de clareza nas novas
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] mais incentivos e importância para área ambiental que é muito importante para nossa sobrevivência e saúde a longo prazo.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Mais informações sobre gestão ambiental Incentivo a gestão ambiental
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Aumentar e promover: Compras e Contratações Sustentáveis Educação Ambiental Proteção e Recuperação de Áreas Verdes Resíduos Sólidos e Logística Reversa Eficiência Energética Sustentabilidade Hídrica Mecanismos de Desenvolvimento Limpo
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Desenvolver planos estratégicos de uso inteligente de recursos hídricos, energéticos e de consumo. Incentivar atividades voltadas a sustentabilidade do ambiente, inclusive referente a produção e destino de lixo eletrônico
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Sensibilização sobre a importância da temática e promoção de ações transformadoras.

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Compras e Contratações Sustentáveis * Educação Ambiental * Proteção e Recuperação de Áreas Verdes * Resíduos Sólidos
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Mais apoio e aplicação na ufsm desses projetos
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Nada do que for feito será importante se não cuidarmos da produção de alimentos com menos agrotóxicos aqui no RS...
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Descarte adequado de materiais. - Energia limpa e renovável. - Uso adequado da água.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] dar conhecimento da importancia para todos da necessidade urgente de se ter uma consciencia ambiental
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Extensão] fazer palestras em outras instituições e em outras cidades.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Gestão] ter um campus universitário de excelencia, que sirva de modelo, sempre limpo e a conscientização de todos os alunos
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Pesquisa] fazer trabalhos de campo junto com alunos, mostrando todos os locais degradados e o impacto para o meio ambiente.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Estimular workshops ou orientar a extensão da comunidade a participar de movimentos ecológicos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Palestras sobre o assunto; Divulgação entre os cursos; Atividades em geral incluindo a questão ambiental.
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Criação de projetos práticos nas escolas e divulgação sobre programas ambientais locais e sobre coleta de resíduos [Gestão] Criação de um programa rígido e eficiente de gestão de resíduos [Pesquisa] Investimento em capacitação e ferramentas em setores de botânica, agronomia e biologia local
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Tem um riozinho, ali do lado do posto, que passa pelo CTIsm também que tem um cheiro horrível, poderiam buscar sanar esse problema.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Valorar a Educação Ambiental [Extensão] Desenvolver ações na comunidade para: Proteção e Recuperação de Áreas Verdes; Sustentabilidade Hídrica e Eficiência Energética [Gestão] Capacitar um maior número de servidores para desenvolver Sistemas de Gestão Ambiental Reconhecer Compras e Contratações Sustentáveis Destinar Resíduos Sólidos para reaproveitamento e trabalhar junto aos fornecedores para consolidar a Logística Reversa [Pesquisa] Consolidar o conhecimento em Mecanismos de Desenvolvimento Limpo
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Primeiramente acho que a UFSM deverá fazer em seu campus um exemplo de GESTÃO AMBIENTAL e partir dai servir de exemplo para fora desse contexto

Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Inserir disciplinas e fomentar projetos sobre sustentabilidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] 1- proporcionar aos alunos, de todos os cursos, aulas sobre a questão ambiental. 2- implementar um programa de educação ambiental. [Extensão] 1- concretizar ações externas, utilizando-se dos conceitos da educação ambiental. [Gestão] 1- criar programas para redução do uso de recursos como energia, água. 2- utilizar conceitos da engenharia para construção de novos edifícios e unidades, visando a economia de recursos naturais. [Pesquisa] 1- estimular pesquisas sobre os usos dos recursos naturais e serviços dos ecossistemas.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aqueles relacionados principalmente a sustentabilidade hídrica e educação ambiental.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Começa com um eficiente sistema de gestão ambiental e controle dos dejetos e resíduos, depois a pesquisa em técnicas inovadoras que permitam agilidade dos processos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] administrar, utilizar, incluir, conhecer, recuperar, explorar, permitir, produzir, etc
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Cultivo de plantas locais, maior diversidade das mesmas, adoção de sistemas de preservação de fauna e flora, aumento no currículo academico incentivando esta área.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] sustentabilidade hídrica
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o licenciamento ambiental primeiramente das universidades (uma forma de treinar alunos da própria instituição) Mais acessibilidade e maior propaganda para a população sobre coleta de resíduos, separação do lixo e desperdício.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover o Sistema de Gestão Ambiental [Extensão] Realizar Compras e Contratações Sustentáveis [Gestão] Implantar Sistema de Gestão Ambiental [Pesquisa] Buscar Mecanismos de Desenvolvimento Limpo
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Propor vivências solidárias e de conscientização do tema.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Este ponto me parece ainda frágil na formação dos acadêmicos. Poderia ser mais trabalhado na formação dos alunos.
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] O meio ambiente possuí a maior relevância, frente ser o espaço no qual nos constituímos humanos, enfim, é o espaço no qual todos somos agentes de degradação ou de preservação. Criar e fortalecer políticas de gestão ambiental é de grande importância.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar a arborização do campus; Estimular ações de educação ambiental.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Para promover a gestão ambiental é necessário promover a sustentabilidade, trabalhar com a eficiência do sistema assim proporcionando menor dano ao meio ambiente.

Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] adequar todas as estruturas com licenciamento ambiental adequado, e propiciar sistemas de gestão ambiental como a ISO 14001 nos campus.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Bom trabalhos tbm vem sendo realizados, mas este processo é lento, pois é um processo cultural e como nossa universidade une muitas culturas, não se pode querer resultados imediatos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] eficiência energética, sustentabilidade hídrica são dois patamares muito importantes no contexto atual, precisam ter seu planejamento otimizado, adotar alternativas mais sustentáveis para a agriculturas e sociedade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Otimizar a gestão ambiental da universidade, em todos os setores dentro da universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Priorizar discussões, reflexões, projetos e ações a curto, médio e longo prazo com a sociedade local, nacional e internacional sobre gestões ambientais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] a
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Muitooo o mundo vive esse apelo
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A principal vergonha da infraestrutura da UFSM é a precariedade das condições com as quais são tratadas os riachos e lagos que estão localizados no campus. O rio ao lado do posto é um dos mais poluídos que eu já vi.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Realizar, juntamente com os acadêmicos de tais áreas, projetos de reutilização da água nos campi.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Palestras de conscientização sobre o meio ambiente.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A ufsm deve estar muito mais presente em aspetos que envolvam a gestão ambiental da região.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] tentar passar para os discentes, noções sobre este tema [Extensão] Promover palestras,parcerias [Gestão] melhor adequação da universidade à gestão ambiental (esgoto a céu aberto). [Pesquisa] ter mais pesquisa nesta área, não importando o curso, ou seja uma interdisciplinaridade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Melhorar a eficiência energética da UFSM. Ampliar programas de melhoria hídrica. Investir em programas de coleta seletiva do lixo.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover o desenvolvimento da gestão ambiental dentro do campus. Realizar projetos de gestão ambiental no campus
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] O tratamento do riacho que se encontra dentro da instituição; O desenvolvimento de políticas públicas relacionadas a colocação de lixo no lixo;
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Não temos! Um claro exemplo disso é nossa universidade, que não trata seu esgoto. É um absurdo entrar no campus e ver já próximo ao posto aquele rua de espuma. A universidade precisa existir em sintomia com o ambiente, modificando e preservando.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Obrigação de todo o governo. Controlar a geração de resíduos e emissão de poluentes. A Universidade tem papel fundamental. Deve ser inserido com efetividade nos objetivos institucionais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Incentivar e promover a geração de conhecimento científico sobre esse assunto.

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - promover práticas sustentáveis na universidade; -reduzir a quantidade de lixo produzido; - associar novas fontes de energia (painéis solares) -
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar as parcerias da universidade com as escolas municipais e estaduais levar mais conhecimento para a comunidade da região sobre este tema de extrema relevância
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Normativar cuidados com a natureza. Exigir e se fazer cumprir . Se queremos ver mudança daqui 10 anos já estamos atrasados de começar
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Educação ambiental em todos os níveis sociais, educativos, de comunicação e vivência da comunidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Criação de projetos, aplicação e supervisionação em projetos relacionados ao meio ambiente dentro do campus e fora dele também, desenvolver projetos que trabalhem mais o empoderamento do aluno em relação a instituição.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Felizmente respondi na ultima pergunta. mas temos que fazer ações concretas na gestão ambiental de nossa universidade bem como auxiliar a comunidade com projetos .
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Otimizar o uso dos recursos
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Educação ambiental, proteção e recuperação de áreas verdes, compras sustentáveis.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Gestão] Colocação de mais lixeiras no espaço externo da UFSM. Dentro dos prédio há bastante lixeiras, porém externamente são poucas. Por exemplo, em toda a extensão da Av. Roraima, não há nenhuma lixeira. Este é o começo para a consciência ambiental.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Consolidar que a Agronomia NÃO é prejudicial ao maio ambiente e que só traz benefícios a todos.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Implementar a separação e coleta seletiva de lixo em todos os prédios e não somente em alguns; Ampliar o debate quanto à questão ambiental em todos os cursos.
Aluno	5-Prefiro não responder	[Geral] os objetivos institucionais são importantes para incentivar, fiscalizar e executar medidas que garantam a gestão ambiental
Aluno	1-Conheço Muito	[Ensino] Deveria ser fundamental a disciplina de Educação Ambiental mesmo que fosse DCG nos cursos porquê o Meio Ambiente é transdisciplinar e é cabível em todos os cursos. [Extensão] Maiores seminários sobre Educação Ambiental, Sociobiodiversidade, Agroecologia e Sustentabilidade. [Gestão] Ampliar a visão holística sobre a Instituição, buscando a qualidade de vida de estudantes, professores , servidores e comunidade e acadêmica. [Pesquisa] Maior sustentabilidade nos materiais a serem utilizados nos cursos.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Dar o exemplo a sociedade através de práticas sociais de educação ambiental.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim mas eles tem que ser aplicados na base do ensino só então realmente futurosa gestores estarão prontos para de fato contribuírem.
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] sim! Muito

Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Disseminar conhecimentos em forma de informações expostas na universidade e na comunidade em geral acerca da importância da conscientização sobre o meio ambiente, mostrando as pessoas a ideia de que a gestão ambiental é feita por cada um.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] é necessário ensinar formas sustentáveis de se trabalhar, dentro da universidade, em todas as áreas, cada um em sua especificação, para que este aluno possa continuar e levar este conhecimento para fora da universidade
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Promover toda e qualquer ação em relação a questão ambiental.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] a universidade diante de tantas questoes ambientais, sabendo que forma, tanto engenheiros ambientais e florestais precisa pensar em alternativas para a melhoria da comunidade academica, assim como a sociedade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Reduzir o impacto ambiental gerado pelas ações da universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] # Incentivar o aluno à pensar e um modo sustentável na hora de desenvolver algum projeto ou solução ambiental; # Promover discussão de formas de geração de energia limpa e sustentável.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Promover o acesso a real situação das área ameaçadas. [Extensão] Aumentar a fiscalização das áreas ameaçadas pela imprudência e ganancia dos homens e criar leis que inibam as atrocidade cometidas em nome do " ´pregresso". [Pesquisa] Disponibilizar dados em tempo real para que as instituições possam agir e prevenir futuros danos a natureza e a humanidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] Educação ambiental em todos os níveis, com projetos de aplicação prática no perímetro do campus. [Extensão] aplicação de projetos realmente comprometidos com a transformação do espaço situado no perímetro do campus. [Pesquisa] diagnóstico geral e específicos de todas as mazelas ambientais no perímetro do campus.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Consolidar os projetos .
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] acredita-se q devemos se mais cuidadosos e proteger a natureza, cabe a cada um em seu ponto de vista.no entanto é de âmbito da universidade dar um despertar as formas de gestão e como se adequar a elas.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Ampliar estudos de caso e de possíveis problemas ambientais de uma determinada localidade de forma a promover e incentivar o desenvolvimento sustentável.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] criação de projetos e posterior implantação na própria sociedade.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] preservação das águas locais no campus é muito importante.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acabar com a poluição na universidade Promover a sustentabilidade das ações da universidade
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] A única coisa que poderia me vir a cabeça é a aquisição de mais lixeiras e sua implementação em mais locais de uso comum...

Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Não muito
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Aumentar e ampliar programas de educação ambiental.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] necessário maior conscientização de todos, inclusive professores e nao somente acadêmicos sobre a gestão ambiental, e também não somente voltada aos cursos que tem essa finalidade, pois todos geram lixo, deve-se inserir a todos os acadêmicos isso
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Lembrar sempre da importância de preservar nossa natureza, respeitar a fauna e flora
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Ensino] A apresentar a todos os cursos o conceito de sustentabilidade e a importância de uma gestão ambiental eficaz e integrada. [Pesquisa] Aumentar as pesquisas sobre como utilizar corretamente os recursos naturais de forma que , os custos sejam viáveis , a implantação seja ampla em que tenha de curta a media duração.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Maior controle de poluentes redução do consumo de energia, ficar mais atentos a biodiversidade existente no ambiente.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] sim
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Desde a gestão de residuos dentro da faculdade como o adicionamento do contexto nas aulas, não interessando o curso.
Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço exatamente todos os objetivos institucionais.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Sim muito.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Não há mais como avanças em processos institucionais se não houver um plano de gestão, ou plano diretor que contemple medidas de gestão ambiental.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Acredito que a gestão ambiental encontra-se precária na instituição. E há muito a se melhorar quanto a isso.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Visar objetivos que visem a a sustentabilidade econômica, social e ambiental.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Desconheço assunto
Aluno	1-Conheço Muito	[Geral] Voltar as ações para escolas de educação básica, incentivando as crianças a cuidarem do nosso ambiente, visto que elas são o futuro do país. Conscientizar os adultos sobre as questões ambientais e o ambiente em que vivem...a mudança começa no nosso espaço
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Ensino] Creio que a diminuição da geração de resíduos dentro da universidade seria um bom objetivo a ser alcançado. A separação do lixo seco e lixo orgânico (ao menos) em todos os setores universitários seria um bom princípio.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Importância do descarte não apenas dos resíduos sólidos gerados, mas dos resíduos gerados nos laboratórios, e o correto descarte destes.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] È necessário mais investimentos em Educação Ambiental e na proteção e recuperação de Áreas Verdes além do corrego que passa na universidade e é jogado resíduos Sólidos e muitas vezes está com mau cheiro
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Propor ações sustentáveis no contexto social no qual a Universidade está inserida
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Promover ensino integralizado com a questão ambiental; criar e incentivar pesquisas de cunho conservacionista; difusão de conhecimentos gerados na universidade.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] pensar e agir com base no conceito de sustentabilidade e preservação do meio ambiente, isso é gestão ambiental.

Aluno	4-Não Conheço	[Geral] Não conheço o assunto a ponto de poder opinar sobre.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Revisão de metas e controle de impactos dos setores do campus.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Ampliar a educação ambiental para reduzir o desmatamento e a poluição de forma a ampliar a proteção e recuperação das areas verdes.
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Muito para avançar. Procurem a gestão da UFAC. Talvez, possam ajudá-los.
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] - Promover programas de reciclagem; - Reduzir o uso materiais impressos, evitando assim danos ao meio ambiente;
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] Limpo, bem cuidado
Aluno	3-Pouco Conhecimento	[Geral] Licenciamento Ambiental Sistema de Gestão Ambiental Educação Ambiental Proteção e Recuperação de Áreas Verdes Eficiência Energética
Aluno	2-Algum Conhecimento	[Geral] A instituição deve primar pela realização de atividades que a mantenha compromissada com a gestão ambiental para manter-se contextualizada e atualizada frente esta questão.

Anexo IV – Relação dos participantes nas reuniões do processo de elaboração do PDI 2016-2026

Campus de Frederico Westphalen

Adriana Camponogara Aires da Silva
Arci Dirceu Wastowski
Carmen Suptitz
Cristiano Bertolini
Cristina Bolzan
Deborah K. Calegari Alves
Edner Baumhardt
Eliane P. dos Santos
Felipe Mendes
Fernando Barbosa
Frank Casado
Gizelli M. de Paula
Igor Senger
Ivanir José Coldebella
Lorimar Francisco Munaretto
Malva A. Mancuso
Marieli Mulinari
Patrícia M. Pérsigo
Reges Toni Schwaab
Renato Beppler Spohr
Ricardo Cesar Silva
Rodrigo Ferreira da Silva
Sara Spolti Pazuch
Sidnei Renato Silveira
Silvane Brand Fabrizio
Valdecir José dos Santos

Campus Palmeira das Missões

Adriano Lago
Ani Caroline Potrich
Carmen Suptitz
Charlene Trindade
Cristina Bolzan
Daniel Angelo Sganzerla Graichen
Deborah K. Calegari Alves
Eliciane Brüning de Salles
Ethel Bastos da Silva
Fabiano Geremia
Felipe Magalhães Malheiros
Fernando Barbosa
Frank Casado
Gabriel Nunes de Oliveira
Greisse V. da S. Leal
Isabel Cristina Colomé
Jñana Gadea de Mello

Luiz Eduardo Avelar Pucci
Marlon Nadal
Michel F. Librelotto
Nelson Girardi Neto
Nelson Guilherme Machado Pinto
Nilson Luiz Costa
Paloma de Mattos Fagundes
Paulo Almeida
Rafael Lazzari
Silvana Balconi
Suélen Ghedini Martinelli
Thales Viegas
Vanessa Ramos Kirsten

Campus Cachoeira do Sul

Amanda Costa da Silva
André Luís Kirsten
Carine Gatto
Carmen Suptitz
Charles de Almeida Ferreira
Cíntia Schaun de Barros
Cristiane C. Galstaldini
Cristina Bolzan
Denise Machado
Fernando Barbosa
Frank Casado
Graziela dos Santos Salvi
Hilton Abílio Gründling
Jonas Daniel Ribeiro
Leandro Nunes Gabbi
Marcus Vinícius Tres
Mariana Vieira Coronas
Michelle Vargas Reginatto
Natália F. Daudt
Paulo Roberto Ramos Corrêa Junior
Renata Zampieri
Rita Liberalesso
Sinara R. Klüsener

Centro de Artes e Letras

Aline Sônego
Amanda E. Scherer
Andrea Souto
Andreia da Silva
Andreia Oliveira
Beno Poll
Camila Bitencourt
Carine Kochhan
Carmen Suptitz
Cláudia Fernanda Deltregia

Claudia Weber
Claudio Esteves
Cristiane Fuzer
Cristina Bolzan
Daiani da Luz
Deborah Calegari
Denilson Correa
Denise Frigo
Emilia Leotão
Evandro Bertol
Fabricio Correa
Fernando Barbosa
Frank Casado
Gilberto Viana
Inajá Neckel
Irene Teixeira
Larissa Cervo
Lawrence Pereira
Lutiere Valle
Marcelo Birck
Marcos Brod Jr.
Marcus de Martini
Marilaine Amadori
Miriam Benigna Lessa Dias
Pablo Gusmão
Pablo Nunes Ribeiro
Pedro Brum
Reinilda Minuzzi
Renato Correa
Renato Záchia
Rita Liberalesso
Rosa Blanca
Rosane Bitencourt
Sergio May
Taís da Silva Martins
Tatiana Wonsik Recompenza Joseph
Thaís Camponogara Pires da Silva
Upiragibe Pinheiro
Volnei Matté

Centro de Ciências Naturais e Exatas

Adriane Marques
Amarildo Dutra
Ana Paula Rodrigues
André Martins
Ascísio Pereira
Carmen Suptitz
Cesar Finger
Cristiano Giacomelli
Cristina Bolzan
Eliane Amoretti
Elvandir Guimarães

Fábio Duarte
Fernando Barbosa
Fernando Moreira
Frank Casado
Gisandro Ilha
Helio Hey
João Lazzarin
João Pereira
José Paniz
Liciane Jacobi
Luis Caprióli
Marilise Krugel
Marta Tocchetto
Martha Adaime
Miriam Meira
Nara Ilha
Nathalie Boiaski
Nilda Barbosa
Paola Mello
Pietro da Silva
Renato Zachia
Ricardo da Silva
Rita Liberalesso
Rosemaira Copetti
Rosimar Rubenich
Sandro Santos
Sara Segatto
Sylvio Dornelles
Vera Morsch

Centro de Ciências Sociais e Humanas

Adriano José Pereira
Alice Lameira Farias
Ana Lúcia F. Pivetta
Angela A. S. Espíndola
Camila Ramos de Almeida
Carmen Suptitz
Carolina Schneider Bender
Cássio Tomaim
Cláudia Maria Perrone
Cristiane Braga
Cristina Bolzan
Daniel de Moura
Danier M. Felisberto
Débora K. C. Alves
Debora Krischle Leitão
Elaine Mattos
Estevan Garcia Poll
Fernanda Kieling Pedrazzi
Fernando Barbosa
Frank Casado
Frank Thomas Sautter

Giancarlo Minuzzi
Giane Grigoletti
Giseli Rodrigues Wagner
Graziela Inês Jacoby
Graziela Machado Flores
Isabel Christine S. De Gregori
Ives Gallon
Ivonisa Abreu
Jairo Oliveira
Janaína Xavier do Nascimento
Jane Santos da Silva
Jeanne Mainardi
Jefferson Iglesias Weber
Jerônimo S. Tybusch
João Buzatti Murini
Jorge Cruz
Jorge Luiz Pereira
José Leonir C. Porto
José Martinho Rodrigues Remedi
Joselaine Medeiros
Josiara Menezes Nascimento
Juliana Petermann
Kevin V. T. costa
Laura Angélica M. dos Santos
Leonardo da Silva Soares
Liara K. Missau
Lovaina Menin
Luciany Abreu de Mello
Luís Andrá Pereira
Luiz Cunha Dutra
Luiz Ernani Bonesso de Araújo
Marcelo Trevisan
Mari C. Sandalowski
Maria Clara Mocelin
Maria Medianeira Padoin
Maristela Ribas Smidt
Marta Tocchetto
Mauri Leodir Löbler
Maurício Severo
Maurício Uberti Machado
Ney Izaguirry de Freitas Junior
Paulo Roberto Langwinski
Paulo Roberto Magnago
Rafael Santos de Oliveira
Rejane Oliveira
Renato Aquino Záchia
Rondon Martin Souza Castro
Roni Storti de Barros
Sandra Rúbia da Silva
Sérgio Rossi Madruga
Sheila Kocourek
Silvestre Grzibowski
Sílvio José Lemos Vasconcellos

Simone Maria Zago
Simone Spiazzi Favarin
Sonia Cechin
Tiago G. de Freitas
Tiago Moraes Trindade
Upiragibe Vinícius Pinheiro
Vagner Silva de Souza
Vanderleia Leal
Vanessa Giacomelli Bressan
Vania Costa
Viviane Segala
Wanderlei Ghilardi
Wilson Parodia

Centro de Ciências da Saúde

Ana Ferrer
Angela Neimann
Angelica Trindade
Bruno Altmann
Carlos Piovesan
Carmen Suptitz
Cristina Bolzan
Daíse Vargas
Deborah Calegari
Elenir Fedosse
Ellen Tepade
Fabio Comim
Fernando Barbosa
Frank Casado
Isabella Alburqueque
Jefferson Moraes
Joelmir Pereira
Karina Carlesso
Laura da Luz
Lauren Crossetti
Leonardo Gonçalves
Luciane Lovato
Marcia Soares
Maria Luiza Madruga Neves
Maria Schimith
Marli Campos
Marilise Krugel
Martha Thomasi
Mauren Caetano
Michele Vargas
Nelson Morais de Quevedo
Renato Fagundes
Renato Zachia
Rita Liberalesso
Rosalira Machado
Rosana Marques
Sandra Beck

Silvani Vieira
Sonia Cechin
Thaesa Bacellar
Thais Ventura
Valdecir da Costa
Walter Perez
Willlian Schoenau

Centro de Ciências Rurais

Alexandre Krause
André Gorski
Anne do Amaral
Arlei Quadros
Carmen Suptitz
Claudia Costa
Cristiano Menezes
Cristina Bolzan
Eunice Fighera
Fabricio Pedron
Fernando Barbosa
Frank Casado
Frederico Dimas
Gerson Garcia
Gilberto Kozloski
Irineo Zanella
Isabel Lago
Ivan Costa
Janaína Brandão
João da Silveira
José Zaltron
Leandro Cervo
Liane Weber
Luciana Oliveira
Marcelo Soares
Marcos da Silva
Maria Kuschick
Marlene Machado
Mauricio Brun
Miguel Favila
Naira Segatto
Neila Richards
Nereu Streck
Paulo de Mello
Regis Santos
Ricardo Trindade
Salete Palma
Sandra Souza
Sandro Giacomini
Sonia Cechin
Ubirajara Nunes
Vicente Silveira

Centro de Educação

Angelita Zimmermann
Carmen Suptitz
Cláudio E. Dutra
Cristina Bolzan
Debora Mello
Deborah K. Calegari Alves
Eliana P.
Everton Bocca
Fernando Barbosa
Frank Casado
Giane Grigoletti
Glaucimara Oliveira
Gléce K. Coser
Graziela E. de Lima
Helenise Antune
Jéssica Schmidt
José Iran Ribeiro
José Luiz Damilano
Juliana Goelzer
Juvelina Freitas Porto
Karina Oliveira de Freitas
Lorena inês Peterini Marquezam
Lúcia Bolçan
Maria Elizabeth Braga
Marlei Terezinha Mainardi
Odete Camargo
Patricia Comaru
Renato Zachia
Rita B. Liberalesso
Rosane Sarturi
Sandro Finger
Vania Maria Almeida
Vera Lucia Marostega
Viviane Ache Cancian

Centro de Educação Física e Desportos

Charlene Loreto
Cristina Bolzan
Cyro Knackfuss
Darkson S. da Cunha
Débora Machado
Fernando Barbosa
Frank Casado
Frederico Diniz Lima
Gitane Fuke
Gustavo de O. Duarte
Ivan Rocha Jr.
Jessié Martins Gutierres
João F. M. Ribas
Joice G. Alves

Jorge L. P. Freire
Luiz Osório Portela
Marco Della Mea
Marcus Vinicius Pezzi de Souza
Maria Cecília Camargo
Maria Roth
Monica Possebon
Rafael de Almeida Ramos
Regina Rocha Oliveira
Rejane Rataeski Moraes da Silva
Rosalvo Luis Sawitzki
Sílvio Rodrigues
Terezinha
Vinicius Kuchinski

Centro de Tecnologia

Ana Beatris S. Deus Bresa
Adriano Cancelier
Alexandre Aparecido Buenos
Alexandre Buenos
André Luiz Aita
Andreas Weise
Carmen Suptitz
Cesar Augusto Prior
Cristina Bolzan
Daniel Allasia
Deborah Calegari
Deividi Pereira
Dieizon Marques da Silva
Djalma da Silveira
Fernando Barbosa
Francisco Forgiarini
Frank Casado
Giane Grigoletti
Helio Hey
Larissa Kirchhof
Leonir Godoi
Luciano Schuch
Marcos Vaguetti
Maurício Sperandio
Melina Adriane Côrte Real
Nattan Caetano
Rita Liberalesso
Robinson Figueiredo de Camargo
Rosa Maria M. de Brito
Sérgio Mergen
Talles Araujo
Tânia Maria Di Fante Pendeza
Vinícius L. Nicolini

Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

Elvio Pelegrini
Alessandro Carvalho Miola
Alysson Ranieri Seidel
Amauri Almeida
Antoninho João Pegoraro
Cândida Martins Pinto
Carlos Roberto Cauduro
Carmen Suptitz
Cicero Nogueira
Cristiano Barros
Cristina Bolzan
Daniela de Mello
Deborah Karla Calegari Alves
Diana Bertani Giotto
Eronita Ana Cantarelli Noal
Fernando Barbosa
Fernando Negrini
Frank Casado
Gabriel Murad Velloso Ferreira
Géssica Lorato Sório
Gilmar Jorge Wakulicz
Gustavo Fontinelli Rossés
Hercules Nogueira Filho
Indianara Sulzbach Schmid
Isis Pasquali
Jaime Peixoto Stecca
José Abílio Lima de Freitas
Juliano de Andrade
Leandro Roggia
Marcelo Antônio Rodrigues
Marcelo Freitas da Silva
Marco Aurélio Garcia Bandeira
Marcos Daniel Zancan
Murilo Cervi
Nisiael de Oliveira Kaufman
Pablo Teixeira
Priscilla Teixeira
Rafael Adaime Pinto
Regis Moreira Reis
Renata Zampieri
Rosiclei Aparecida Cavichioli Lauermann
Terezinha Dalmolin
Valmir Aita
Vanessa Pires da Rosa
Vilson Benz

Unidade Descentralizada de Ensino Superior de Silveira Martins

Adriano Rudi Maixner
Carlinhos Michelin
Carmen Suptitz
Cristina Bolzan
Debora Bobsin

Fernando Barbosa
Frank Casado
Jeline Moura da Silva
Jordana M. Kneipp
José Cardoso Sobrinho
Mônica Elisa Dias Pons
Rafael Felin Neves
Roberto de Gregori
Sílvia Iop
Suzimary Specht
Walter Greff

Anexo V – Relação dos participantes que contribuíram para o PDI 2016-2026 com sugestões na consulta pública em novembro/2016

Ada Cristina Machado Silveira

Giana Silva Giacomelli

Giane Grigoletti

Melina Mota

Anexo VI – Relação dos participantes que contribuíram para o PDI 2016-2026 com sugestões no formulário on-line

Adriana Moreira da Rocha Veiga
Adriana Righi de Vasconcelos
Adriane Marques
Adriano Cancelier
Adriano Flores Fachine Rodrigues
Adriano Jose Pereira
Adriano Moises Venturini
Adriano Roque de Gasperin
Adrielle Chermont da Silva
Agatha Daflon Cicarino Canellas
Alan Anael da Silva
Alan Henrique de Macedo
Alberto Francisco Kummer Neto
Alberto Joceli Rogerio de Carvalho
Alceu Cavalheiri
Alcindo Busanello
Aldoir Miguel Ranoff
Alessandra Cacenot da Silva
Alessandra Facco Peccin Baptista
Alessandro Bueno Ribeiro
Alessandro de Souza Prestes
Alessandro Lopes Reginato
Alessandro Nunes Diesel
Alesson Machado de Oliveira
Alex da Silva Wender
Alex de Oliveira Lopes
Alex Serrano De Almeida
Alexandre da Silva
Alexandre de Moura Bonini Ferrer
Alexandre Schlottgen
Alexandre Vargas Schwarzbold
Alexia Donida
Alice Lameira Farias
Aline Armanini Stefanan
Aline Eggres de Castro
Aline Maria Lauermann
Aline Schumann Pereira
Aliner da Maia Alves
Alisson de Moraes Gampert
Alisson Gabriel de Almeida
Altair Groff
Altamir Moreira
Alvaro Marinho Mello
Amanda Jaenisch Floresta
Ana Flavia Ribeiro
Ana Carolina Michelon Silveira
Ana Celina Quevedo Salles
Ana Claudia Monteiro Braga
Ana Ester Farias

Ana Lucia Aguiar Melo
Ana Lucia Anversa Segatto
Ana Lucia Uberti Pinheiro
Ana Paula Brum Zavarise
Ana Paula Cabrera
Ana Paula Fraga
Ana Paula Grigoletto
Ana Paula Lançanova Moreira
Ana Paula Moreira Venturatto Matos
Ana Paula Santos Rosa
Ana Suely Pinho Lopes
Ana Tercia de Oliveira Machado
Anderson Luan Maia Flores
Anderson Monteiro da Rocha
Anderson Rafael Machado da Veiga
André Alfredo Coelho
Andre Luis Kieling Ries
Andre Luis Ramos Soares
André Rogério Kinalski Bender
André Valle de Bairros
Andrea Ad Reginatto
Andrea Costa dos Santos
Andréa Erina Faedo
Andreas Dittmar Weise
Andrei Giovani Maia
Andrei Vinicius Englert
Andreia Cirolini
Andréia Lucimar Silva de Lima
Andresa Soldateli
Andressa Aita Ivo
Andressa Dias da Silva
Andressa Duarte Seehaber
Andriélen Lactiane Coronel Cordeiro
Andrieli de Fátima Paz Nunes
Anelise Levay Murari
Angela Carvalho da Silva
Angela Luzia Garay Flain
Angela Maria Ferrari
Angélica Alebrant Mendes
Angelica Durigon
Angélica Pott de Medeiros
Angeline Paloma Mallmann Scheeren
Angelise Fagundes da Silva
Angelita Zimmermann
Angelo Inacio Pohl
Anselmo Peres Alos
Antonio Paulino dos Santos Neto
Ascisio dos Reis Pereira
Athos Odin Severo Dorneles
Azânia Marize Valmerate Gonçalves
Barbara Fengler
Bárbara Sutil da Silva
Beatriz Unfer

Bernardo Baldisserotto
Bianca Baldoino Bortolucci
Bianca Monteiro Oliveira
Bóris Casanova Sokolovicz
Brenda Gabriele Trindade dos Santos
Bruna Caroline de Oliveira
Bruna Pereira Alves Fiorin
Bruno Kerber Camara
Bruno Lopes da Silveira
Caciane Souza de Medeiros
Cacieli Correa da Rosa Kriese
Caiane Tasca
Cáira Borondi Flôres
Camila Hartmann
Camilla Leimann Pires
Canrobert Kumpfer Werlang
Caren Alice Ribeiro Severo
Caren Medeiros Lameira de Quadros
Carla Ciceri Cesa
Carla Elena Sartori Oliveira
Carla Gonçalves Duarte
Carla Pahim Soares
Carla Silveira Pereira
Carline Gomes Silveira
Carlise Scalamato Duarte
Carlos Alberto da Fonseca Pires
Carlos Alberto Goncalves Soares
Carlos Alexander Quadros Machado
Carlos Benetti
Carlos Eduardo de Souza
Carlos Eduardo Seyfert
Carlos Jose Antonio Kummel Felix
Carlos Wesley Della Justina
Carmem Lucia Colome Beck
Carmen Terezinha Maciel Alende
Carolina Bergmann Holz
Carolina da Silveira Nicoloso
Carolina Mulero Gouveia da Cruz
Carolina Terribile Teixeira
Caroline Borges Bevilacqua
Caroline Ciliane Ceretta
Caroline Dalla Porta Rodrigues
Caroline Emiliano Santos
Caroline Gonçalves Possobom Nuh
Caroline Lopes Knackfuss
Caroline Lucca Belladona
Caroline Maria Assmann
Caroline Mattana
Caroline Mombaque dos Santos
Caroline Schmidt Luiz
Cassia Engres Mocelin
Cássia Rosane Coelho Lied
Cassio dos Santos Tomaim

Cássio Thomas da Silveira
Cátia Silene Carrazoni Lopes Viçosa
Catiéle Piccin
Catize Brandelero
Célia Helena de Pelegrini Della Mea
Cezar Augusto Beltrame
Charles de Almeida Ferreira
Charles Rogerio Paveglio Szinvelski
Cintia Pasa Lopes
Clacir de Lourdes Dotto Londero
Clariane do Nascimento de Freitas
Clarice Madalena Bueno Rolim
Claudia Fernanda Deltregia
Claudia Morais Trevisan
Claudia Pacheco Machado
Claudia Regina Ziliotto Bomfa
Claudia Ribeiro Bellochio
Claudia Smaniotto Barin
Claudia Vargas Pedroso
Claudia Zamberlan
Claudio José Silva Leão
Claudio Luiz Do Amaral Santini
Claudio Weissheimer Roth
Claudiosir Roque dos Santos
Cledi Marisa Tassinari Lemes
Cleiton Lixieski Sell
Cleonte da Silva de Oliveira
Cleusa de Moraes Militz
Crístiam Wallao Rosa
Cristian Eduardo Rodrigues Ramires
Cristiane Cardoso de Paula
Cristiane Fontana
Cristiane Fuzer
Cristiane Graepin
Cristiane Krüger
Cristiane Medianeira da Silva Reis
Cristiane Petri Zanardo de Melo
Cristiano Bertolini
Cristiano Giacomelli
Cristina Satie Iguchi
Cristina Storck
Crizlaine da Silva Lopes
Daiane Lorenzon
Daiane Loreto de Vargas
Daliana Loffler
Dalton Varela Tubino
Daniel Arruda Coronel
Daniel Curvello de Mendonça Müller
Daniel Donida Schlottfeldt
Daniel Sperb Porto
Daniel Welfer
Daniela Antunes da Costa Gonçalves
Daniela Degrandi Hinkelmann

Daniela Dias Rippe
Daniela Luiza Sulzbach
Daniele Leticia Meinerz
Daniella Sausen Barbosa
Darci Machado
Dari Celestino Alves Filho
Daynara Almeida Lima de Sena
Débora Bonesso Andriollo
Debora Calgarotto
Debora Fernanda da Rosa
Debora Floriano Dimussio
Debora Lemes
Debora Luiza dos Santos
Debora Marshall
Débora Terezinha Postay
Décio Oscar Cardoso Ferreto
Deise de Oliveira Alves
Deise Graziele Dickel
Deivis Jhones Garlet Bonaldo
Deliane Costa de Aguiar
Dener Hartmann da Silva
Dênis Leonardo Racki Noschang
Denisardi Dalsasso de Barros
Denise da Rocha Muller
Denise Lange Albrecht
Denise Marques de Almeida
Denise Santos da Cruz
Denise Valduga Batalha
Denison Esequiel Schabarum
Denizard Paulo Carvalho
Diana Alice Schneider
Diegeles Kauana Sostmeyer
Diego Carvalho Leal
Diego Dartagnan
Diego do Nascimento Loreto
Diego Ferreira Passo
Diego Manenti
Diego Russowsky Marcal
Diniz Fronza
Diogo de Araújo Batista
Dione Calil Gomes
Dionei Mathias
Dioní Jorge Costa de Oliveira
Diorge Alceno Konrad
Dirleise Pianesso
Djalma Dias da Silveira
Doris Pires Vargas Bolzan
Dorlin Bonilla Zapata
Drieli Monica Fontanive
Dryelle Gasparini Cortes Silva
Ederson Duranti Moro
Edila Maria Bisognin Cantareli
Edilson Maximo da Silva Junior

Edimar Rodrigo Rossetto
Edina Regina Dal Molin
Edir Luiz Machado
Edite Schaefer de Assunção
Edmilson Santos Ferreira
Edmilson Silva de Oliveira
Edson de Oliveira Jardim
Edson Luiz Bortoluzzi Da Silva
Eduarda Edler Brzezinski
Eduardo Dalla Rosa Necchi
Eduardo de Lima Campos
Eduardo Kelm Battisti
Eduardo Luis Hausmann Erthal
Eduardo Matias Engel
Eduardo Paslauski Nunes
Elany Almeida de Souza
Elen Meyrer
Elenir Fedosse
Eliana Rosa Sturza
Eliane Tatsch Neves
Elias Abel Barboza
Elias Machado Algarve
Elias Nascimento da Fonseca
Elieser Xisto Da Silva Schmitz
Elijeane dos Santos Sales
Elisabeta Albertina Nietsche
Elisângela Brauner
Elisangela Maria Almeida Dos Santos
Elisete Fatima de Almeida Vieira
Elisia Gomes da Silva
Elvio Bonomar Martins
Emerson de Lima Soares
Emir Fernando Flores Machado
Eneias Farias Tavares
Enir Cigognini
Erick Kader Callegaro Correa
Érika Iguchi Luft
Eriques Piccolo Becker
Ester Vieira Rodrigues
Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello
Evandro Mauricio Leal
Evandro Zanini Righi
Evelise Descovi Soares
Évelyn Paniz
Everton Rodrigues da Silva
Everton Weber Bocca
Fabiana da Costa Pereira
Fabiana Raquel Ratzlaff
Fabiane Lagasse
Fabiane Vieira Romano
Fabiano Costa D Avila
Fabiano Geremia
Fabiano Nunes Vaz

Fabiano Rocha de Oliveira
Fábio Andrei Duarte
Fabio Marcelo Breunig
Fábio Rijo Duarte
Fábio Ronaldo Meneghini dos Santos
Fabio Vasconcellos Comim
Fabricia Sônego
Fabricio Batistin Zanatta
Fabricio Fassini
Fabricio Rangel Weise
Fatima Cristina Vieira Perurena
Fatima Ines Alff Vargas
Fatima Regina Machado Pires
Felipe de Souza Nogueira Coelho
Felipe Kreimeier
Felipe Magalhães Malheiros
Felipe Matias Backes
Felix Alexandre Antunes Soares
Fernanda Alves Carvalho de Miranda
Fernanda Dias Dos Santos
Fernanda Kieling Pedrazzi
Fernando Augusto Casarin
Fernando Bordin da Rocha
Fernando Copetti
Fernando De Souza Savian
Fernando Leipnitz
Fernando Luiz Ferreira de Quadros
Fernando Luiz Vanin
Fernando Saccol Gnocato
Flaviana Perobelli de Oliveira
Fortunato Martins Neto
Francesca Cecilia Corso Schoninger
Franciele da Silveira de Oliveira
Franciele Francisca Marmentini Rovani
Francini Meneghini Lazzari
Francisca Elzira dos Santos Machado
Francisco Carlos Pinto Rodrigues
Gabriel Marchesan
Gabriel Medeiros Cereta
Gabriel Nunes de Oliveira
Gabriel Pozzebon
Gabriel Segalla Rosa
Gabriel Tamiosso Chagas
Gabriela da Ros de Araujo
Gabriela Heinz
Gabrielle Gonçalves Grivot
Gerson Razeira Marchi
Géssica Adriana Ehle
Giana Lucca Kroth
Giane da Silva Ritter
Giane de Campos Grigoletti
Gianine Pivetta Mello
Gil Roberto Costa Negreiros

Gilberto Iserhard de Freitas
Gilberto Martins Santos
Gilnei Luiz de Moura
Giovani Leone Zabot
Giovani Menegatti
Giovani Santos de Freitas
Giovanna Bordignon Viero
Giovanni Bressiani Pedroso
Gisele dos Santos Costa
Gislaine Rosa Biacchi
Glades Tereza Felix
Glimar de Aquino da Silva
Graciele Longo de Aguiar
Gracieli Fernandes
Graziela Franceschet Farias
Guilherme Joner
Guilherme Ribeiro de Gregorio
Guilherme Sampaio Garbosa
Günther Richter Mros
Gustavo Adriano Palmeira Salcedo
Gustavo de Oliveira Duarte
Gustavo Fontinelli Rosses
Gustavo Henrique Weimer
Hans Rogerio Zimmermann
Helen Cristine Setim
Helga Silva Dockhorn
Helio dos Santos Pothin
Heloisa Helena de Alcantara Barcellos
Henrique Fernando Lidorio
Hercules Nogueira Filho
Hulia Juana Scherer
Iago Milbradt Zaltron
Iara Augustin
Igor da Costa de Lima
Iolanda Araujo Ferreira dos Santos
Ires Milena Koster
Íris Bretas Ravasi
Isabel Cristina do Amaral Cardoso
Isabel Teresinha Dutra Soares
Isabela Silveira Mello
Iuri Naibo
Iván Gregorio Silva Miguel
Ivan Henrique Vey
Ivo Antonio Descovi Junior
Izabel Cristina Hoffmann
Izabella Thiana Fagundes
Izaque Machado Ribeiro
Jacson Rodrigues França
Jaina Pumes Peixoto
Jaine Carla Tonin
Jaine Foletto Silveira
Jairo Mariano Cirolini Bianquin
Jalusa Prestes Abaide

Janaina Barbieri
Janaina De Arruda Carilo Schmitt
Janessa Aline Zappe
Janete Denardi Munareto
Jaqueline Lima de Araujo
Jaqueline Miranda Pinto
Jaqueline Ottonelli
Jéferson Réus da Silva Schulz
Jefferson Santos da Silva
Jessica Costa Alvim
Jessica de Almeida Toller
Jessica Garzao
Jéssica Rafaela da Costa
Jéssica Ribeiro Fontoura
Jéssica Stobienia Gonçalves
Jessye Melgarejo do Amaral Giordani
Jilmar Dresch Machado
Jimy Alvarado Meza
Jñana Gadea de Mello
Joao Cesar Dias Oliveira
João da Cunha Cavalcanti Neto
Joao Davi Martins Nunes
João Felipe Figueiredo
Joao Martins Da Silveira
Joao Paulo Ferri
Joao Roberto Lazzarin
Joao Vitor Machado Arndt
Jocelino Ferraz Fontoura
Joel Gonçalves de Oliveira
Joel Goncalves Dias
Jonas Fontoura da Motta
Jonas Maziero
Jonatas Giovani Silva Aimon
Jonathan Cardozo Maciel
Jorge Luiz Palma Freire
Jorge Luiz Rodrigues Marques
Jorge Renato Alves da Silva
Jose Abilio Lima de Freitas
José Ayrton de Souza Borne Junior
Jose Cardoso Sobrinho
José Carlos da Silva Telles
Jose Nilton Silva Vargas
Jose Roberto Trentini Bronstrup
Joseane Marilize Lorensi do Nascimento
Josefa Lidia Costa Pereira
Josemar Alves
Josita Soares Monteiro
Jovani Patias
Julia Brescovici Badke
Julia Carla Cazarotto Madaloz
Juliana Jéssica Drescher
Juliana Marion
Juliana Marzari Rossato

Juliane Lacerda De Avila
Juliane Paprosqui Marchi da Silva
Juliano da Conceição
Juliano Elesbão Rathke
Jurema Gorski Brites
Juvelina Freitas Pôrto
Karina Moraes Kurtz
Karine Costa da Silva
Kássia Caroline Figueredo
Kathior Remy Cabral
Katia Cristiane Ramos Martini
Kátine Marchezan Estivalet
Kayla Araujo Ximenes Aguiar Palma
Keithy Xavier de Oliveira
Kelly Cristini Granzotto Werner
Kelly Meinerz Gonçalves
Kenner Xavier
Lana D'avila Campanella
Lara Niederauer Machado
Larice Gonçalves Terra
Larissa Montagner Cervo
Larissa Pereira Carlini
Laura Tiemme De Castro
Lauren Rosa Crossetti Vaucher
Lauren Theisen Fischer
Leadir Lucy Martins Fries
Leandro Conceição Pinto
Leandro Nunes Gabbi
Leandro Tomé Martins
Leila Maria Hirt
Leila Teresinha Maraschin
Lenir de Lourdes Guerra Golfetto
Lenira Maria Nunes Sepel
Leonardo Augusto Verde Reis Charreu
Leonardo da Rocha Botega
Leonardo de Oliveira Goncalves
Leonardo Neusser Sichinel
Leonardo Pozzatti de Oliveira
Letícia Cardoso Vicente
Letícia Maffi Augusti
Leticia Rodrigues Costa
Liamar Donati
Liana Cristina Giachini
Liane Teresinha Wendling Roos
Lidiane de Menezes Stahl
Ligia Manara Miletto Marcuz
Lilia Rut Bolzan Bachinski
Liliane de Freitas Bauermann
Lineu Trindade Leal
Lisiane Pellini Faller
Lissa Correa Pichina
Loiva Isabel Marques Chansis
Lorena Inês Peterini Marquezan

Lorenzo Teixeira de Melo Da Silva
Lori Matilde Braun
Lorimar Francisco Munaretto
Lourenco Cesar Vasconcellos Vieira
Luan Baptista
Luana dos Santos Jardim
Luana Kasper Machado
Luanna Corrêa Rangel
Lucas Custodio Jovasque
Lucas Rheinheimer
Lucas Vizzotto Bellinaso
Luciana Guilhermano da Silva
Luciana Rodrigues Vieira
Luciana Silveira Tronco Chielle
Luciane Wilke Freitas Garbosa
Luciano Duarte da Silveira
Luciano Schuch
Luciano Zanotto
Luciene Guilhermano da Silva
Lúcio de Paula Amaral
Luís André Pereira Godinho
Luis Eduardo Curioletti
Luis Eduardo da Rosa Machado
Luis Eduardo de Souza Robaina
Luis Felipe Dias Lopes
Luis Junior Finatto
Luis Roberval Bortoluzzi Castro
Luisa Machado Barin
Luiz Antonio Rossi De Freitas
Luiz Augusto Pinheiro Soares
Luiz Augusto Salles das Neves
Luiz Eduardo Diaz de Carvalho
Luiz Felipe de Lima
Luiz Guilherme Lampert da Silva
Luiz Henrique Coletto
Luiz Otavio Marin
Luiz Paulo Pizolotto dos Santos
Luíza Bevilaqua Weber
Luiza Rodrigues Lucca
Magda Schmidt
Magnus Verissimo de Oiveira Machado
Maicon Henrique Ferreira da Silva
Maicon Junior Brum Nagera
Malva Andrea Mancuso
Manoel Gildo Alves Neto
Manoela Sacchis Lopes
Marcela Trojahn Nunes
Marceli Pazini Milani
Marcelo Augusto Sapper de Souza
Marcelo Barcellos da Rosa
Marcelo Battesini
Marcelo Bueno
Marcelo Fischborn

Marcelo Marchesan
Marcelo Medeiros Pereira
Marcelo Piovesan Copetti
Marcelo Pustilnik de Almeida Vieira
Marcelo Serrano Zanetti
Marcelo Soares
Marcia Dal Bem Cherobini
Marcia de Castro Borges
Marcia Gonzalez Feijó
Marcia Rejane Julio Costa
Márcia Strassburger Araújo
Marcio Marcelo Gross
Marcio Ribeiro dos Reis
Marcio Viera
Marcos Brod Junior
Marcos Florentino Fernandes
Maria Angelica Oliveira
Maria Beatriz Moretto
Maria Denise Schimith
Maria Helena Bondarenko
Maria Leonilda Soares
Maria Salete Costa Silveira
Maria Talita Fleig
Mariana Bastos
Mariana Jacobs dos Santos
Mariana Marques Wolf
Mariane da Silva Baptista
Marianna Stefanello Silva
Marieli Mulinari
Marilice Amábile Pedrolo Daronco
Marina Camponogara
Mario Cezar Oliveira Da Silveira
Marionaldo da Costa Ferreira
Marisa Teresinha de Bastos Brasil
Maristela da Silva Souza
Maristela Maria de Moraes
Marlene Kreutz Rodrigues
Marlon Leandro Henrique Cheiram
Marta Rosa Borin
Martina Isnardo Gusmão
Maryéla Neves Mourão
Mateus Knop
Mateus Trevisan
Mateus Vanzan
Mateus Walker Cabreira
Maurício da Cunha Müller
Mauro Alves da Cunha
Mauro Barcellos Sopeña
Mauro Rafael Nunes de Castro
Mauro Rigodanzo
Meirieli de Morais Lunkes
Melissa Orlandin Premaor
Melissa Tais Konzen

Michel Furian Librelotto
Michel Richard Costa de Quadros
Michele Giane Lemes de Paulo
Michele Mirian May
Miguel Ângelo Fortes Siqueira
Mildred Selle Padoin
Mirian Cassol Lopes
Mirian Conceicao Vieira
Moises Machado Santos
Mônica Sperb Machado
Monique Rübenich Nascimento
Morgana Pereira da Costa
Morgani Mumbach
Nadine Cavalcante Da Cruz
Nára Beatriz Chaves Alves
Nara Denise Farias Carretts
Nara Joyce Wellausen Vieira
Natalia Brucker
Natalia Garlet
Natália Lampert Batista
Natana Martins do Nascimento
Nathali Silva Seckler
Nathalia Escobar de Araujo
Nathielli Ignacio Gonçalves Zart
Nayara Carvalho Dias
Neide Gleuci Hemsing Andrade
Neila Santini de Souza
Neiva Braun
Neiva Regina Coimbra Aguette
Nelson Cicconet
Nelson Mendes Alves
Neomara Mariani
Nerusa Maica
Niceia Spanholi Calgaroto
Nícolas Selle Campanholo
Nicole Aguzzoli de Oliveira
Nilmar Stefanello
Nilton Isaias de Oliveira
Niura Cimara Ferreira dos Santos
Nivia Izabel Camargo da Luz
Noeli Maria Birk
Obedh Bittencourt da Silva
Odailso Sinvaldo Berte
Ohana Tais Lohmann
Olga Etelvina da Costa Rohde
Olivio Alberto Teixeira
Pamela da Silva Melo
Pâmela Klein
Pamela Quevedo da Silva
Paola Portella de Bittencourt
Paolla Zéllya Borges
Pascoal Jose Marion Filho
Patrícia Bitencourt Toscani Greco

Patricia da Silva Gubiani
Patrícia dos Santos
Patricia Medianeira Ferreira Cardoso
Patrícia Oliveira Roveda
Patrícia Scheffer da Silveira
Paula Eliane Doeber da Silva
Paulo Cesar Piquini
Paulo de Tarso Andrade Aukar
Paulo Eugenio Schaefer
Paulo Geraldo Favero
Paulo Gilberto Gubert
Paulo Henrique Vianna
Paulo Ivonir Gubiani
Paulo Ricardo Tavares da Silveira
Paulo Roberto Bairros da Silva
Paulo Roberto Langwinski
Paulo Ronaldo da Silva Martins
Paulo Sergio de Jesus Costa
Pedro Berleze Rorato
Pedro Camargo de Alencastro
Pedro Trindade Casanova
Peri Alexander da Silveira
Pietro Julianni Schultz Rosa
Pietro Otavio Santiago da Silva
Pricila Nass Pinheiro
Priscila Machado Coutinho
Quelen Rosiane Garcia Mendes
Rafael Aldrighi Tavares
Rafael Cunha Laux
Rafael Lazzari
Rafael Rocha Ribeiro
Rafaela Andolhe
Rafaelo Balbinot
Raiane Maffini Nicoloso
Railson Severiano de Sousa
Raone Somavilla
Raquel Carolina Floss Pedrotti
Raul Gustavo Morandini Machado
Regina Rocha Oliveira
Regis Fabiano Santos dos Santos
Renan Viero Dal Soto
Renata de Baco Hartmann
Renata Fornel
Renata Segatto Pigatto
Renata Venturini Zampieri
Ricardo Cesar Pitol
Ricardo da Silva Leal
Ricardo Heli Rondinel Cornejo
Ricardo Luis Dullius
Ricardo Oteiro Martins
Ricardo Ozores
Rita de Cacia Borges Liberalesso
Rita de Cassia Trindade dos Santos

Rithiele Facco de Sá
Roberson Pauletto
Roberta Rossarolla Forgiarini
Roberto Mendes Camargo
Robinson Figueiredo de Camargo
Robson Giacomeli
Rocco Alfredo Di Mare
Rodrigo Brum de Oliveira
Rodrigo Buske
Rodrigo Koch
Rodrigo Schneider Bender
Roger Favarini Machado
Rogerio Edmundo Lima Carvalho Bernardes
Rogerio Joaquim da Silva
Rogerio Jose Baierle
Rômulo Augusto Aragonês Aita
Ronaldo Medeiros Golombieski
Rosa Maria Machado de Brito
Rosane Carneiro Sarturi
Rosane Janczura
Rosane Lorentz Castilhos
Rosangela Marion da Silva
Rosangela Rodrigues Bastos
Roseane Martins Coelho
Roselaine dos Santos Felix
Roselaine Teixeira Portilho
Rosimar Rubenich Nascimento
Rosinara Ribeiro dos Santos Cornelio
Rudinei de Marco
Rudiney Soares Pereira
Rudrian Soares
Sabrina Bagetti
Sabrina Bittencourt Sa
Sabrina Elicker Hagemann
Sabrina Letícia Neuenschwander
Sabrina Siqueira Pereira
Sailer Santos dos Santos
Salete Retamoso Palma
Samantha Almansa Marques
Sandra Dalcul Depexe
Sandra Regina Costa Pereira
Sandra Trevisan Beck
Sandro Sidnei Vargas de Cristo
Sara Regina Scotta Cabral
Sara Spolti Pazuch
Saul Gaertner
Schayana Pavelski
Sergio Antonio Brondani
Sibely Barcellos
Sidinei Jose Lopes
Sidnei Renato Silveira
Silvia Cristina Hasselaar
Silvia Maria de Oliveira Pavao

Sílvia Pozza
Silvio Jose Lemos Vasconcellos
Simone Rosa Didoné
Sirlei Diana Kuntz Schallenberger
Sonia Inez Goncalves Fernandez
Soo Man Gimenes Brito
Stéfano Leite Dau
Suelen Geíse Telocken
Suslin Raatz Thiel
Suzimary Specht
Sylvio Henrique Bidel Dornelles
Taiani Bacchi Kienetz
Taiani Corrêa da Costa
Tainara Schneider
Tais Dellamea
Tales da Silveira Souto
Tamara Schwantes Fortes
Tania Denise Resener
Tania Maria Pinheiro
Tania Micheline Miorando
Tania Solange Bosi de Souza Magnago
Tassia Limana da Silveira
Tatiana Keller
Tatiana Wonsik Recompenza Joseph
Tayane dos Santos Morisso
Tercio Inacio Jung
Thaís Dresch Eberhardt
Thaísa Siqueira Da Luz
Thales Nicolai Tavares
Thalles Ricardo de Melo Silva
Tharso José Foletto Blasckesi
Thiago Della Nina Idalgo
Thiago Rodrigues Martins
Thifani Porto Pilan
Thissiane de Lima Goncalves
Thomas Lehnhart de Moraes
Thome Lovato
Tiago Arabites Vendruscolo
Tiago Baptistela
Tiago Bessega
Tiago Guterres de Freitas
Tiago Joao Tonin
Tiago Mantay
Tiago Moraes Trindade
Tiago Zardin Patias
Tuane Telles Rodrigues
Ursula Maria Coelho Lied
Utinguassu Lima Portugal Junior
Vaine Cossentino Campelo
Valdecir Jose dos Santos
Valdete Alves Valentins dos Santos Filha
Valmir Aita
Valmir Viera

Vanderlei Both
Vanderley Goulart Fontana
Vanesca Fin Zimmermann
Vanessa Bridi Centenaro
Vanessa Ramos Kirsten
Vanessa Schmidt Giacomelli
Vanessa Simon
Vera Conrad de Menezes
Vera Lucia Leal da Silva
Vera Lucia Valmerate
Vera Maria de Souza Mazza
Vera Maria Simonetti
Vicente Cabrera Calheiros
Victor Gomes Milani
Victor Matheus Portela Ribeiro
Vilmar De Jesus de Assunçao
Vinicius Campos Brondani
Vinicius Ferreira Richter
Vinicius Reis Braga
Vinicius Rodrigues Serafim
Vinicius Santos Pereira
Vitor Vinicius Wierzbicki
Vívian Jamile Beling
Viviane de Oliveira Garcia
Vladimir de Oliveira
Volmir Antonio Polli
Wagner Barreto da Silveira
Wagner Georg Schmitz
Walter Paixão de Sousa
Wanderley da Costa Vasconcellos
Waterloo Pereira Filho
Wesley Pereira Grijó
William Widmar Cadore
Willker da Silva Candido
Yago Martini Reck Jacobs
Yurguen dos Santos Senger
Zaida Ines Antoniolli
Zelia Teresa Mocelin
Zuleyka da Silva Duarte
Zulmira Newlands Borges
Zulnir Luiz Hoffmann

ANEXO VII – METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE METAS PARA 2022

1. Introdução

A revisão do plano de metas institucionais da UFSM teve início em 22 de julho de 2020 e foi concluído em 18 de dezembro de 2020. O processo ocorreu em duas fases de encontros virtuais com os gestores universitários.

A primeira fase ocorreu no período de 22 a 31 de julho, quando foram realizadas as primeiras reuniões com os gestores das pró-reitorias, que têm maior afinidade com cada um dos desafios do PDI, conforme Figura 11. As reuniões da primeira fase tiveram o intuito de contextualizar a situação das metas atuais e retomar sugestões que haviam sido discutidas na elaboração do plano de metas vigente. Para isso, foram apresentadas a situação atual das metas que já constavam no plano de metas atual, indicadores sugeridos na época, e apresentados possíveis novos indicadores a serem adotados. Ao final de cada reunião fez-se um levantamento de sugestões dos gestores para indicadores relacionados a cada desafio em discussão. A partir dessas reuniões foi construída uma visão geral da estratégia institucional, contemplando um novo horizonte de planejamento (o ano de 2022) e o direcionamento de ações a serem priorizadas nesse período. Esta visão geral é a que está apresentada na Figura 74 , e serviu de base para as reuniões da fase 2.

Prezados(as) Gestores(as)!

Conforme já anunciado, é chegado o momento de revisar o nosso plano de metas institucionais.

A segunda quinzena do mês de julho será destinada a revisão dos indicadores existentes e definição de novos indicadores e metas, especialmente para os Desafios do PDI que ainda não possuem metas.

Faremos reuniões por Desafio do PDI, com o intuito de integrar as áreas que contribuem de diferentes formas para um mesmo desafio, e definir indicadores e metas institucionais.

Todas as reuniões serão agendadas para às 09:00h. A seguir encaminhamos a data em que serão abordados cada um dos Desafios do PDI.

Data	Dia da Semana	Desafio
22/07/2020	Quarta-feira	Desafio 1 – Internacionalização
23/07/2020	Quinta-feira	Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica
24/07/2020	Sexta-feira	Desafio 3 – Inclusão social
28/07/2020	Terça-feira	Desafio 4 – Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia
29/07/2020	Quarta-feira	Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional
30/07/2020	Quinta-feira	Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional
31/07/2020	Sexta-feira	Desafio 7 – Gestão ambiental

Pedimos que manifestem em quais os Desafios têm interesse de participar, considerando a **afinidade dos objetivos do Desafio com a área de atuação da sua unidade de gestão.**

Em anexo, encaminhamos os mapas com os objetivos de cada um dos Desafios institucionais.

Pedimos que as **manifestações ocorram até Terça-Feira (21/07/2020) às 12:00h.**

Figura 74: E-mail de divulgação das agendas para discussão do Plano de Metas

Após os levantamentos realizados e a construção da visão geral da estratégia institucional, a equipe da PROPLAN organizou indicadores, com os dados disponíveis, para então dar início a segunda fase da revisão do plano de metas. A relação de indicadores foi feita a partir da definição de itens de medição que contemplassem a visão geral da estratégia institucional. A partir desses itens de medição foram definidas opções de indicadores. Um exemplo desses itens de medição e indicadores pode ser visto na Figura 75, que apresenta informações relacionadas ao Desafio 1 – Internacionalização.

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
M1.1	AS-D4-01 Aumentar a inserção científica institucional	Quesito internacionalização de Rankings internacionais.	Considera as publicações em coautoria internacional	a) Percentil de colocação THE WUR b) Posição entre as brasileiras no THE WUR c) Posição entre as brasileiras no QS AL
M1.2	PR-D1-01 Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	Pesquisadores em qualificação no exterior	A interação de docentes da UFSM com instituições estrangeiras tem potencial para gerar parcerias institucionais.	a) Qualificação em países priorizados pela CAPES b) Pesquisadores com qualificação no exterior
M1.3	PR-D1-02 Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos	Docentes estrangeiros	Além de serem atributos considerados em rankings, a convivência com docentes e estudantes estrangeiros proporciona o contato com diferentes culturas e potencializa a presença internacional da instituição	a) % de docentes estrangeiros
M1.4		Estudantes estrangeiros		a) % de estudantes estrangeiros na graduação b) % de estudantes estrangeiros na pós-graduação

Figura 75: Exemplo de itens de medição e indicadores para um dos desafios do PDI

Para cada indicador foram levantados os índices atuais da UFSM e, sempre que possível, uma série histórica e breves análises relacionadas ao tema. Junto aos índices atuais da UFSM e suas séries históricas, para cada indicador foram elencadas opções de metas contemplando cenários que variavam de opções mais pessimistas a mais otimistas. A Figura 76 apresenta um exemplo de como foram apresentadas as opções de indicador e meta para um determinado item de medição, enquanto a Figura 77 apresenta um exemplo de série histórica e contextualização de um determinado indicador no contexto da UFSM.

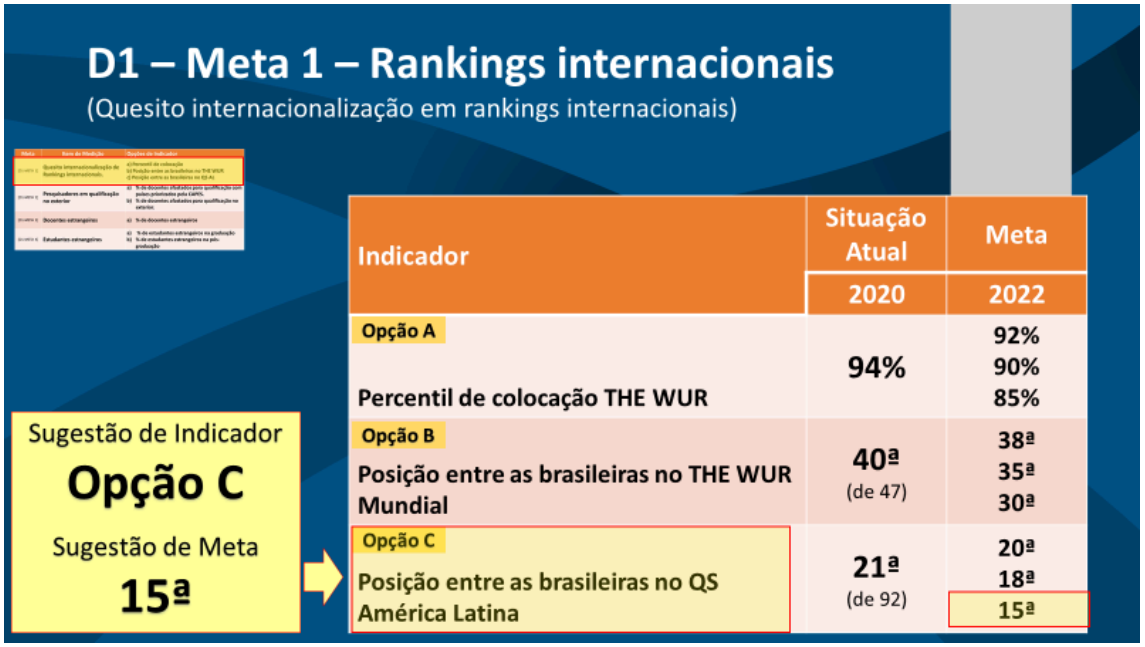


Figura 76: Exemplo de como foram apresentadas as opções de indicador e meta para um determinado item de medição



Figura 77: Exemplo de série histórica e contextualização de um determinado indicador na UFSM

Este conjunto de informações, desde a visão geral da estratégia, passando pelos itens de medição, indicadores, índices, séries históricas e indo até as opções de metas formaram a base do processo de definição de cada uma das metas institucionais. Estas definições ocorreram no decorrer de cada reunião, em que as diferentes opções eram apresentadas pela equipe da PROPLAN e debatidas pelos demais participantes em busca de um consenso.

A seção seguinte, deste anexo, apresenta em detalhes como foi desenvolvido o trabalho de definição de cada uma das metas, e um resumo de todas as opções de indicadores e metas que serviram de base para a condução das reuniões.

2. Desenvolvimento

A Universidade Federal de Santa Maria tem com Missão institucional “Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”. Relacionada a essa imagem sobre seu futuro, a UFSM tem como meta principal, “Ser uma universidade de excelência”.

A excelência não é um conceito palpável, mas representa a qualidade das entregas das instituições para a sociedade, por isso, no âmbito da educação é um conceito de extrema importância. Atualmente, o indicador utilizado como representante da qualidade do ensino superior no Brasil é o Índice Geral de Cursos-IGC.

Ciente de que um único índice não resume a qualidade da instituição, mas de que indicadores são indispensáveis para acompanhar o alcance de suas estratégias, a

UFSM definiu, em seu plano de metas 2018-2021, o uso do IGC como o indicador que representaria a sua principal meta. Para essa meta, a revisão do plano de metas definiu apenas a mudança de prazo, para 2022, no intuito de manter o prazo padrão para todas a metas. Atualmente, o IGC da UFSM é 4, a análise do IGC contínuo, na Figura 78, permite identificar que a universidade está evoluindo, a caminho da meta de atingir um IGC faixa 5, que significa o conceito contínuo de 3,945 ou superior.

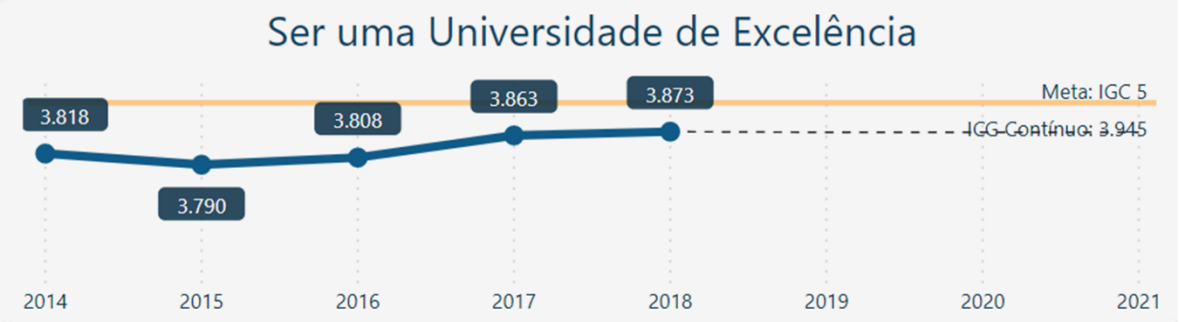


Figura 78: Metas principais - Meta 1 - Situação atual no IGC

No intuito de complementar essa visão do IGC, que permite avaliar a UFSM no contexto nacional, a revisão do plano de metas propôs o uso de um ranking internacional. O ranking apresentado como sugestão foi a edição da América Latina do QS Rankings, considerando que o seu reconhecimento internacional e a definição de metas para o Desafio 1 e Desafio 4, que utilizaram como indicador pilares avaliados por esse ranking, o que contribuirá para o alcance dos resultados gerais traçados (Figura 79).

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
MP2	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.	Rankings Internacionais	Complementar a visão do IGC com um olhar internacional.	QS Rankings América Latina a)Posição Geral na América Latina b)Percentil de colocação na AL c)Posição entre as brasileira na AL d)Percentil de colocação entre as brasileiras na AL

Figura 79: Sugestão de novo item de medição para as metas principais

Para a definição de um indicador foram apresentadas 4 opções, conforme a Figura 80:



Indicador	Situação Atual	Meta	Impacto (n. posições)
	2021*	2022	
Opção A Posição Geral na América Latina	99° (de 409)	99° 95° 90°	0 + 4 + 9
Opção B Percentil de colocação na AL	24,2%	24% 20% 18%	+ 1 + 17 + 25
Opção C Posição entre as brasileiras na AL	25° (de 94)	25° 20° 15°	0 + 5 + 10
Opção D Percentil de colocação entre as brasileiras na AL	26,6%	25% 20% 15%	+ 2 + 6 + 11

Figura 80: Metas Principais - Opções de meta para rankings internacionais

Na opção A, foi proposto o uso da posição geral da UFSM, entre as universidades da América Latina, como indicador. Nos resultados para o ano de 2021, levantados com base em dados de 2020, a UFSM atingiu a 99ª posição geral (Figura 81). Para participar deste ranking, as universidades precisam cumprir alguns critérios mínimos, e o número de instituições varia a cada edição, como é possível observar nas barras azuis do gráfico.



Figura 81: Metas principais - Meta 2 - Opção A - Posição geral no QS Rankings AL

Na Opção B, sugeriu-se o indicador “Percentil de colocação na América Latina”. Na Figura 82, pode-se observar que, apesar da queda em posições, evoluímos neste

quesito, partindo de 28,3% em 2017 para 24,2% em 2021, o que significa que a UFSM está entre as 24,2% melhores universidades da América Latina.



Figura 82: Metas principais - Meta 2 - Opção B - Percentil de colocação no QS Rankings AL

A Figura 83 apresenta a opção C, que propôs o uso da posição entre as brasileiras na América Latina, como indicador. No resultado de 2021, que utiliza dados de 2020, a UFSM atingiu a 25ª posição, entre as 94 brasileiras participantes.

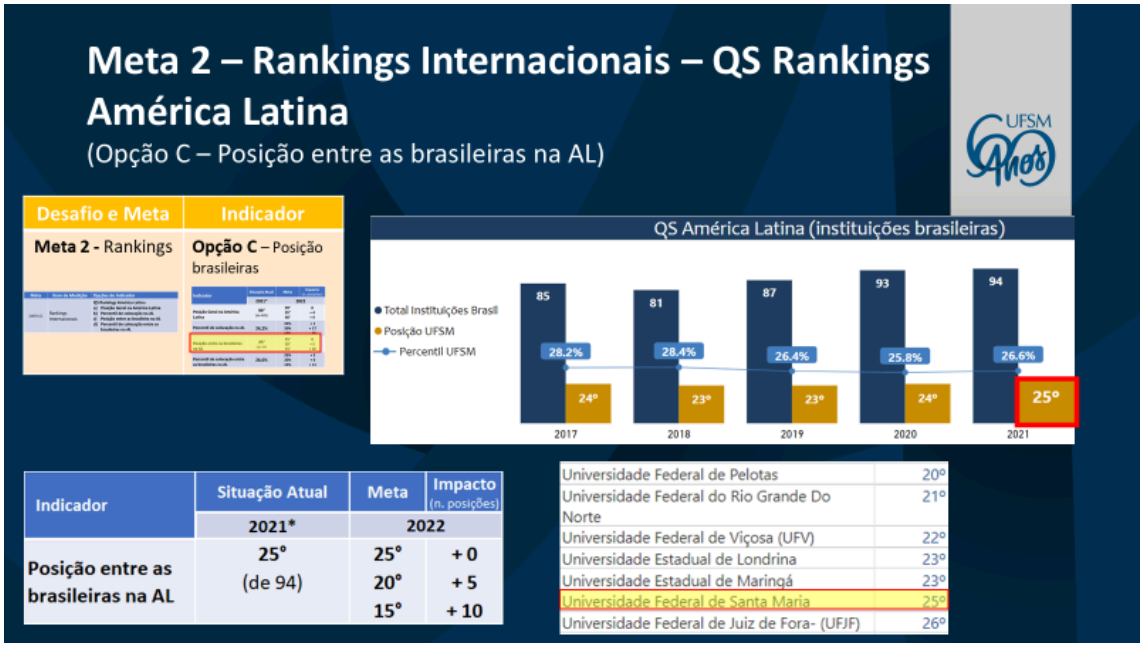


Figura 83: Metas principais - Meta 2 - Opção C - Posição nacional no QS Rankings AL

A opção D sugeriu o indicador “Percentil de colocação entre as brasileiras na América Latina”. Em 2021, a UFSM esteve entre as 26,6% melhores universidades

brasileiras no QS AL, uma evolução, se comparada à 2017, quando esse índice foi de 28,2% (Figura 84).

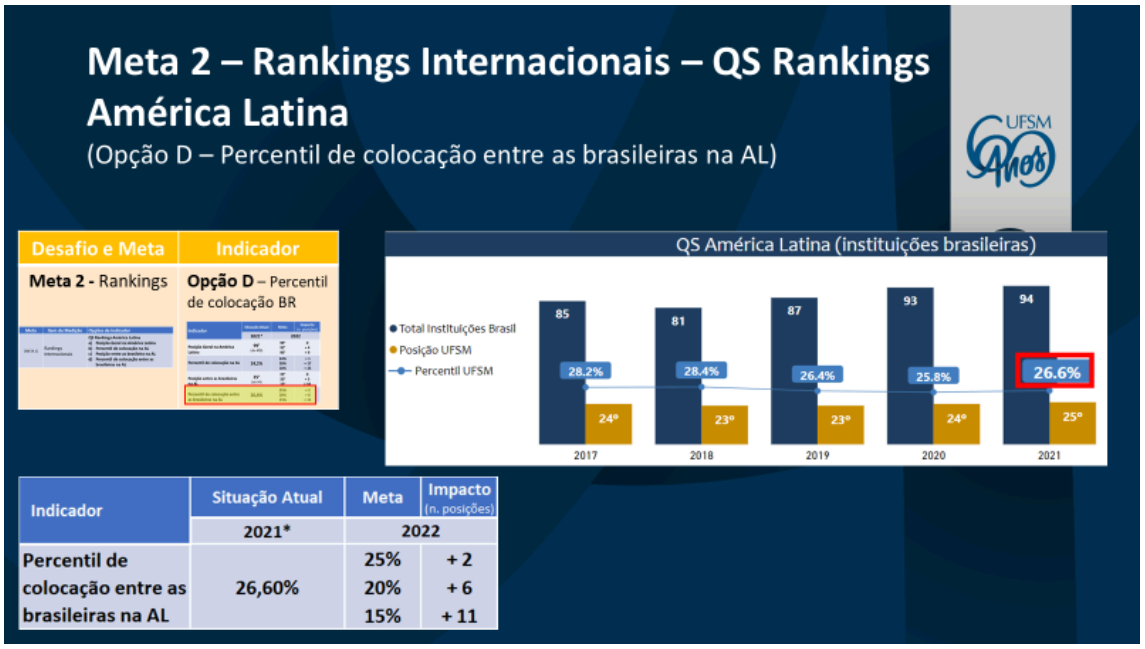


Figura 84: Metas principais - Meta 2 - Opção D - Percentil de colocação entre as brasileiras no QS Rankings AL

Após discussão, a definição foi pelo indicador proposto na opção C, "Posição entre as brasileiras na América Latina" e, como meta, estar em 20º lugar entre as brasileiras participantes do QS Rankings AL (Figura 85).



Figura 85: Metas principais - Meta 2 - Definição de indicador e meta para rankings internacionais

Na Figura 86, constam as metas que representam a visão institucional de UFSM:

Plano de Metas Institucionais UFSM - 2021 - 2022					
Metas Principais				Atual	Meta 2022
Visão UFSM	Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.	MP1	IGC	4	5
		MP2	QS Rankings América Latina	25º	20º

Figura 86: Metas principais da UFSM para 2022

A seguir serão apresentadas as sugestões e definições para cada um dos desafios institucionais.

2.1. Desafio 1 – Internacionalização

O Desafio 1 compreende objetivos direcionados ao aumento da inserção científica institucional, bem como ao desenvolvimento de ações relacionadas a proporcionar experiências de internacionalização aos alunos, incentivo à realização de convênios e parcerias internacionais e, ainda, a melhoria da infraestrutura de apoio para o acolhimento e integração internacional. Na Figura 87, são apresentadas as opções de indicadores levadas para acompanhar objetivos do PDI relacionados ao Desafio da internacionalização.

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
M1.1	AS-D4-01 Aumentar a inserção científica institucional	Quesito internacionalização de Rankings internacionais.	Considera as publicações em coautoria internacional	a) Percentil de colocação THE WUR b) Posição entre as brasileiras no THE WUR c) Posição entre as brasileiras no QS AL
M1.2	PR-D1-01 Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	Pesquisadores em qualificação no exterior	A interação de docentes da UFSM com instituições estrangeiras tem potencial para gerar parcerias institucionais.	a) Qualificação em países priorizados pela CAPES b) Pesquisadores com qualificação no exterior
M1.3	PR-D1-02 Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos	Docentes estrangeiros	Além de serem atributos considerados em rankings, a convivência com docentes e estudantes estrangeiros proporciona o contato com diferentes culturas e potencializa a presença internacional da instituição	a) % de docentes estrangeiros
M1.4		Estudantes estrangeiros		a) % de estudantes estrangeiros na graduação b) % de estudantes estrangeiros na pós-graduação

Figura 87: Visão geral dos itens de medição sugeridos para o Desafio 1

2.1.1. Proposta de indicadores – Desafio 1

a. Rankings internacionais

A meta 1 do Desafio da Internacionalização está relacionada ao pilar "internacionalização" em rankings internacionais. Adotar rankings como item de medição, permite a comparação com os pares, bem como identificar o impacto e a

inserção da universidade no meio acadêmico. Este item de medição, contempla o objetivo do PDI de “Aumentar a inserção científica institucional”.

As opções de indicadores apresentam dois rankings internacionalmente reconhecidos, THE WUR e QS América Latina. Ambos foram escolhidos por apresentarem, em sua composição, o critério publicações com coautoria internacional (Figura 88).

Indicador	QS Qs Top University Rankings (AL)	QS Qs Top University Rankings (BRICs)	QS Qs Top University Rankings (Mundial)	THE Times Higher Education (Mundial)
Peso do pilar internacionalização	10%	5%	10%	7,5%
Estudantes estrangeiros		2,5%	5%	2,5%
Docentes estrangeiros		2,5%	5%	2,5%
Publicações com coautoria internacional	10%			2,5%

Figura 88: Composição do Pilar Internacionalização nos Rankings

Com base nestes dois Rankings, foram apresentadas 3 opções de indicadores com 3 possibilidades de metas para cada um, conforme pode ser visualizado na Figura 89.

Indicador	Situação Atual	Meta
	2020	2022
Opção A **Percentil de colocação THE WUR**	**94%**	**92%** **90%** **85%**
Opção B **Posição entre as brasileiras no THE WUR Mundial**	**40ª** (de 47)	**38ª** **35ª** **30ª**
Opção C **Posição entre as brasileiras no QS América Latina**	**21ª** (de 92)	**20ª** **18ª** **15ª**

Figura 89: Opções de indicadores e metas para [D1-META1]

Na Opção A, sugeriu-se o indicador “Percentil de colocação no THE WUR”, a Figura 90 demonstra que evoluímos neste quesito, partindo de 98,2% em 2017 para 94,1% em 2020, o que significa que a UFSM está entre as 94,1% melhores

universidades do mundo. Vale salientar que o número de participantes não é fixo, e as universidades precisam cumprir critérios mínimos para participar do Ranking.

A Figura 90 apresenta as informações relativas à opção “A”, a linha laranja indica o Percentil de colocação anual, as barras de cor azul claro, indicam o número total de participantes no ano, e as barras azul escuro, indicam a posição da UFSM no ano.



Figura 90: Evolução no Pilar Internacionalização do Ranking THE WUR (Opção A)

A Opção B sugere adotar como indicador a “Posição entre as brasileiras no Pilar Internacionalização do THE WUR Mundial”. Em 2020, com base em dados de 2019, a UFSM esteve na 40ª posição, entre as 47 brasileiras ranqueadas pelo THE WUR Mundial, no pilar internacionalização. Em 2021, a UFSM atingiu a 39ª posição. A Figura 91 apresenta a comparação entre a UFSM e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel).



Figura 91: Comparação UFSM x UFPel

A Opção C apresenta como sugestão a Posição da UFSM entre as brasileiras no pilar internacionalização do ranking QS da América Latina. Atualmente, a UFSM encontra-se em 21º lugar entre as 93 classificadas (Figura 92).



Figura 92: Opção C – Posição entre as brasileiras no QS AL

Dentre as opções apresentadas, a equipe da PROPLAN levou como sugestão de escolha, a opção C, sugerindo a 15ª posição entre as brasileiras no QL AL. Essa sugestão se deu pela composição do pilar internacionalização do QS AL, que leva em conta especificamente as publicações em coautoria internacional. Um indicador que,

atualmente, a UFSM não consegue obter por meios próprios, mas que é de grande relevância no âmbito da internacionalização e da pesquisa (Figura 93).

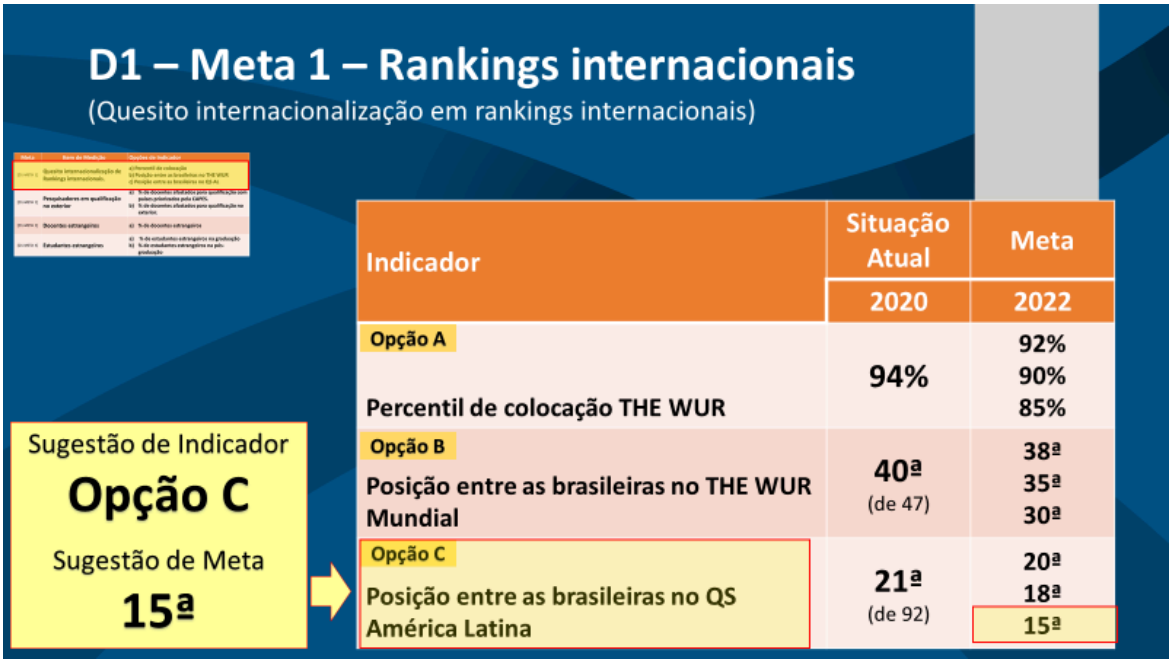


Figura 93: Sugestão de Indicador e Meta pela Equipe da PROPLAN – Quesito Rankings Internacionais

Após apresentar as sugestões, abriu-se para discussão entre os participantes da reunião, que chegaram à definição do indicador “Posição entre as brasileiras no QS América Latina”, tendo como meta atingir o 20º lugar, considerando que participar do ranking é um desafio importante, considerando ainda que muda o número de participantes anualmente, a elevação de uma posição que é uma busca desafiadora (Figura 94).



Figura 94: Indicador e meta escolhidos pelo grupo de gestores que discutiu o Desafio 1 – Quesito Rankings Internacionais

b. Pesquisadores em qualificação no exterior

A segunda meta proposta para o Desafio 1, está relacionada à qualificação dos pesquisadores no exterior, atendendo ao objetivo do PDI de "Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais". Para a análise dos dados relativos a este item de medição foram considerados: o número de docentes afastados para doutorado, pós-doutorado ou sanduíche, no período de 2014 a 2019, tendo por base o ano de abertura do processo de afastamento, para países priorizados pela CAPES, no edital do Programa Capes PRINT. Para este item de medição, foram apresentadas duas sugestões de indicadores com três sugestões de meta para cada (Figura 95).

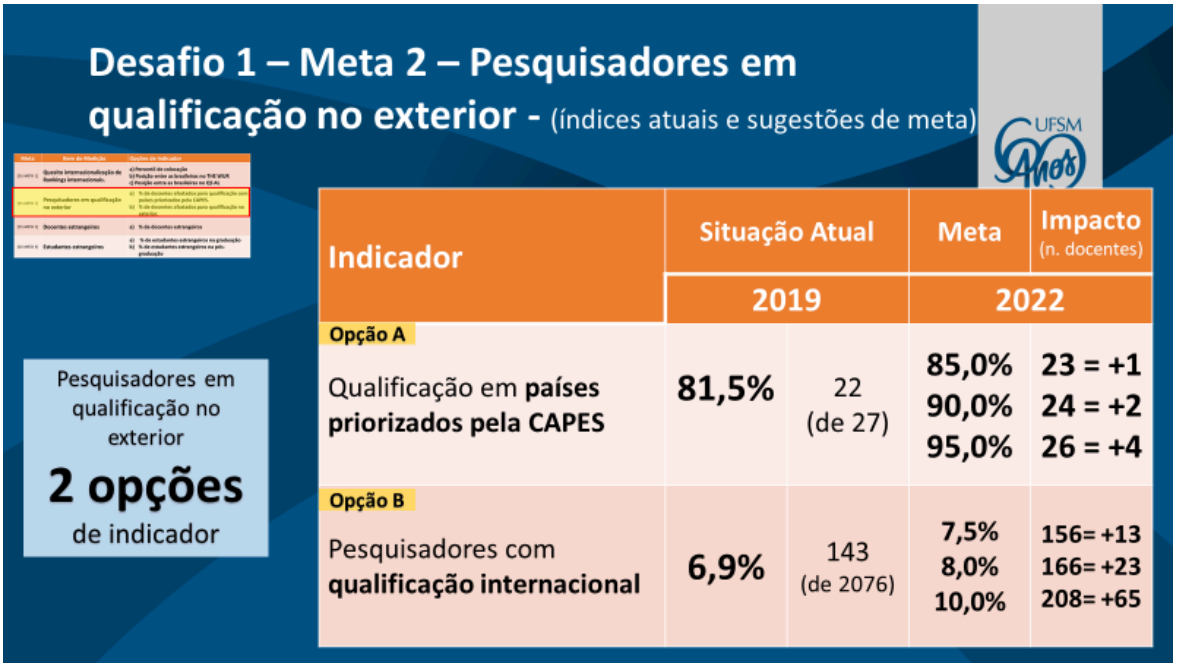


Figura 95: Opções de indicadores para o quesito Pesquisadores em qualificação no exterior

Na Opção A, foi sugerido acompanhar o percentual de docentes em qualificação em países priorizados pela CAPES. Em 2019, 81,5% (22 de 27) dos docentes em qualificação no exterior, estavam desenvolvendo seus estudos em países priorizados pela CAPES (Figura 96).

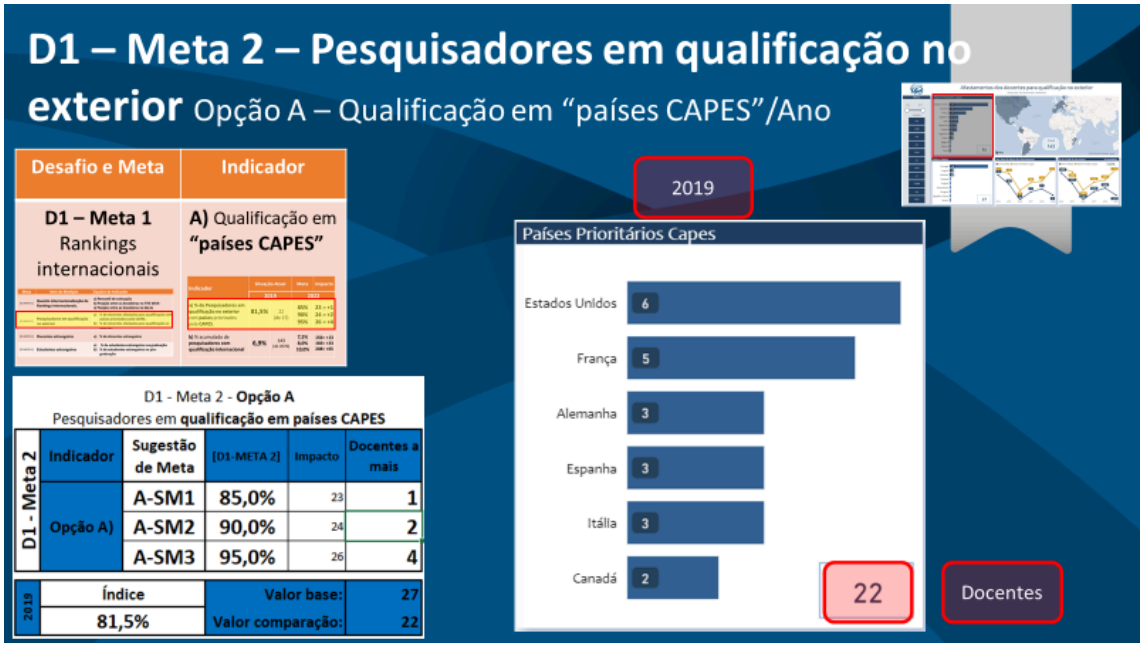


Figura 96: Opção A - Qualificação em países priorizados pela CAPES

A opção B, sugeriu acompanhar o percentual do acumulado de docentes afastados para qualificação no exterior, em um período de 5 anos, com relação ao total de docentes da UFSM. Em 2019, esse indicador registrou 6,9%, indicando que, no período de 2014 a 2019, 143, de 2.076 docentes, realizaram qualificação em algum país estrangeiro (Figura 97).

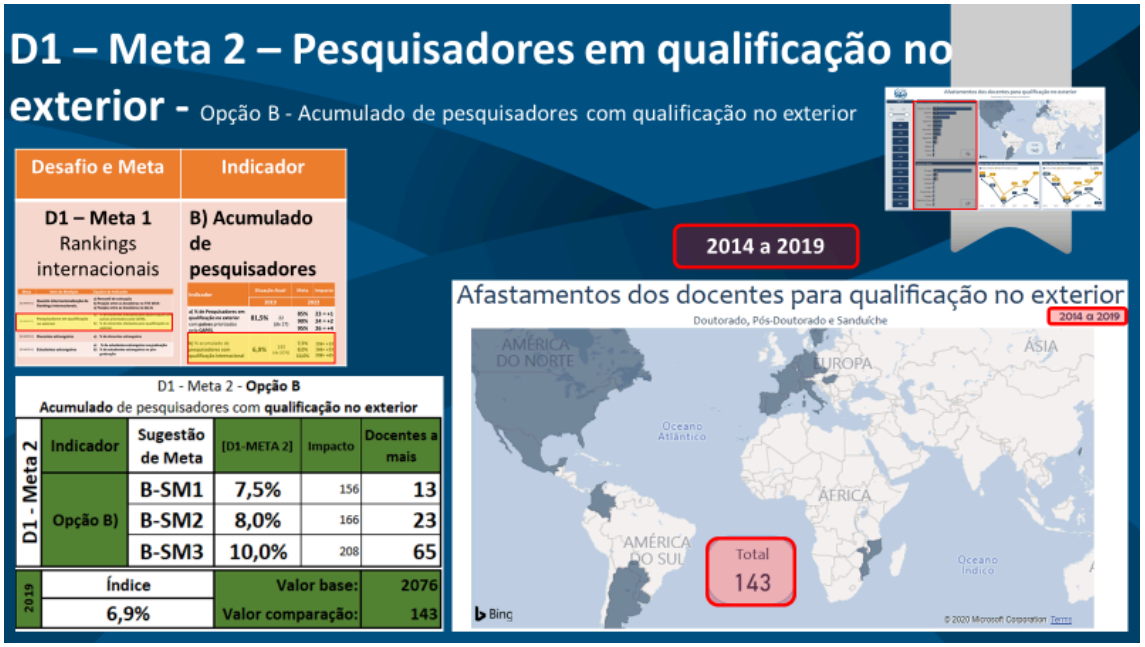


Figura 97: Opção B - Acumulado de pesquisadores com qualificação no exterior

Para o item de medição Pesquisadores em qualificação no exterior, a equipe da PROPLAN apresentou como sugestão de indicador a Opção A "Percentual de pesquisadores em qualificação no exterior com países priorizados pela CAPES", com uma meta de 90% (Figura 98).



Figura 98: Sugestão de Indicador e Meta pela Equipe da PROPLAN – Quesito Pesquisadores em qualificação no exterior

Após a discussão entre os participantes da reunião, a definição foi pela Opção A "Percentual de pesquisadores em qualificação no exterior com países priorizados pela CAPES", e a meta definida foi de 85%, conforme observa-se na Figura 99.



Figura 99: Indicador e Meta definidos pelos participantes da reunião - Quesito Pesquisadores em qualificação no exterior

c. Docentes estrangeiros

O terceiro item de medição apresentado para acompanhar Desafio 1 está relacionado ao objetivo do PDI de "Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos", neste caso, por meio do contato com docentes estrangeiros. Para a análise deste item, foram considerados docentes com nacionalidade diferente de brasileiro ou brasileiro naturalizado, no ano de 2019.

Apresentou-se uma opção de indicador (Percentual de docentes estrangeiros) com 3 opções de metas (Figura 100).

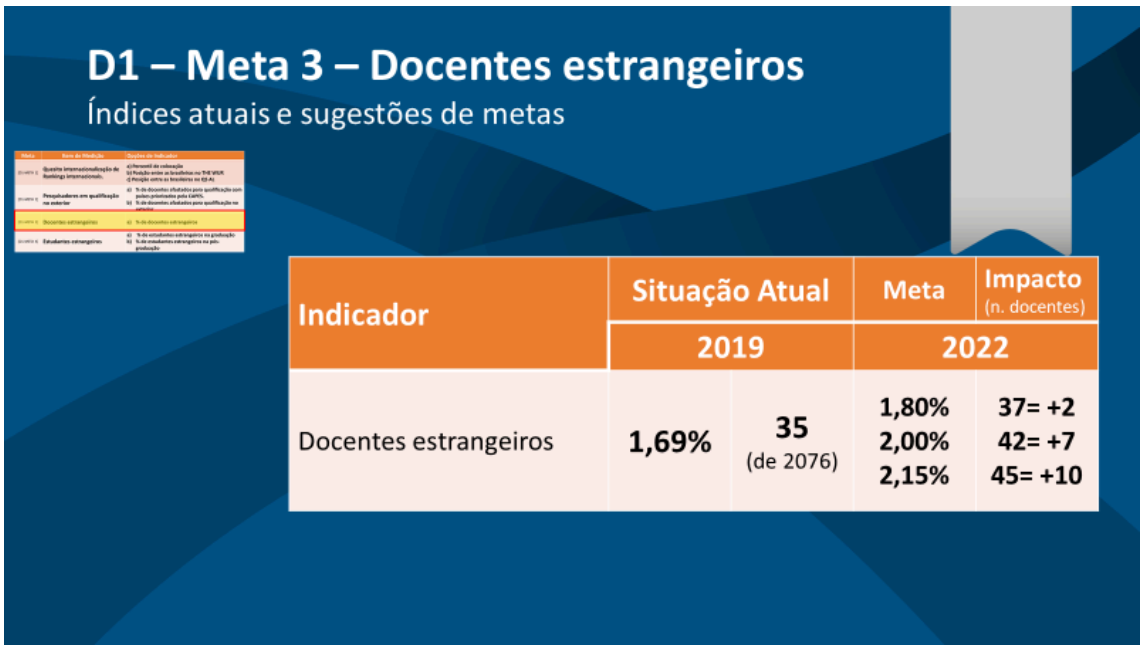


Figura 100: Opção de indicador e metas para o item de medição Docentes estrangeiros

A Figura 101 apresenta o histórico da quantidade e a representatividade do total de docentes estrangeiros, com relação ao total de servidores docentes da UFSM. No ano de 2019, esse percentual foi de 1,69% (35 de 2076).

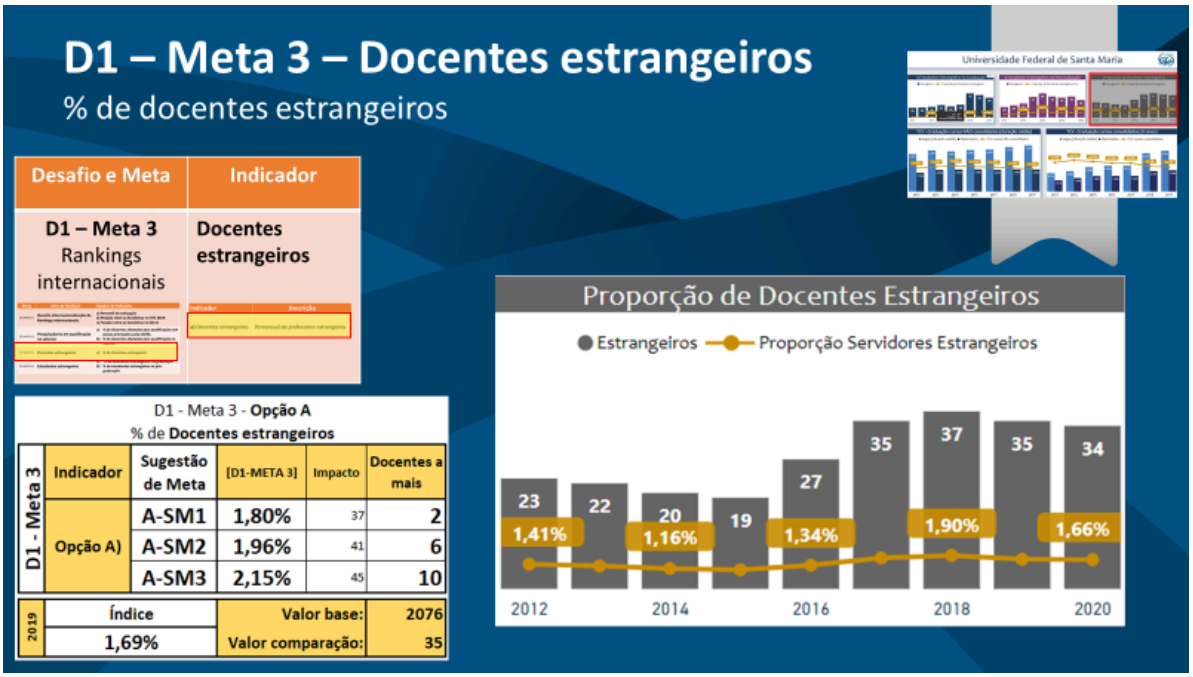


Figura 101: Histórico do número e percentual de docentes estrangeiros na UFSM

Considerando a amplitude dos aspectos que envolvem atrair docentes estrangeiros, como, ter editais em outras línguas, a localização geográfica da UFSM e a logística disponível, além do impacto que o ano de 2020 ainda terá nos próximos anos, a equipe da PROPLAN sugeriu a meta mais conservadora, contar com 1,80% de docentes estrangeiros em 2022 (Figura 102).



Figura 102: Sugestão de meta pela equipe da PROPLAN

A proposta foi aceita pelo grupo de participantes que discutiu o Desafio 1, ficando então a meta de ter 1,80% de docentes estrangeiros, em 2022, o que, considerando o total de 2.076, representa, o aumento de 2 docentes estrangeiros no quadro de servidores docentes da UFSM (Figura 103).

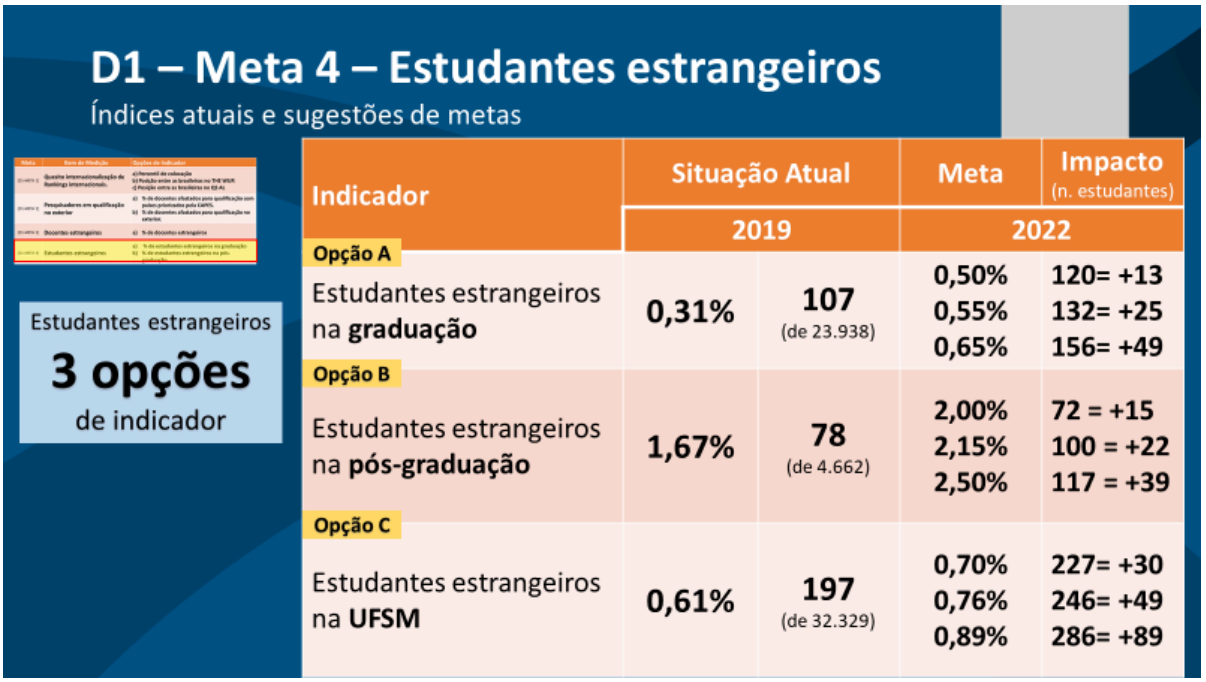


Figura 103: Meta definida pelos participantes da reunião - Quesito Docentes Estrangeiros

d. Estudantes estrangeiros

O quarto item de medição apresentado para acompanhar Desafio 1 também está relacionado ao objetivo do PDI de “Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos”, neste caso, por meio do contato com outros estudantes estrangeiros. Para a análise deste item, foram considerados estudantes com nacionalidade diferente de brasileiro ou brasileiro naturalizado, no ano de 2019.

Foram apresentadas 3 opções de indicadores, com 3 opções de meta para cada um, considerando os diferentes níveis de ensino e o geral (Figura 104).



Indicador	Situação Atual 2019		Meta 2022	Impacto (n. estudantes) 2022
Opção A Estudantes estrangeiros na **graduação**	0,31%	107 (de 23.938)	0,50% 0,55% 0,65%	120= +13 132= +25 156= +49
Opção B Estudantes estrangeiros na **pós-graduação**	1,67%	78 (de 4.662)	2,00% 2,15% 2,50%	72 = +15 100 = +22 117 = +39
Opção C Estudantes estrangeiros na **UFSM**	0,61%	197 (de 32.329)	0,70% 0,76% 0,89%	227= +30 246= +49 286= +89

Figura 104: Opções de indicadores e metas para o item de medição estudantes estrangeiros

A opção A sugeriu acompanhar o percentual de estudantes estrangeiros na graduação. Em 2019, 0,31% dos estudantes de graduação era estrangeiro, o corresponde a 107, dos 23.938 estudantes de graduação do ano (Figura 105).

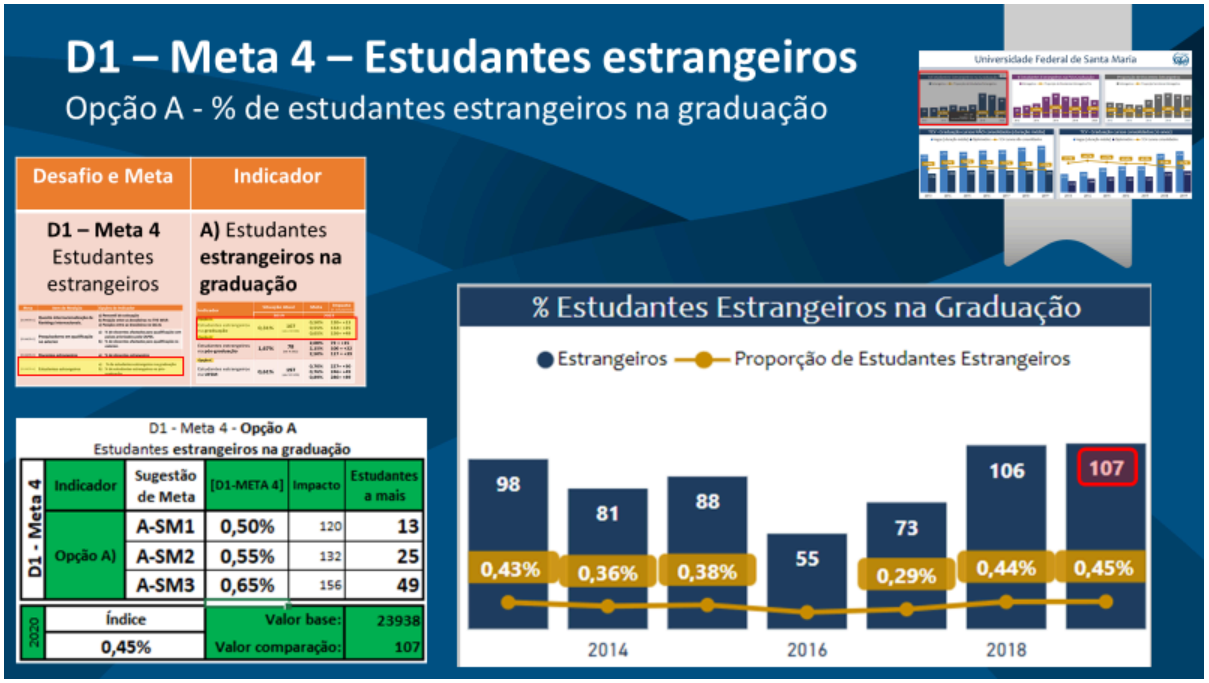


Figura 105: Opção A - Meta 4 - % de estudantes estrangeiros na graduação

Na opção B, o enfoque é para os alunos de pós-graduação. Em 2019, dentre os 4.662 estudantes de pós, 78 eram estrangeiros, representando 1,67% (Figura 106).

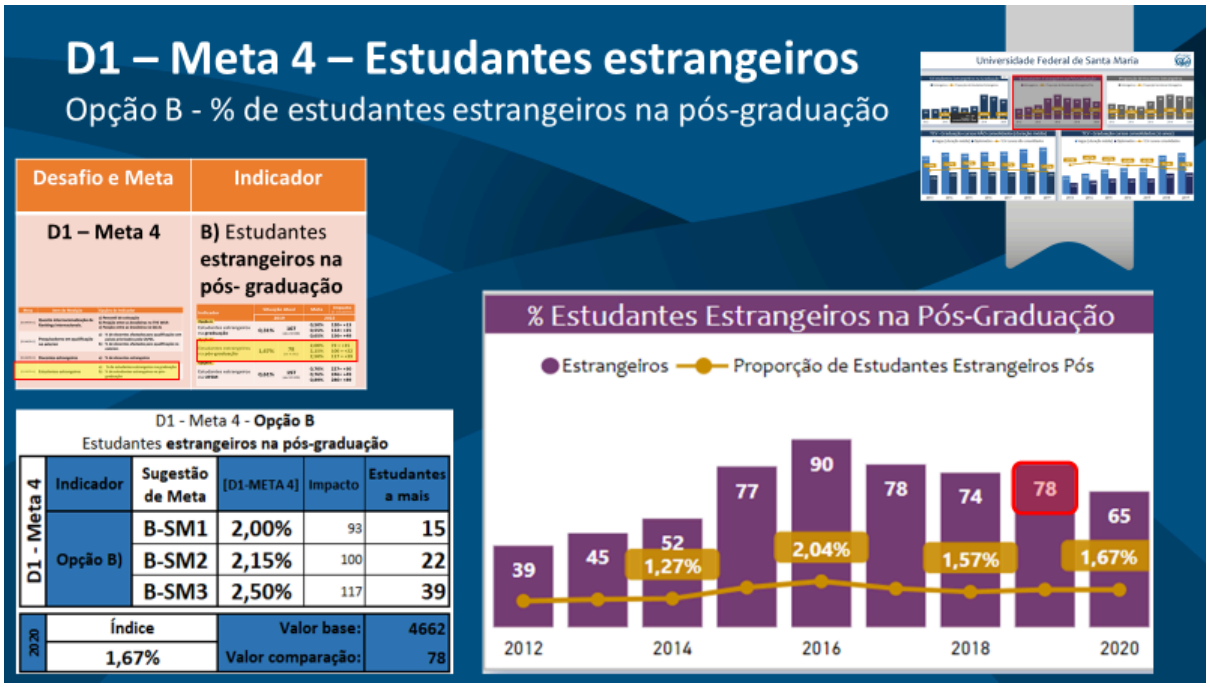


Figura 106: Opção B - Meta 4 - % de estudantes estrangeiros na pós-graduação

A terceira opção para a meta 4, opção C, propôs acompanhar o percentual de estudantes estrangeiros em todos os níveis de ensino (Figura 107).

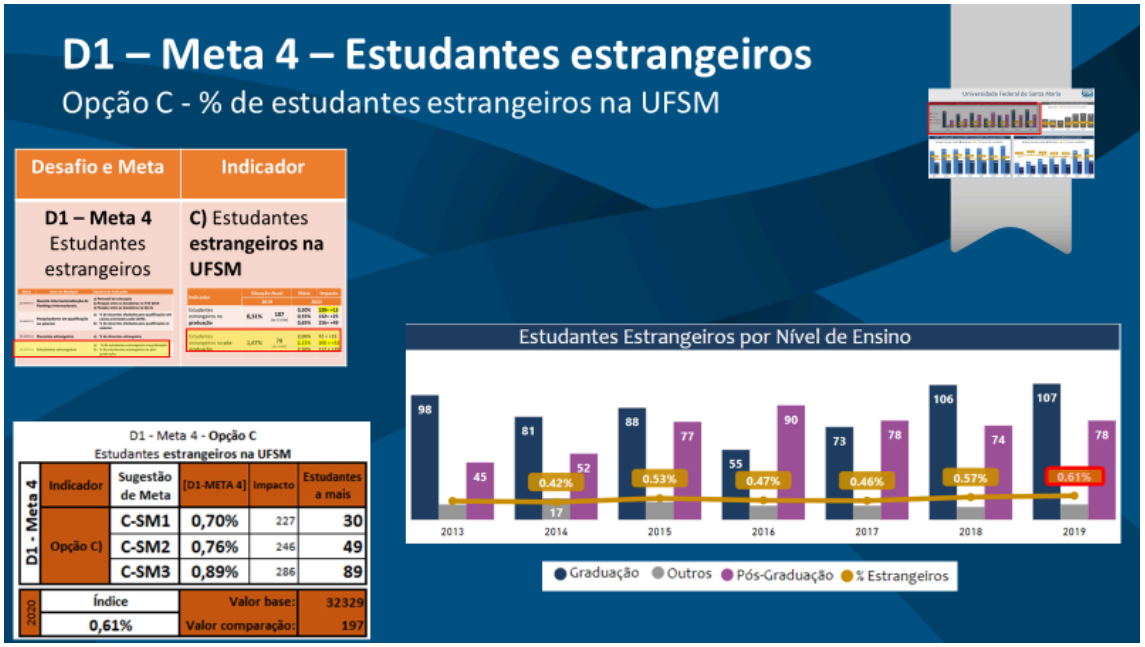


Figura 107: Opção C - Meta 4 - % de estudantes estrangeiros na UFSM

Considerando a importância de proporcionar experiências de internacionalização para todos os estudantes da UFSM, a equipe da PROPLAN sugeriu, como indicador, a opção C, com a meta de ter um percentual de 0,76% de estudantes estrangeiros, o que, considerando os números de 2019, representaria 49 estudantes estrangeiros a mais, no corpo discente da UFSM (Figura 108).

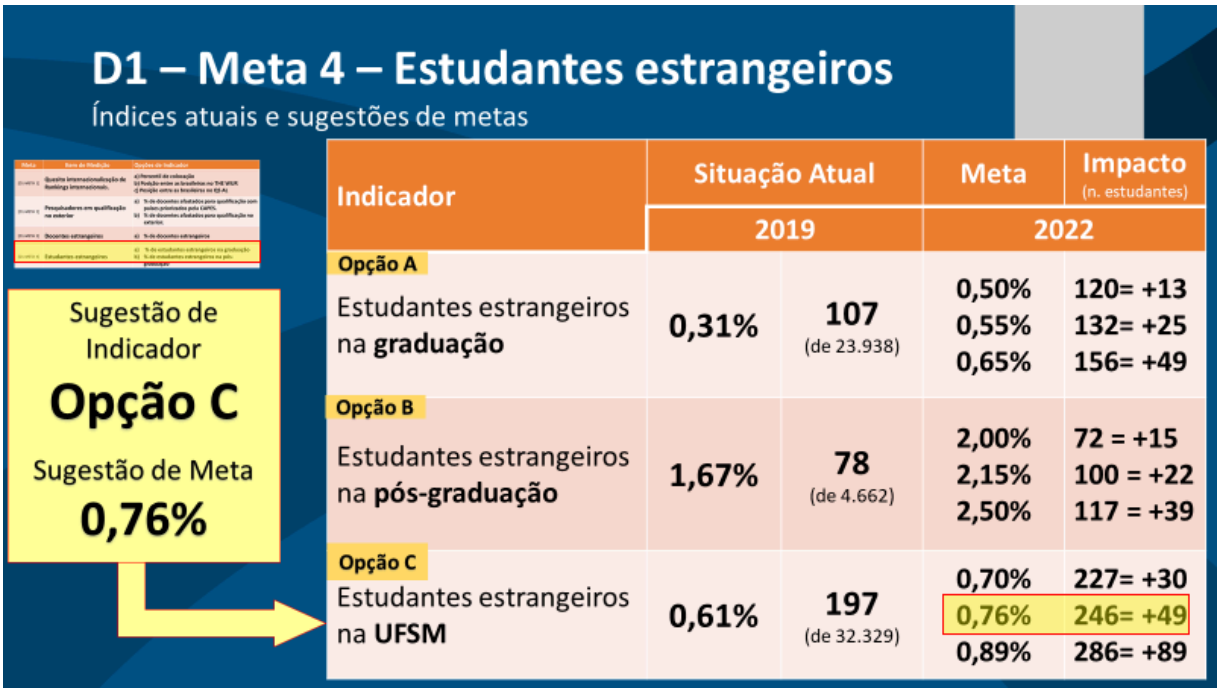


Figura 108: Sugestão de indicador e meta pela equipe da PROPLAN

A análise dos participantes da reunião considerou que a meta de 0,70% seria mais apropriada, uma vez que ainda não é possível dimensionar os impactos da

pandemia, ocorrida no ano de 2020, nos próximos anos, especialmente, em termos de mobilidade acadêmica. Assim, a meta é que, em 2022, 0,70% dos estudantes da UFSM sejam estrangeiros (Figura 109).

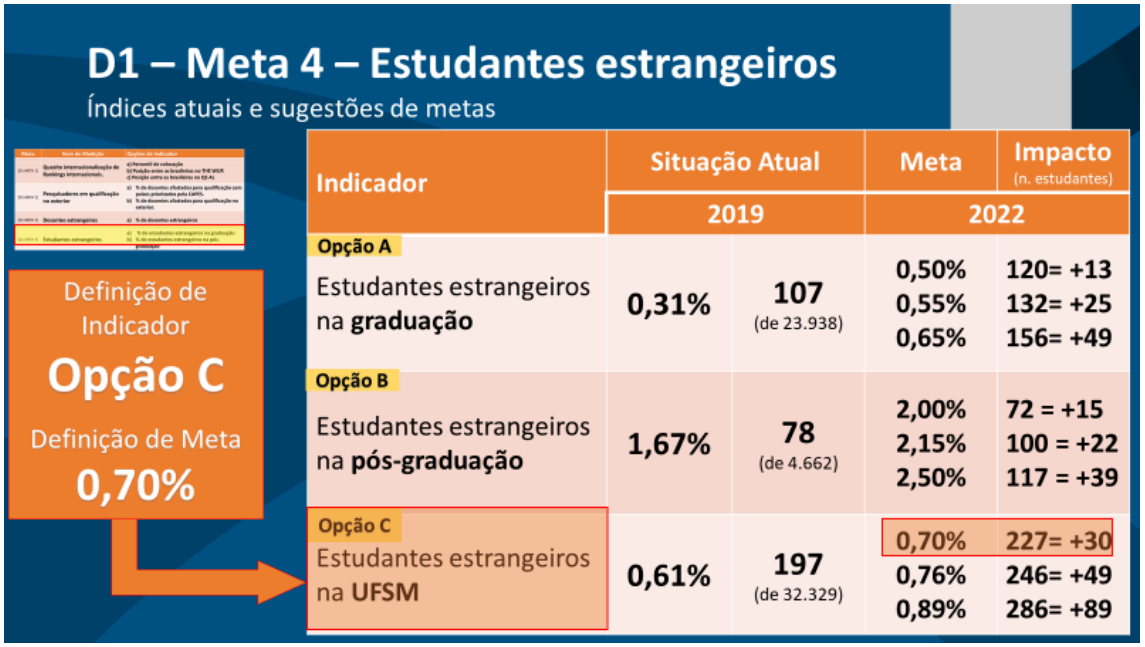


Figura 109: Decisão dos participantes da reunião do Desafio 1

A Figura 110 resume as os indicadores e metas definidos para o Desafio 1, e apresenta os objetivos do PDI aos quais atendem.

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 1 - Internacionalização	AS-D4-01 - Aumentar a inserção científica institucional	M1.1	Posição entre as brasileiras no pilar internacionalização do Ranking QS América Latina	21º	20º
	PR-D1-01 - Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	M1.2	Pesquisadores em qualificação no exterior em países priorizados pela CAPES	81,5%	85,0%
	PR-D1-02 - Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos	M1.3	Docentes estrangeiros na UFSM	1,69%	1,80%
		M1.4	Estudantes estrangeiros na UFSM	0,61%	0,70%

Figura 110: Resumo dos indicadores e metas definidos para o Desafio 1 - Internacionalização

2.2. Desafio 2 – Educação inovadora, transformadora com excelência acadêmica

O desafio 2 já possui indicadores e metas vigentes. Neste caso, foi feita uma análise destes indicadores e metas, para acompanhar a situação da UFSM. A proposta para o novo plano de metas foi de manter o acompanhamento dos indicadores nacionais de qualidade do ensino superior e definir a metodologia para a Taxa de

Conclusão por Vagas – TCV, que permite o acompanhamento do número de concluintes de graduação (Figura 111).

Meta	Objetivo do PDI	Indicador	Proposta
M2.1	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	Conceito CC	Manter meta e indicador, e alterar prazo.
M2.2		Conceito CPC	
M2.3		Conceito Enade	
M2.4	[AS-D2-02] Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	Taxa de Conclusão - TCV	Definir metodologia, revisar meta e prazo.

Figura 111: Desafio 2 - Indicadores no plano de metas 2018-2021

Para complementar o acompanhamento dos objetivos do desafio 2, foi sugerido o acompanhamento da evasão no ensino técnico. Bem como, o uso dos resultados de avaliações promovidas pela Comissão Própria de Avaliação – CPA para acompanhar a inserção dos nossos egressos na sociedade, seja dando continuidade à formação ou atuando no mercado de trabalho, e reconhecer os sentimentos de satisfação e pertença dos estudantes para com a universidade (Figura 112).

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
M2.5	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	**Taxa de Evasão no Ensino Técnico**	Identificar se os cursos técnicos oferecidos e a forma de oferta são eficazes para a conclusão dos estudos.	a) Taxa de Evasão no Ensino Técnico em Geral b) Taxa de Evasão Politécnico c) Taxa de Evasão CTISM
M2.6	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	**Atuação profissional ou formação continuada**	Identificar se estamos "entregando" profissionais qualificados com as habilidades e competências exigidas pela sociedade.	Avaliação do Egresso a) Trabalhando na sua área b) Atuando Trabalhando c) Trabalhando na área OU em pós-graduação d) Trabalhando OU estudando
M2.7	[AS-D2-03] Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM	**Satisfação e pertencimento**	Identificar a percepção dos estudantes com relação aos sentimentos de satisfação e pertença, considerando que oferecem impacto na qualidade de vida da comunidade acadêmica, na visibilidade, organização e desenvolvimento da instituição.	Autoavaliação institucional a) Pontuação na dimensão "satisfação e pertencimento" b) Pontuação em "Recomendaria a UFSM para outros"" c) Percentual de respostas 5 e 6 para "Recomendaria a UFSM"" d) Percentual de respostas 6 para "Recomendaria a UFSM""

Figura 112: Desafio 2 - Proposta de novos indicadores

2.2.1. Indicadores do plano de metas 2018-2021

a. Indicadores de qualidade

Os indicadores de qualidade acompanhados pelo plano de metas vigente são aqueles definidos pelo Ministério da Educação - MEC: Conceito de Cursos (CC), Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Conceito Enade. Em uma análise destes indicadores, a meta definida para o CC, que é aplicado para cursos de graduação que não participam do Enade, já foi atingida, uma vez que 96% dos cursos da UFSM tem CC 4 e 5 (Figura 113).

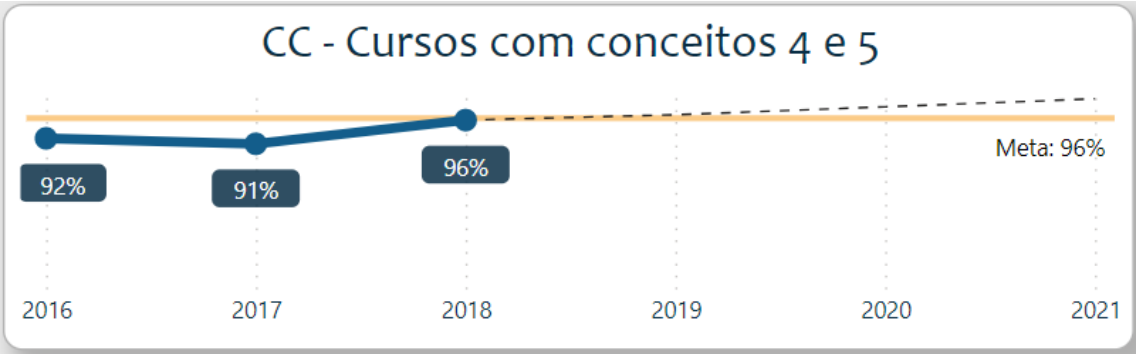


Figura 113: Evolução Conceito de Curso UFSM

Já, o percentual de cursos da UFSM com Conceito Enade 4 e 5, apresentou um distanciamento da meta proposta, reduzindo de 71,6% para 70,7%, no último período (Figura 114). Com o objetivo de reverter essa situação, ações estão sendo realizadas junto às coordenações de curso e aos estudantes de graduação.

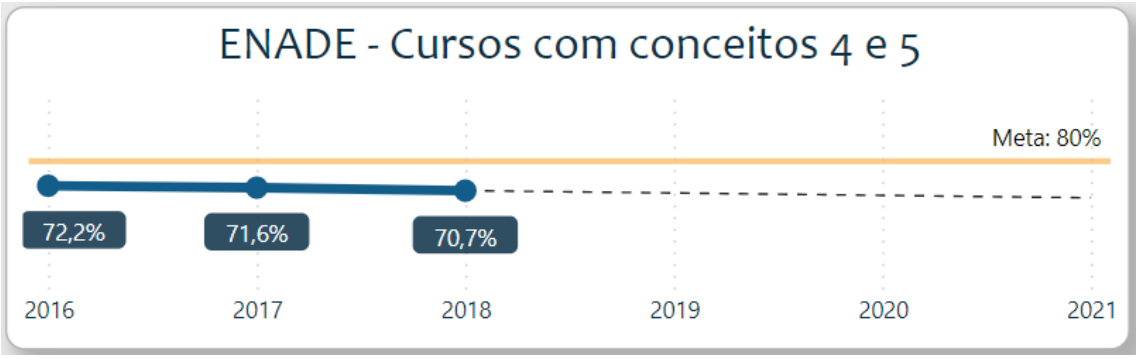


Figura 114: Evolução Conceito Enade

A meta relacionada ao CPC apresenta uma elevação, se comparada a 2016, quando o percentual de cursos com conceito CPC 4 e 5 era de 80,6%. Em 2018, esse percentual foi de 83,5% (Figura 115). No entanto, com relação à 2017, o índice reduziu. O CPC sofre influência do Conceito Enade, desta forma, as ações tomadas para aquela meta, terão impacto na retomada do crescimento.

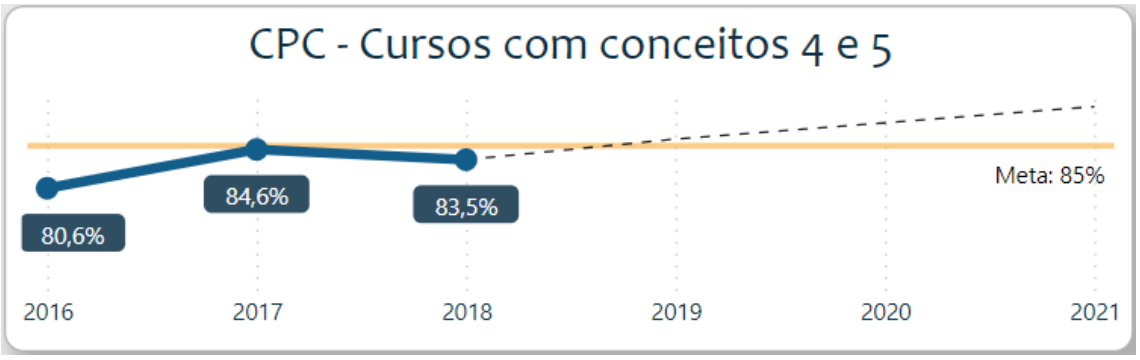


Figura 115: Evolução do conceito Preliminar de Curso - CPC

b. Taxa de conclusão por vagas – TCV

Outro indicador acompanhado no plano de metas vigente é a taxa de conclusão por vagas (TCV), ela representa o sucesso dos estudantes de graduação na finalização do seu curso. Durante a revisão do plano de metas, foi proposta a formalização de uma metodologia para a TCV, no sentido de deixar claro o período e a característica dos cursos que fazem parte do cálculo do indicador. Desta forma, foram propostas quatro possíveis metodologias para a TCV (Figura 116).

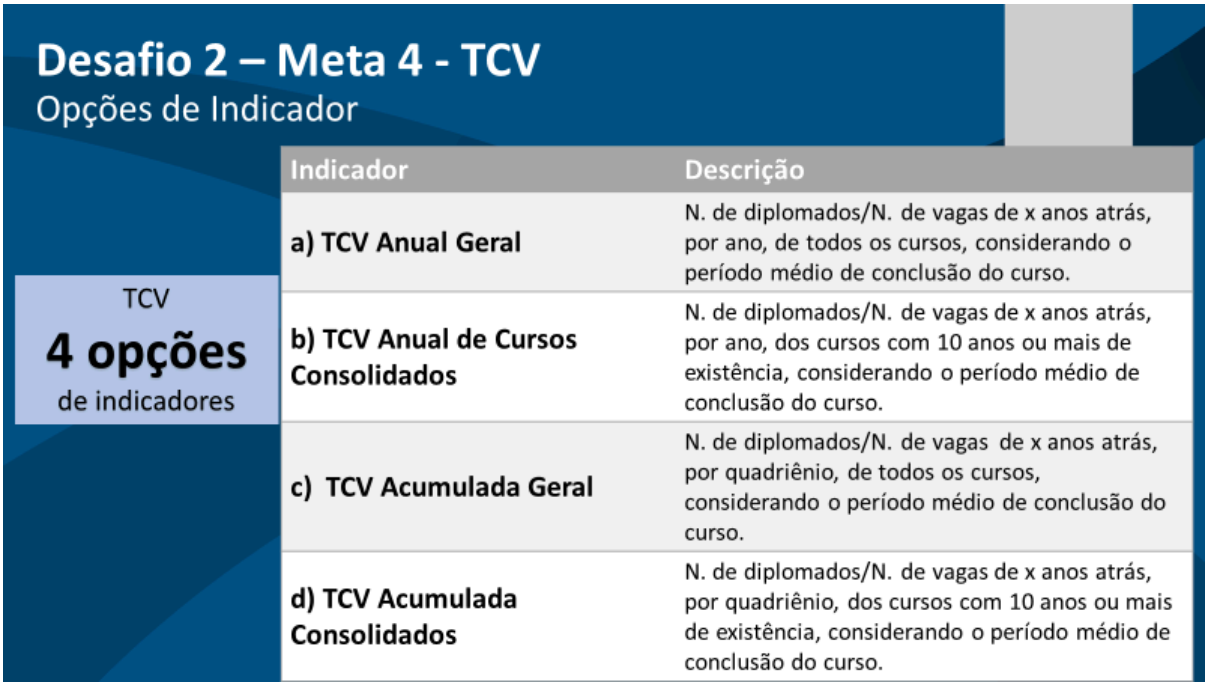
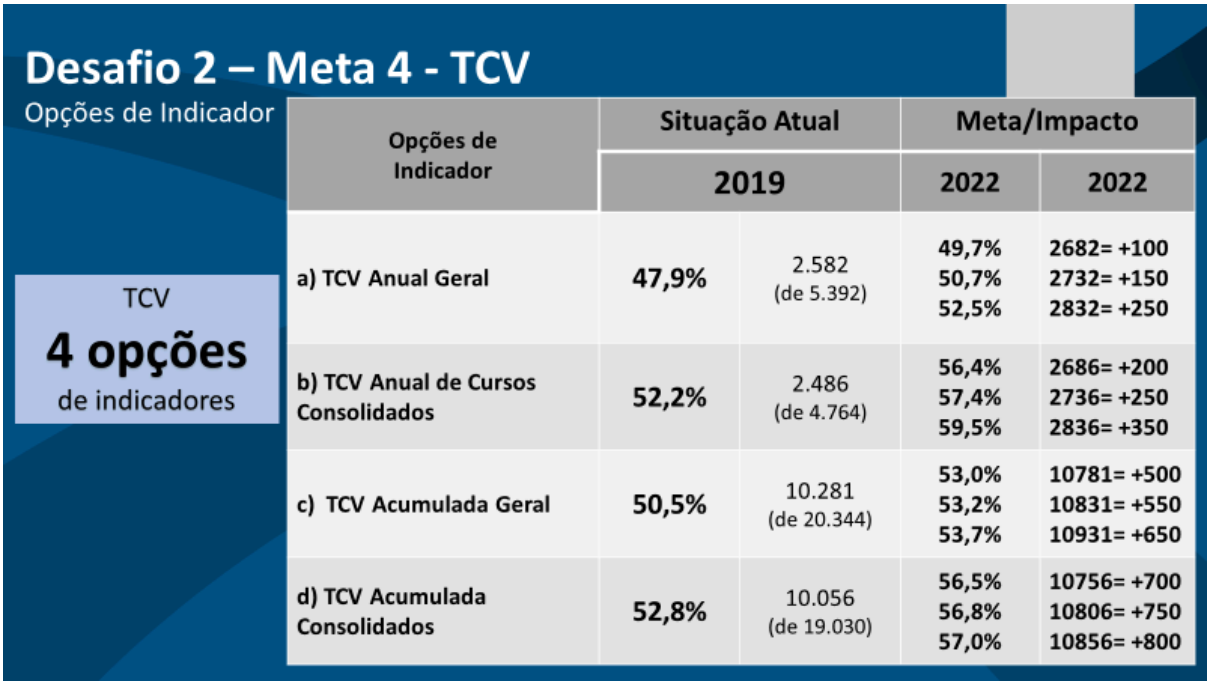


Figura 116: Opções de metodologia para a TCV

Considerando cada uma das metodologias possíveis, foram apresentados cenários com opções de metas e projeção de impactos (Figura 117).



Opções de Indicador	Situação Atual		Meta/Impacto	
	2019		2022	2022
a) TCV Anual Geral	47,9%	2.582 (de 5.392)	49,7% 50,7% 52,5%	2682= +100 2732= +150 2832= +250
b) TCV Anual de Cursos Consolidados	52,2%	2.486 (de 4.764)	56,4% 57,4% 59,5%	2686= +200 2736= +250 2836= +350
c) TCV Acumulada Geral	50,5%	10.281 (de 20.344)	53,0% 53,2% 53,7%	10781= +500 10831= +550 10931= +650
d) TCV Acumulada Consolidados	52,8%	10.056 (de 19.030)	56,5% 56,8% 57,0%	10756= +700 10806= +750 10856= +800

Figura 117: Opções de indicador e meta para a TCV

Para todas as opções, a Taxa de Conclusão por Vagas (TCV) resulta da divisão entre o número de diplomados pelo número de vagas, para aquele curso, em “x” anos atrás. Considerando que “x” é o período médio previsto de duração do curso, seguindo a tabela do Tribunal de Contas da União (TCU).

A diferença entre as opções apresentadas está no período analisado e no grupo de cursos considerados para o cálculo.

Na Opção A - TCV Anual Geral, a proposta é acompanhar a TCV ano a ano, considerando o número de vagas e diplomados de todos os cursos da UFSM, por isso, chamada de “Geral” (Figura 118).

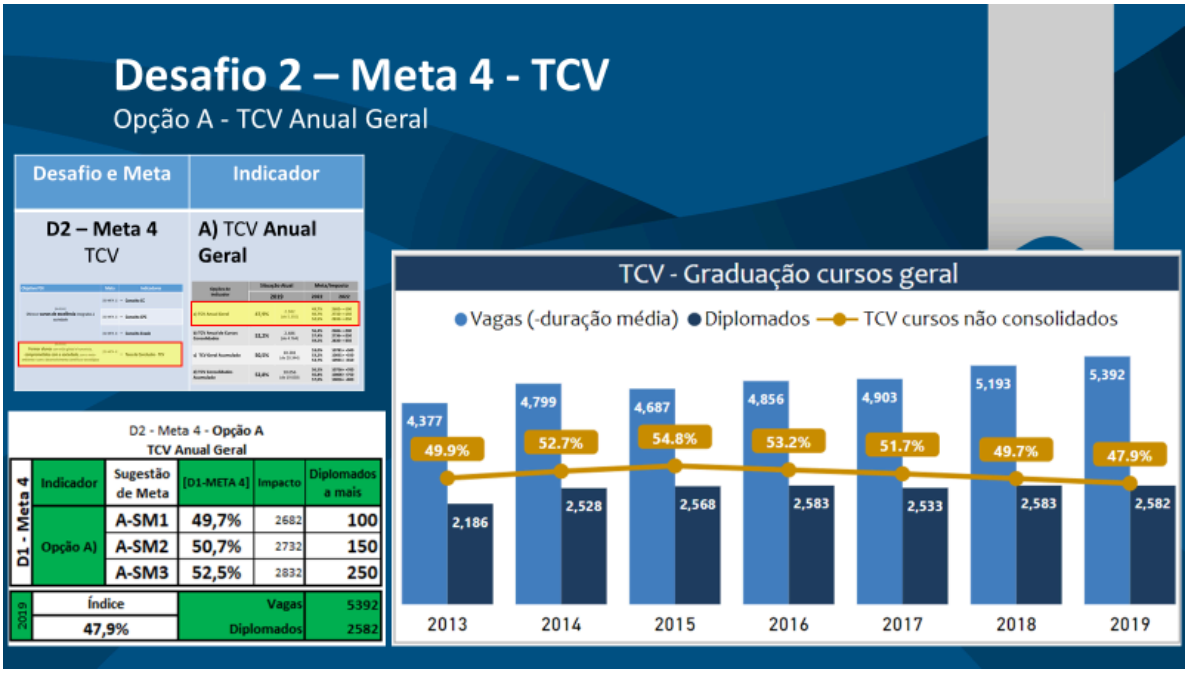


Figura 118: Desafio 2 - Meta 4 - Opção A - TCV Anual Geral

Na Opção B – TCV Anual de Cursos Consolidados, a proposta é acompanhar a TCV ano a ano, considerando o número de vagas e diplomados apenas dos cursos com 10 anos ou mais de existência, chamados de “Cursos Consolidados” (Figura 119).

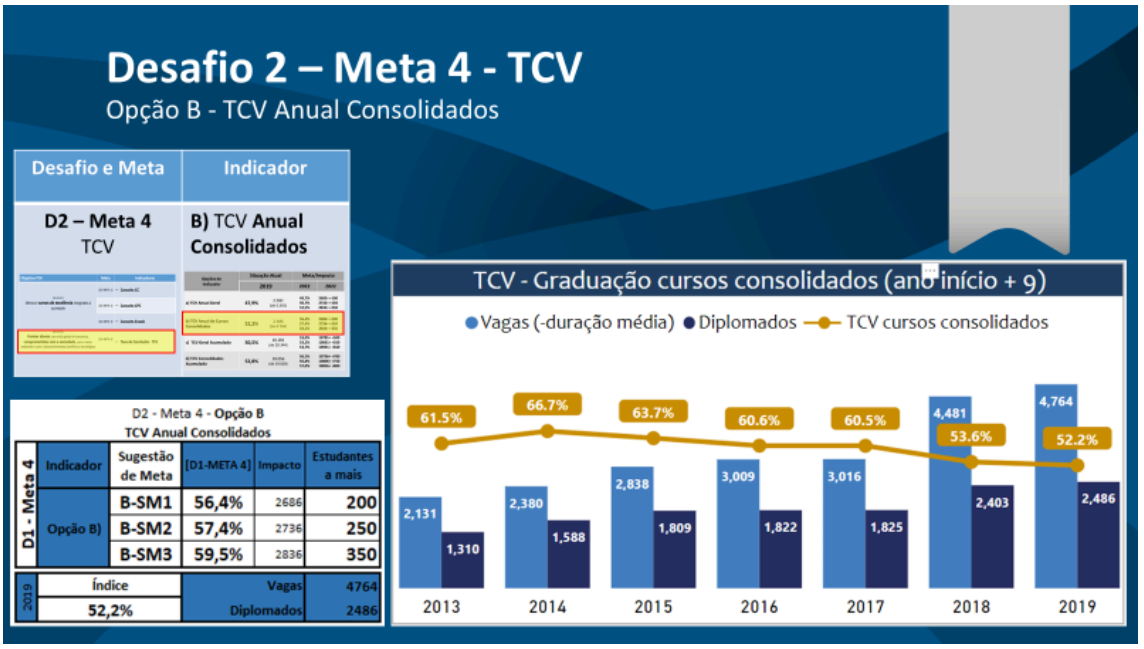


Figura 119: Desafio 2- Meta 4 - Opção B - TCV Geral Anual de Cursos Consolidados

Na Opção C – TCV Acumulada Geral, a proposta é acompanhar a TCV acumulada de 4 anos, considerando o número de vagas e diplomados de todos os cursos da UFSM (Figura 120).

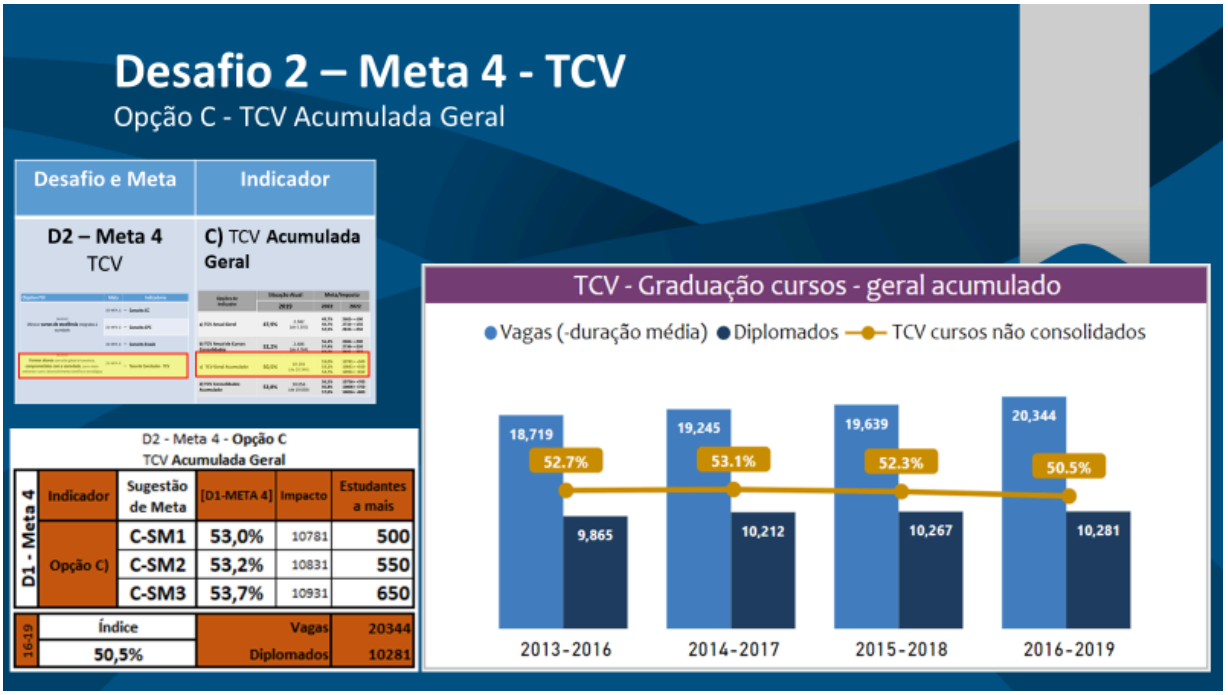


Figura 120: Desafio 2 - Meta 4 - Opção C - TCV Acumulada Geral

Na Opção D – TCV Acumulada de Cursos Consolidados, a proposta é acompanhar a TCV acumulada de 4 anos, considerando o número de vagas e diplomados apenas dos cursos com 10 anos ou mais de existência (Figura 121).

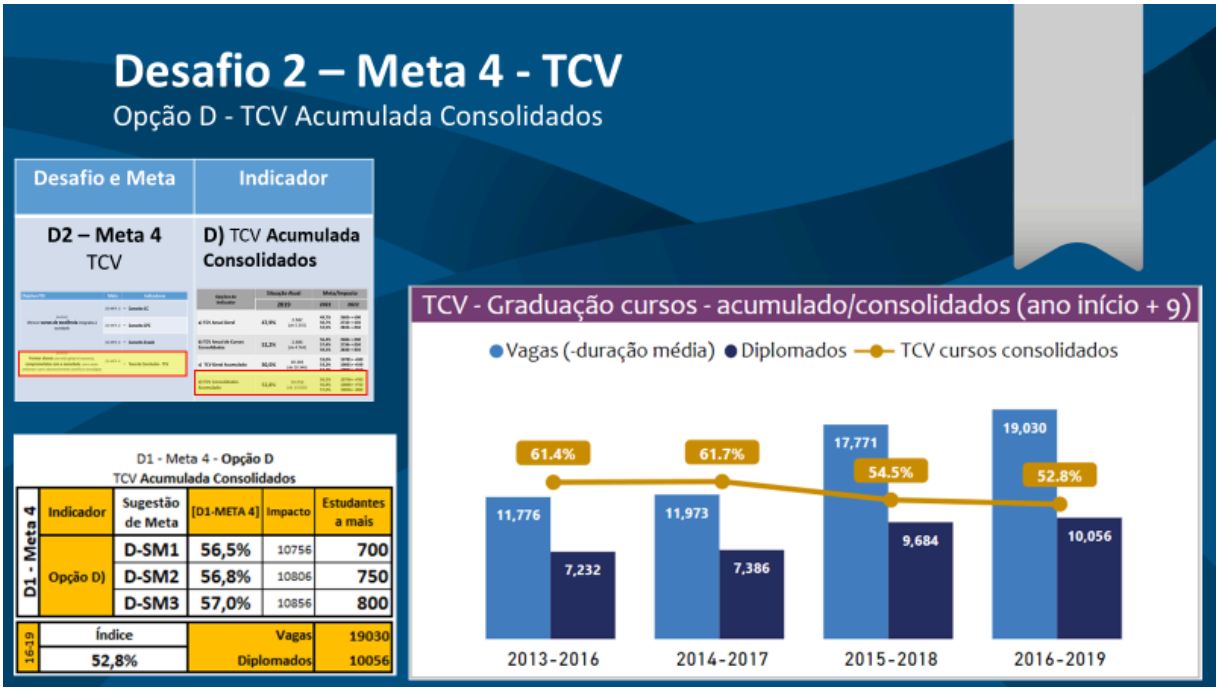
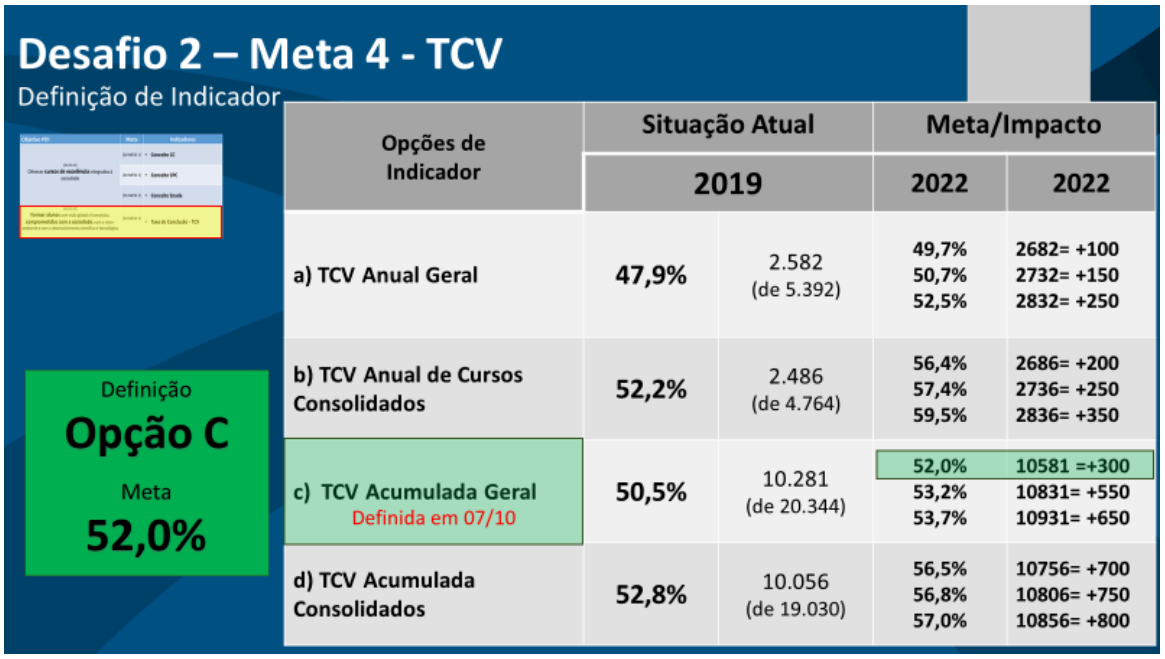


Figura 121: Desafio 2 - Meta 4 - Opção D - TCV Acumulada de Cursos Consolidados

Os participantes da reunião definiram como indicador a Opção C – TCV Acumulada Geral. O acompanhamento da TCV acumulado foi escolhido considerando que a análise quadrienal possibilita diluir questões atípicas que podem ocorrer em um

ano específico. A análise geral, foi considerada importante para acompanhar o aspecto formação de todos os cursos da UFSM, independente de seu tempo de existência.

Para a definição da meta, os gestores consideraram o histórico de número de diplomados, bem como o contexto imposto pelas questões sanitárias do ano de 2020, que poderão ter reflexos até 2022. Assim, ficou definido atingir uma TCV Acumulada Geral de 52,0%, em 2022, o que representa atingir 300 diplomados a mais, com base nos dados atuais (Figura 122).



Opções de Indicador	Situação Atual 2019		Meta/Impacto 2022	Meta/Impacto 2022
a) TCV Anual Geral	47,9%	2.582 (de 5.392)	49,7% 50,7% 52,5%	2682= +100 2732= +150 2832= +250
b) TCV Anual de Cursos Consolidados	52,2%	2.486 (de 4.764)	56,4% 57,4% 59,5%	2686= +200 2736= +250 2836= +350
c) TCV Acumulada Geral Definida em 07/10	50,5%	10.281 (de 20.344)	52,0% 53,2% 53,7%	10581 =+300 10831= +550 10931= +650
d) TCV Acumulada Consolidados	52,8%	10.056 (de 19.030)	56,5% 56,8% 57,0%	10756= +700 10806= +750 10856= +800

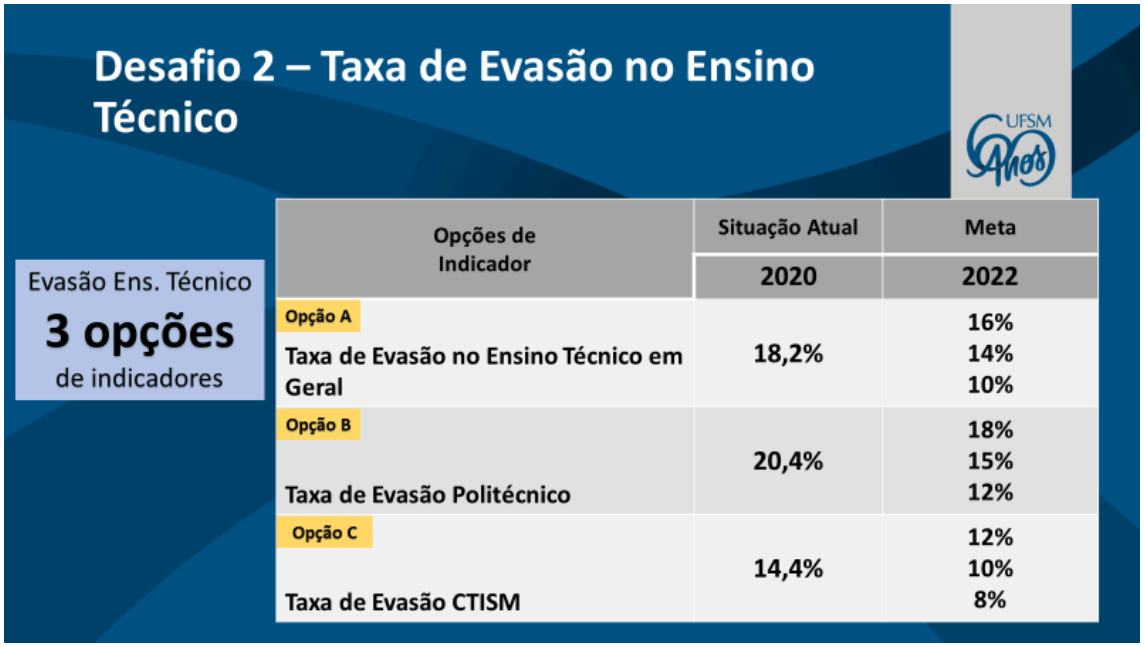
Figura 122: Desafio 2 - Meta 4 - Definição da meta da TCV Acumulada Geral

2.2.2. Proposta de novos indicadores

Além dos indicadores já acompanhados para o Desafio 2, e da revisão da TCV, a atualização do plano de metas propôs o acréscimo de outros três indicadores.

a. Taxa de evasão no ensino técnico

Ainda relacionado à entrega de profissionais qualificados para a sociedade, foi proposto o acompanhamento da taxa de evasão do ensino técnico. Para este item de medição, foram apresentadas três opções (Figura 123), uma delas propondo um olhar geral para o ensino técnico da UFSM (Figura 124) e outras duas propondo o acompanhamento de cada um dos colégios (Figura 124 e Figura 125).



Opções de Indicador	Situação Atual	Meta
	2020	2022
Opção A Taxa de Evasão no Ensino Técnico em Geral	18,2%	16% 14% 10%
Opção B Taxa de Evasão Politécnico	20,4%	18% 15% 12%
Opção C Taxa de Evasão CTISM	14,4%	12% 10% 8%

Figura 123: Desafio 2 - Meta 5 - Taxa de Evasão no Ensino Técnico

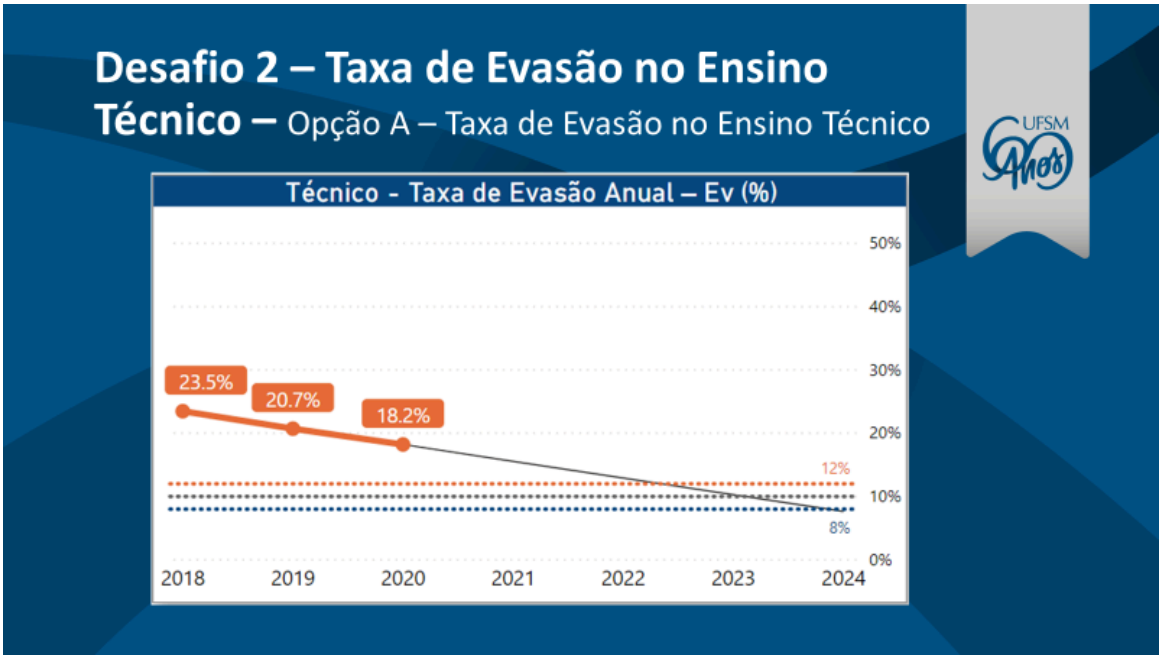


Figura 124: Desafio 2 – Meta 5 – Opção A - Taxa de Evasão no Ensino Técnico

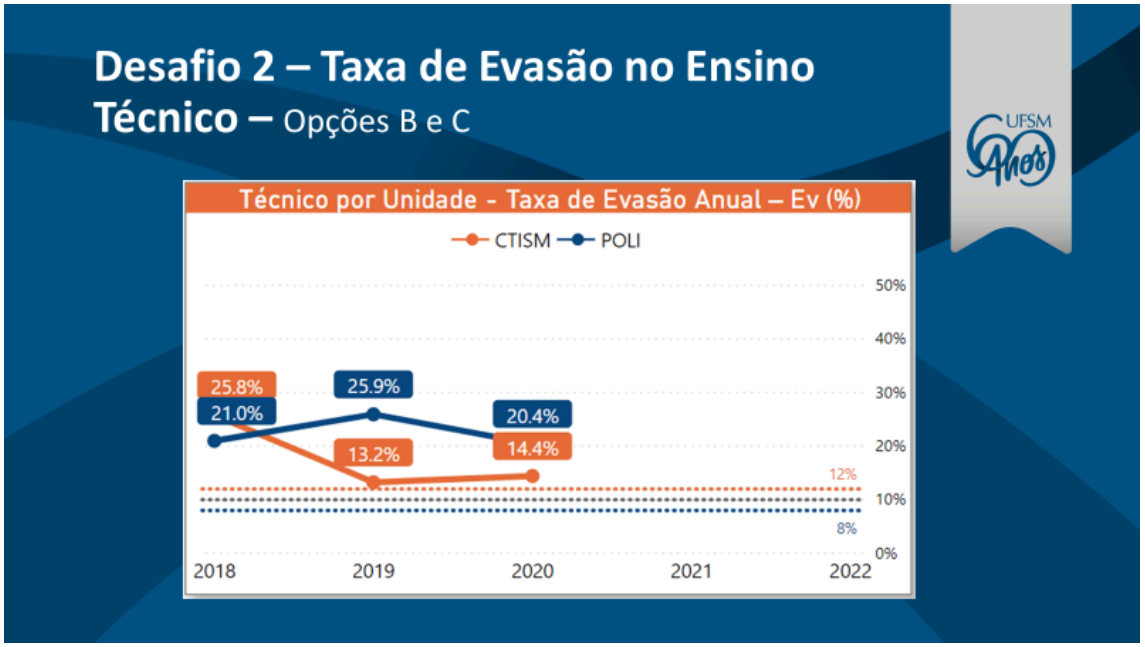


Figura 125: Desafio 2 – Meta 5 – Opção A - Taxa de Evasão no Colégio Politécnico e no Colégio Técnico Industrial da UFSM

Considerando o caráter institucional do plano de metas, ficou definido como indicador a Opção A, que considera a taxa de evasão geral dos colégios. Essa definição não impede que cada unidade acompanhe a sua taxa e possa fazer o seu planejamento para contribuir com o alcance de meta definida, que foi de atingir 14% de evasão, o que representa uma redução de 4,2%, com relação à situação atual (Figura 126).

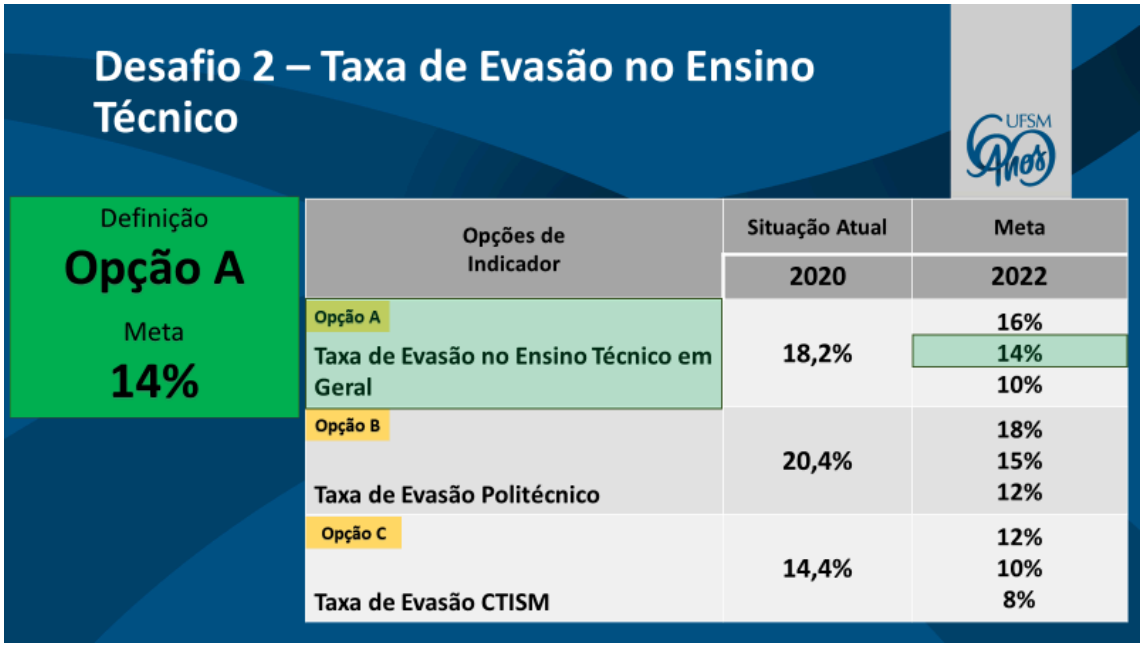


Figura 126: Desafio 2 - Meta 5 - Definição da Meta de Taxa de Evasão do Ensino Técnico

b. Atuação profissional ou formação continuada

Após olhar para a quantidade de diplomados da graduação, foi proposto olhar para a inserção destes profissionais na sociedade, seja atuando no mercado de trabalho ou dando continuidade aos estudos, utilizando dados da Avaliação do Egresso, aplicada pela CPA – Comissão Própria de Avaliação, em agosto de 2017. Para as projeções foram considerados 2.577 respondentes, diplomados entre 2013 e 2016. Foram propostas as seguintes opções de indicadores (Figura 127).

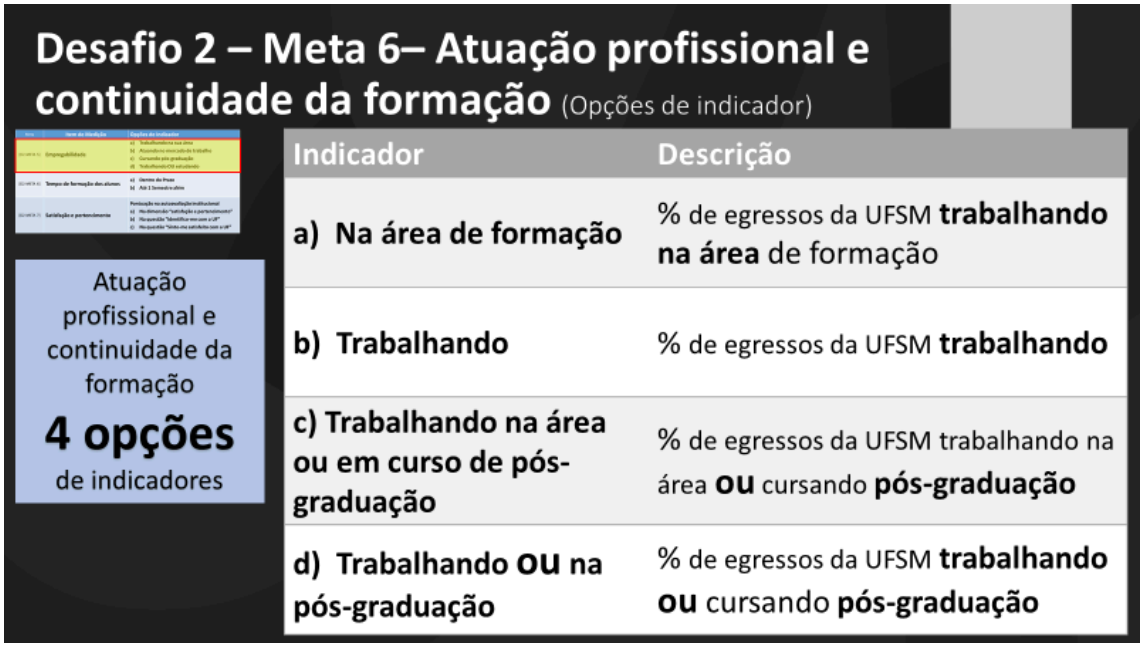
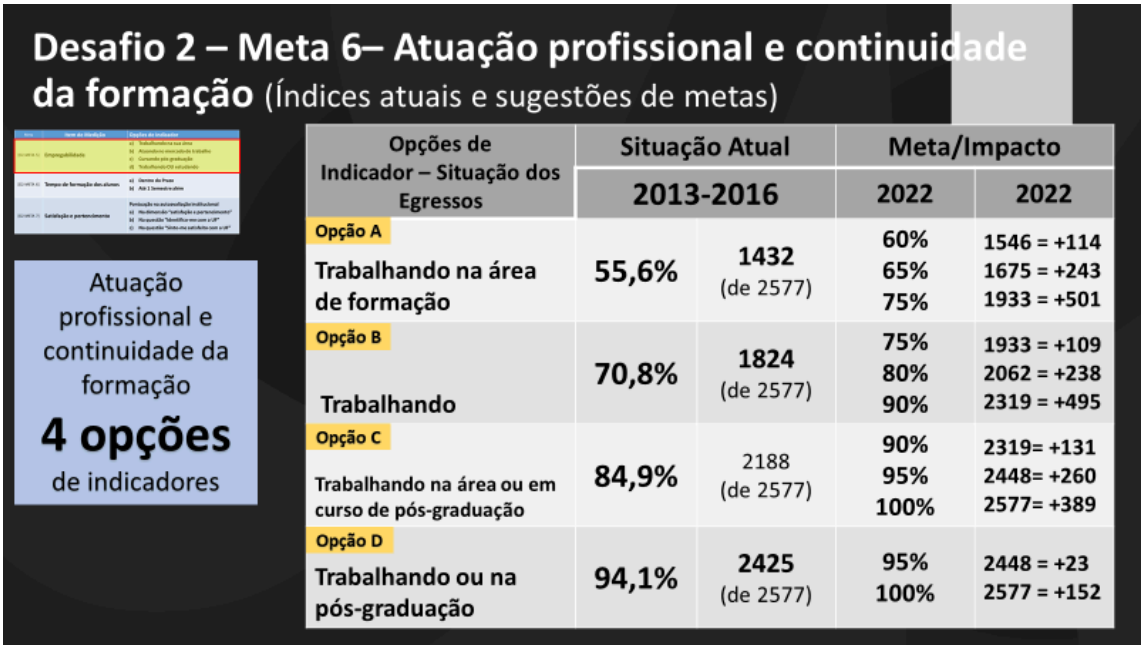


Figura 127: Desafio 2 - Meta 6 – Opções de indicador para Atuação profissional e continuidade da formação

As opções de metas para os indicadores foram as seguintes (Figura 128):



Opções de Indicador – Situação dos Egressos	Situação Atual 2013-2016		Meta/Impacto 2022	Meta/Impacto 2022
Opção A Trabalhando na área de formação	55,6%	1432 (de 2577)	60% 65% 75%	1546 = +114 1675 = +243 1933 = +501
Opção B Trabalhando	70,8%	1824 (de 2577)	75% 80% 90%	1933 = +109 2062 = +238 2319 = +495
Opção C Trabalhando na área ou em curso de pós-graduação	84,9%	2188 (de 2577)	90% 95% 100%	2319= +131 2448= +260 2577= +389
Opção D Trabalhando ou na pós-graduação	94,1%	2425 (de 2577)	95% 100%	2448 = +23 2577 = +152

Figura 128: Desafio 2 - Meta 6 - Atuação profissional e continuidade dos estudos

A opção A avalia o percentual de diplomados que estão atuando na área de formação, no mercado de trabalho, o que representa 55,6% dos 2.577 respondentes considerados (Figura 129).

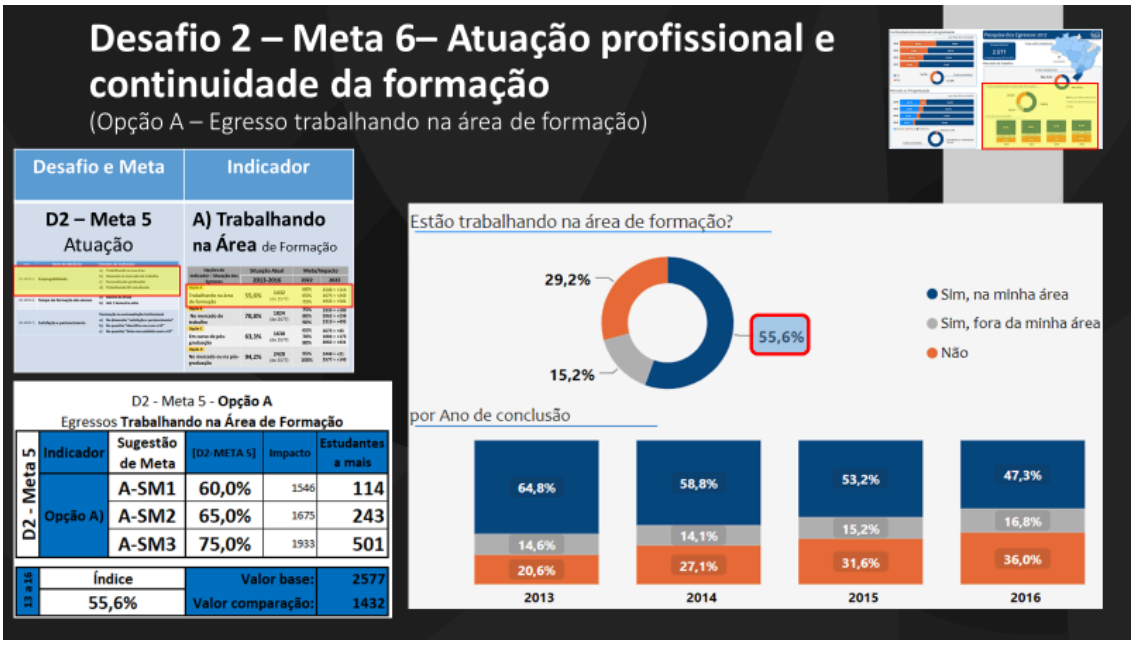


Figura 129: Desafio 2 - Meta 6 - Opção A - Percentual de egressos atuando na área de formação

A Opção B, propõe acompanhar simplesmente se os egressos estão trabalhando, independente da área, situação que, com base no grupo de respondentes considerado, representa 70,8% (Figura 130).

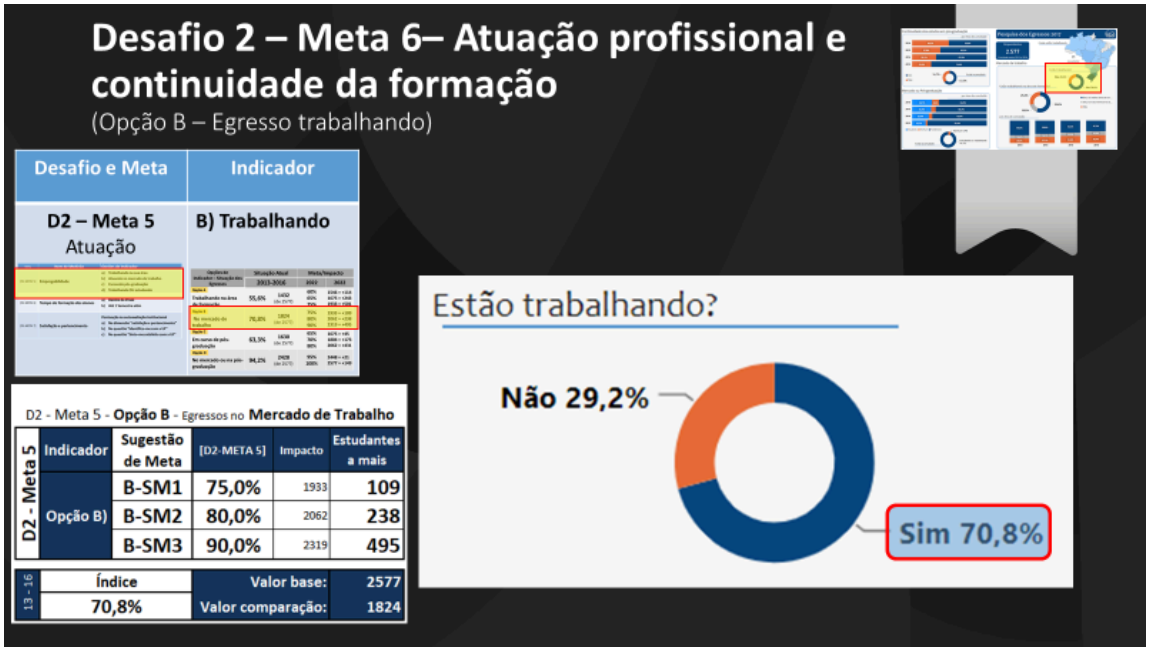


Figura 130: Desafio 2 - Meta 6 - Opção B - Percentual de egressos trabalhando

Já, na opção C, a proposta é acompanhar os egressos que estão trabalhando na área ou cursando pós-graduação, situação de 84,9% dos respondentes considerados (Figura 131).

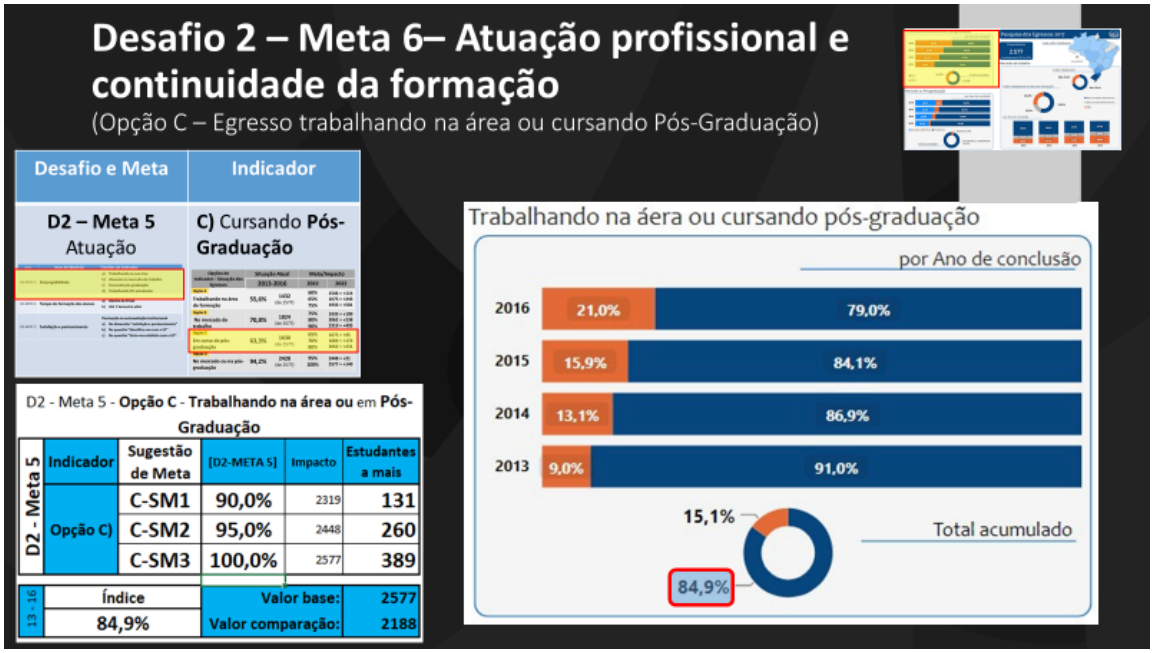


Figura 131: Desafio 2 - Meta 6 - Opção C - Percentual de egressos trabalhando na área ou cursando pós-graduação

Considerando o papel da universidade e o objetivo do PDI de “oferecer cursos de excelência integrados à sociedade”, os gestores entenderam que o indicador mais adequado é “percentual de egressos trabalhando na área ou em curso de pós-graduação”, e a meta definida foi atingir 95% dos egressos participantes da próxima edição da Avaliação do Egresso (Figura 132).

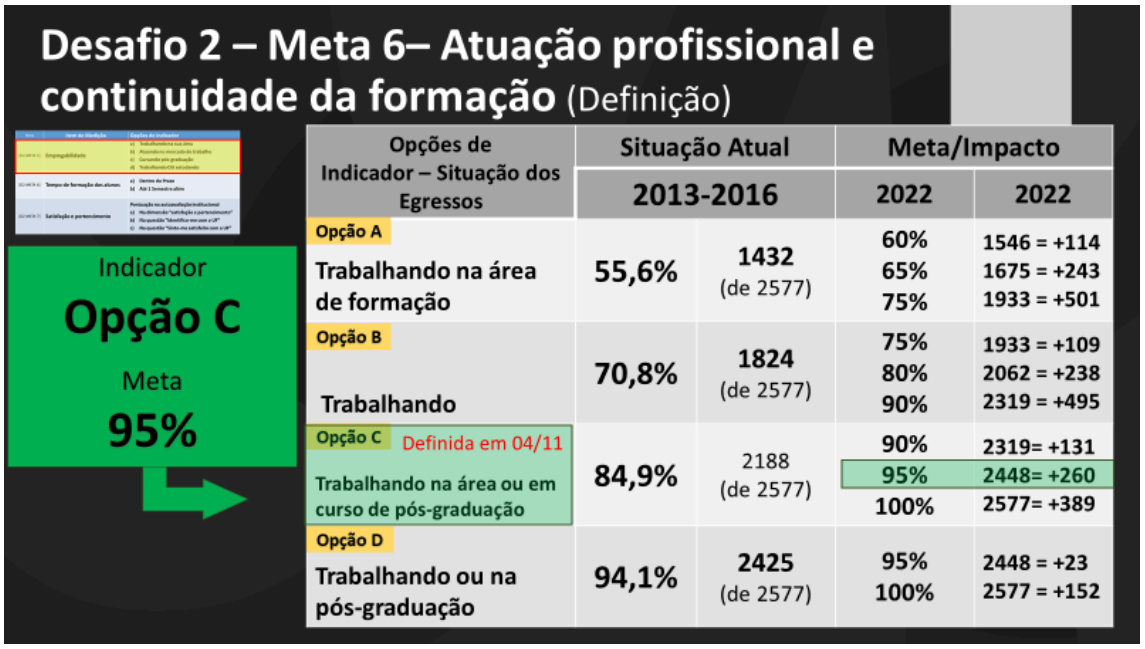


Figura 132: Desafio 2 - Meta 6 - Definição de indicador e meta

c. Satisfação e pertencimento

Ainda no âmbito do Desafio 2, o PDI da UFSM traz entre seus objetivos o de "Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM". Com o intuito de acompanhar este objetivo, foi proposto o uso de dados da Autoavaliação Institucional, também promovida pela CPA – Comissão Própria de Avaliação da UFSM.

Em sua última edição, que ocorreu entre novembro de 2019 e março de 2020, a Autoavaliação contou com um índice de 25,9% de participação dos estudantes. Os resultados foram analisados utilizando a técnica estatística de Análise de Componentes Principais para agrupar as questões em "dimensões". Para as sugestões deste indicador foi considerada a dimensão "Satisfação e Pertencimento", composta pelas afirmativas apresentadas na Figura 133.

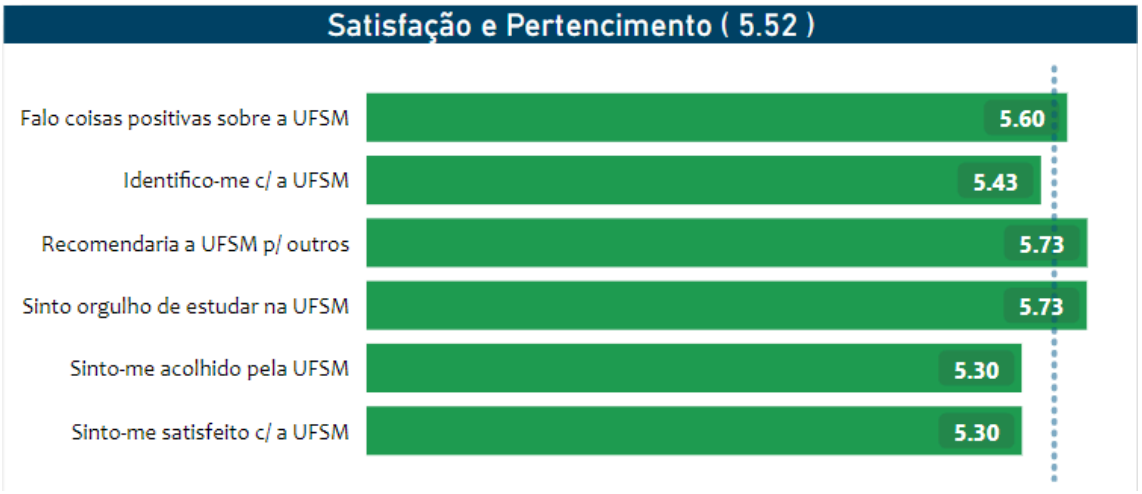


Figura 133: Composição da dimensão "Satisfação e Pertencimento"

Foram apresentadas quatro opções de indicadores, conforme Figura 134:

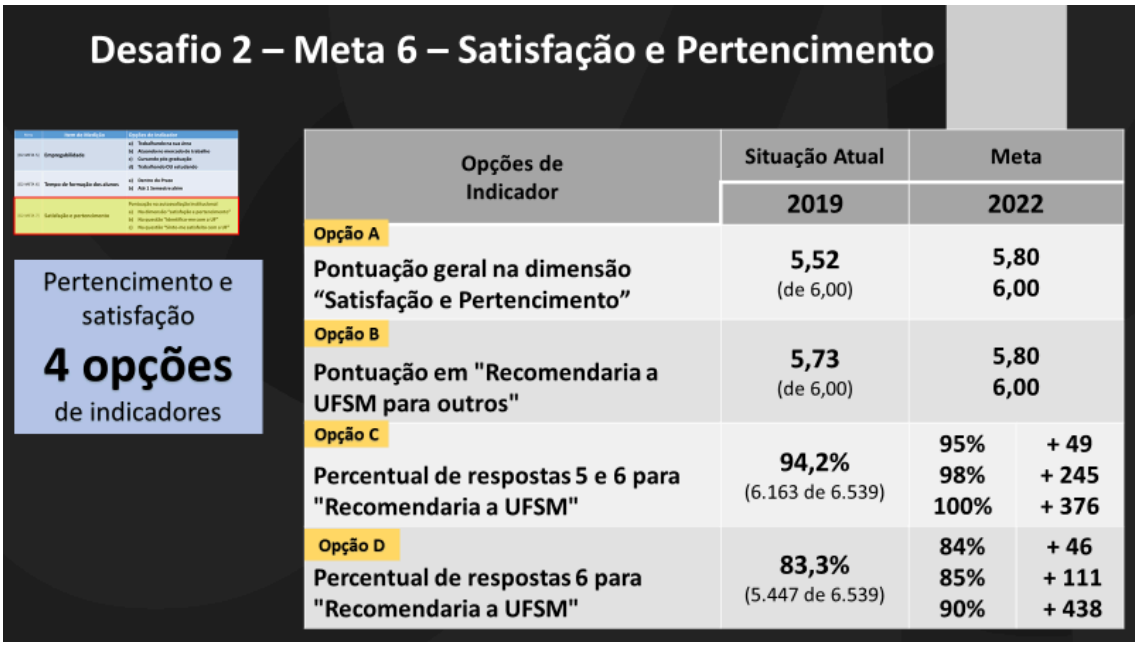


Figura 134: Desafio 2 - Meta 7 - Opções de indicador e meta para Satisfação e Pertencimento

Na opção A, foi proposto olhar para o resultado geral da dimensão "Satisfação e Pertencimento". Nos resultados atuais, essa pontuação foi de 5,52, considerando uma escala de 1 a 6 (Figura 135).

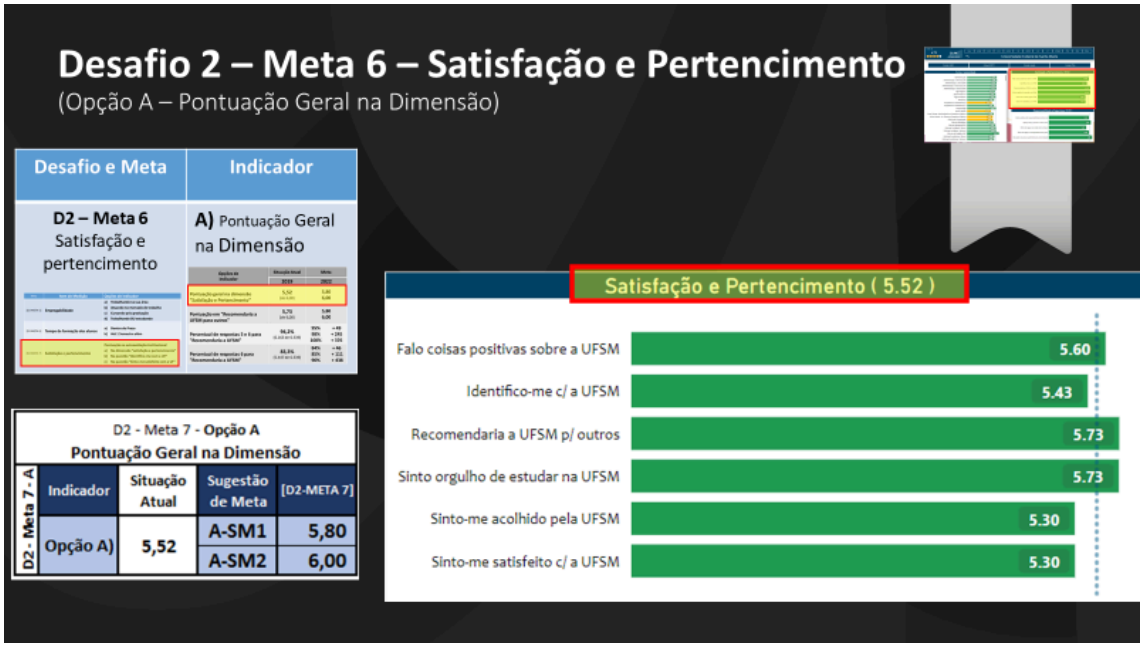


Figura 135: Desafio 2 - Meta 7 - Opção A - Pontuação geral na dimensão "Satisfação e Pertencimento"

As opções B, C e D foram direcionadas à afirmativa “Recomendaria a UFSM para outros”, sendo essa afirmativa entendida como aquela que, de certa forma, abrange todas as outras.

Na Opção B, a sugestão é definir uma meta relacionada à pontuação da afirmativa “Recomendaria a UFSM para outros”, que na última edição foi de 5,73 pontos (Figura 136).

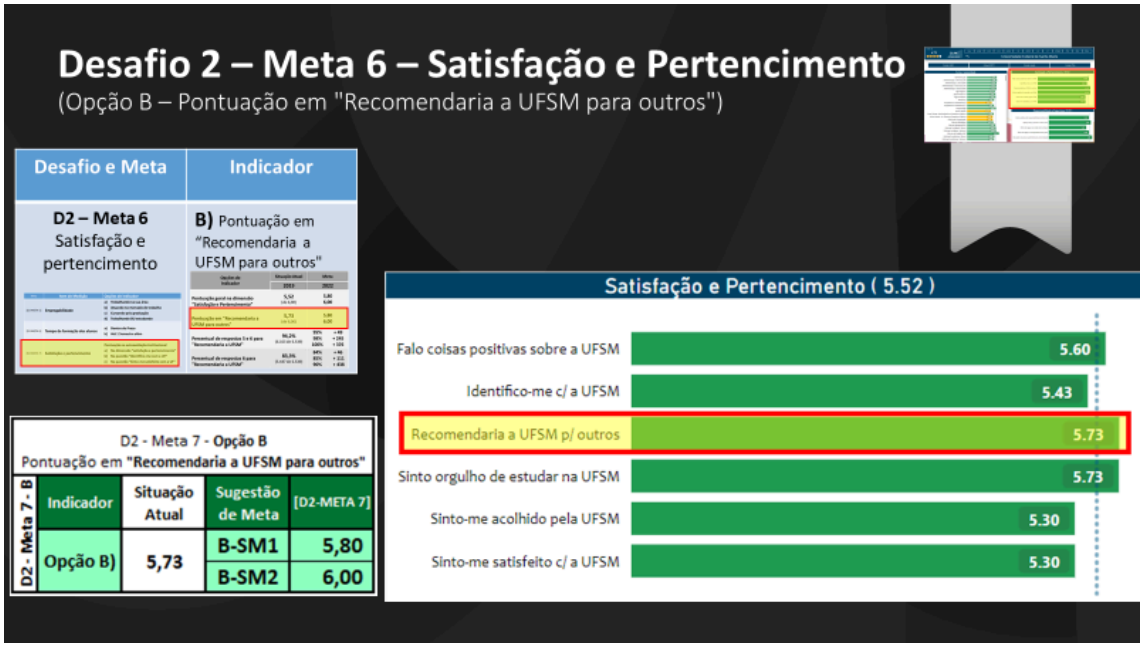


Figura 136: Desafio 2 - Meta 7 - Opção B - Pontuação na afirmativa "Recomendaria a UFSM para outros"

Na opção C, sugere-se acompanhar o percentual de resposta 5 e 6, que são as pontuações máximas da escala da Autoavaliação, para a afirmativa “Recomendaria a UFSM para outros” (Figura 137).

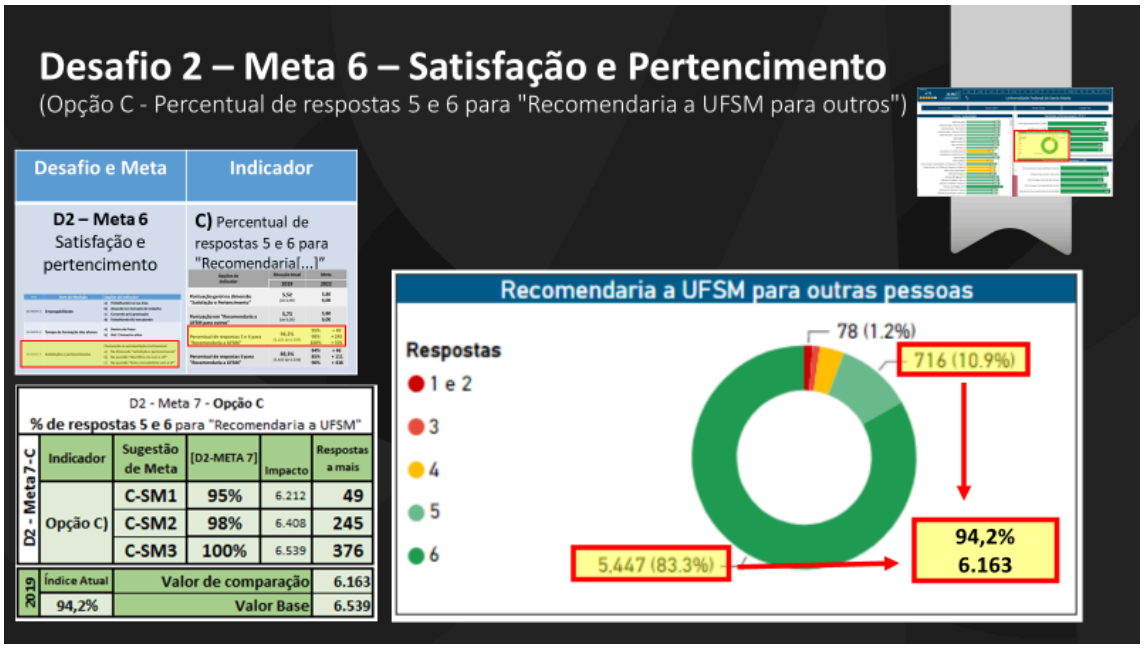


Figura 137: Desafio 2 - Meta 7 - Opção C - Percentual de respostas 5 e 6 para "Recomendaria a UFSM para outros"

Na opção D, sugere-se acompanhar o percentual de resposta 6, que é a pontuação máxima da escala da Autoavaliação (Figura 138):

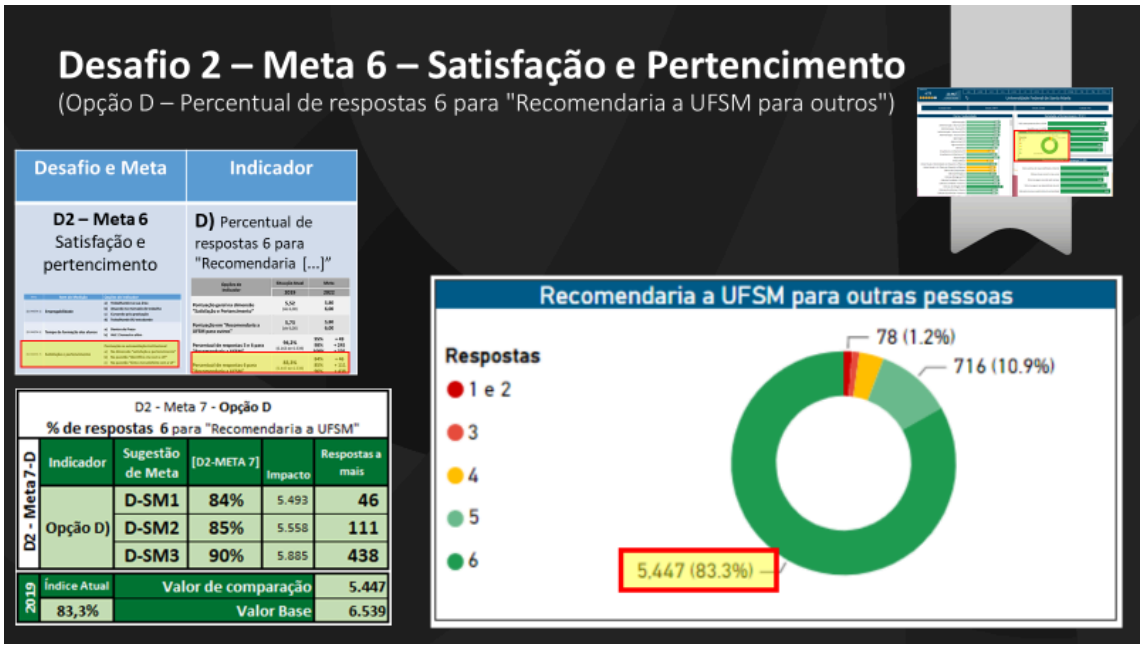


Figura 138: Desafio 2 - Meta 7 - Opção D - Percentual de respostas 6 para "Recomendaria a UFSM para outros"

Os gestores definiram como meta, atingir 5,80 pontos na dimensão Satisfação e Pertencimento, na próxima edição da Autoavaliação Institucional (Figura 139).

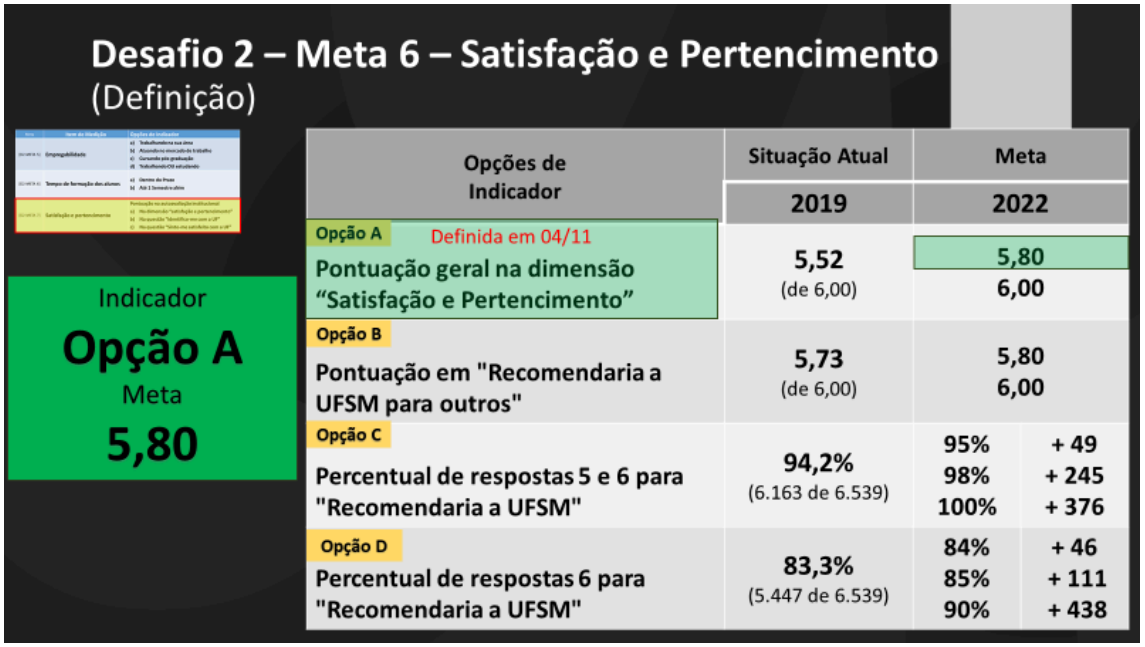


Figura 139: Desafio 2 - Meta 7 - Definição de indicador e meta para Satisfação e Pertencimento

O Desafio 2 foi fechado com sete indicadores para serem acompanhados, atendendo a três objetivos do PDI (Figura 140).

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M2.1	% de cursos com conceito CC 4 e 5	96,0%	96,0%
		M2.2	% de cursos com conceito CPC 4 e 5	83,5%	85,0%
		M2.3	% de cursos com conceito Enade 4 e 5	69,0%	80,0%
	AS-D2-02 - Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	M2.4	TCV Acumulada Geral	50,5%	52,0%
		M2.5	Taxa de Evasão Anual no Ensino Técnico UFSM	18,2%	14,0%
	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M2.6	% de Egressos da graduação trabalhando na área ou cursando pós-graduação	84,9%	95,0%
	AS-D2-03 - Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM	M2.7	Pontuação geral na dimensão "Satisfação e Pertencimento" da autoavaliação institucional	5,52	5,80

Figura 140: Desafio 2 - Resumo dos indicadores e metas definidos

2.3. Desafio 3 – Inclusão Social

2.3.1. Proposta de indicadores

O Desafio 3 está entre os desafios ainda não contemplados com indicadores no plano de metas vigente. Este desafio do PDI abrange objetivos relacionados a políticas

de acesso à universidade e à assistência estudantil, com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos. Objetivos voltados para disseminar uma cultura ética em relação à inclusão social e ao meio-ambiente, e preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social, também são contemplados pelo Desafio 3.

As propostas de indicadores foram relacionadas a acompanhar e melhorar a efetividade das ações já realizadas pela UFSM. Foram sugeridas 3 metas, uma relacionada ao tempo de formação dos estudantes cadastrados no Programa de Benefício Socioeconômico (BSE), outra relacionada ao tempo de integralização de carga horária, por este grupo de estudantes. E uma terceira sugestão, relacionada aos atendimentos realizados pela Coordenadoria de Ações Educacionais – CAED (Figura 141).

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções
M3.1	[PR-D3-01] Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos	Tempo de formação dos alunos com benefício (após a conclusão)	Verificar se pode estar havendo influência da política de assistência no tempo total que os alunos levam para se formar	a) BSE Dentro do Prazo b) BSE Até 1 Semestre c) BSE + Auxílio PNAES Dentro do Prazo d) BSE + Auxílio PNAES Até 1 Semestre
Excluída		Tempo médio para integralização de carga horária dos alunos com benefício (durante o curso)	Verificar se pode estar havendo influência da política de assistência no ritmo em que os alunos concluem as disciplinas	a) Entre 38% e 43% da CH obrigatória b) Entre 44% e 77% da CH obrigatória c) Entre 78% e 82% da CH obrigatória
M3.2	[PR-D2-04] Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	% de alunos na CAED	A atuação da CAED tem tido resultados positivos no índice de permanência e conclusão dos alunos que são atendidos. Mas nem todos os alunos são encaminhados ou vão até a CAED.	a) % atendimento (c/ critério) b) % atendimento (encaminhados) c) % encaminhamento (c/critério)

Figura 141: Desafio 3 - Resumo de itens de medição propostos

a. Tempo de formação

Para o item de medição Tempo de formação, foram apresentadas 4 opções de indicadores (Figura 142), utilizando os seguintes critérios para fazer a análise dos dados:

- Estudantes diplomados no período de 2013 a 2019;
- Cadastro Benefício Socioeconômico (BSE) = aluno com pelo menos 1 mês de cadastro no BSE;
- BSE + Auxílio PNAES = estudante com cadastro no BSE e recebeu algum auxílio financiado pelo PNAES, em, pelo menos, 1 mês;

- Auxílio financiado pelo PNAES = grupo de bolsas indicadas pela PRAE (Tipo Alimentação, Bolsa De Auxílio, Bolsa de auxílio – RU, Bolsa de Trabalho, Bolsa Padrão - Aluno Recebe, Material Didático, Monitoria, Moradia, Transporte)

- Desconsiderado o número de semestres em que o aluno esteve em
  - Mobilidade;
  - Intercâmbio;
  - Trancamento total;
  - Sem oferta disponível.

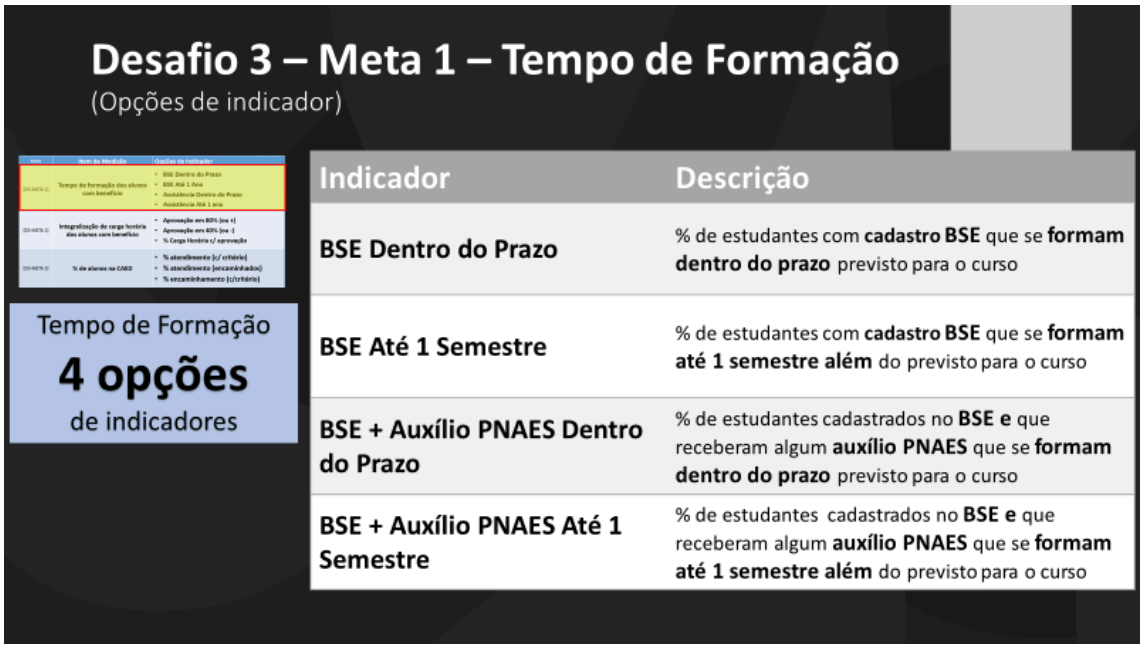
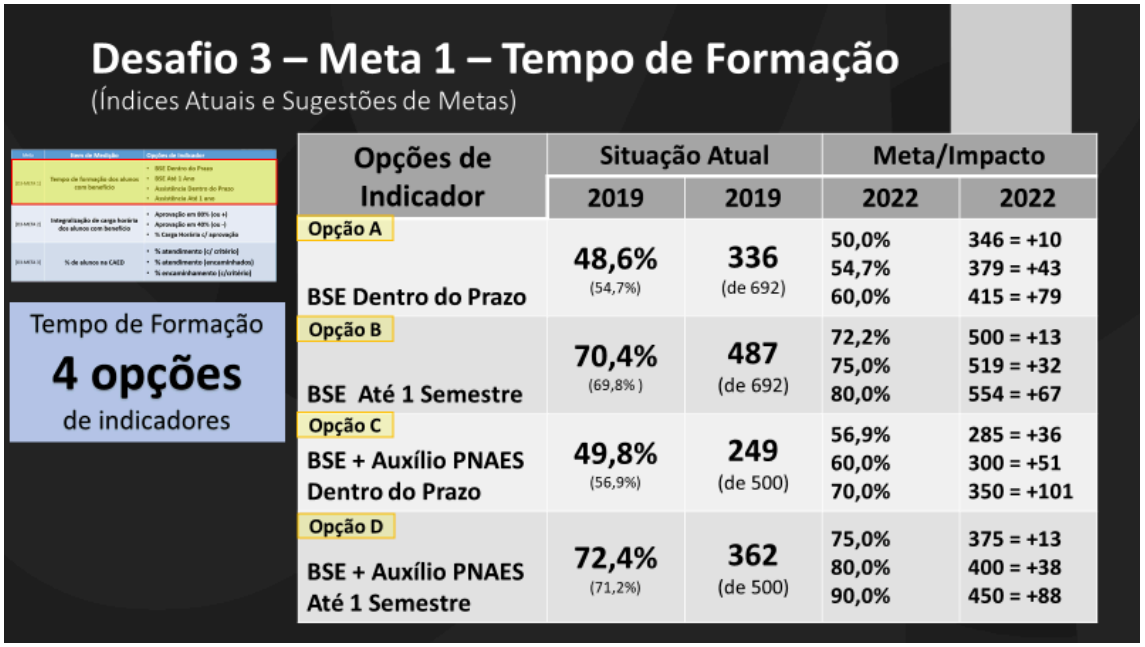


Figura 142: Desafio 3 - Meta 1 - Tempo de Formação - Sugestão de Indicadores

Para cada uma das opções de indicadores foram apresentadas sugestões de meta com seus possíveis impactos (Figura 143):



Opções de Indicador	Situação Atual 2019	Situação Atual 2019	Meta/Impacto 2022	Meta/Impacto 2022
Opção A BSE Dentro do Prazo	48,6% (54,7%)	336 (de 692)	50,0% 54,7% 60,0%	346 = +10 379 = +43 415 = +79
Opção B BSE Até 1 Semestre	70,4% (69,8%)	487 (de 692)	72,2% 75,0% 80,0%	500 = +13 519 = +32 554 = +67
Opção C BSE + Auxílio PNAES Dentro do Prazo	49,8% (56,9%)	249 (de 500)	56,9% 60,0% 70,0%	285 = +36 300 = +51 350 = +101
Opção D BSE + Auxílio PNAES Até 1 Semestre	72,4% (71,2%)	362 (de 500)	75,0% 80,0% 90,0%	375 = +13 400 = +38 450 = +88

Figura 143: Desafio 3 - Meta 1 - Sugestões de meta

A opção A faz uma análise do percentual de estudantes, com pelo menos 1 mês de cadastro BSE, que se formaram dentro do prazo. Dentre os estudantes BSE diplomados entre 2013 e 2019, 48,6% conseguiram concluir o curso de graduação dentro do prazo previsto. Entre os estudantes sem cadastro BSE, formados no mesmo período, esse percentual é de 54,7% (Figura 144).

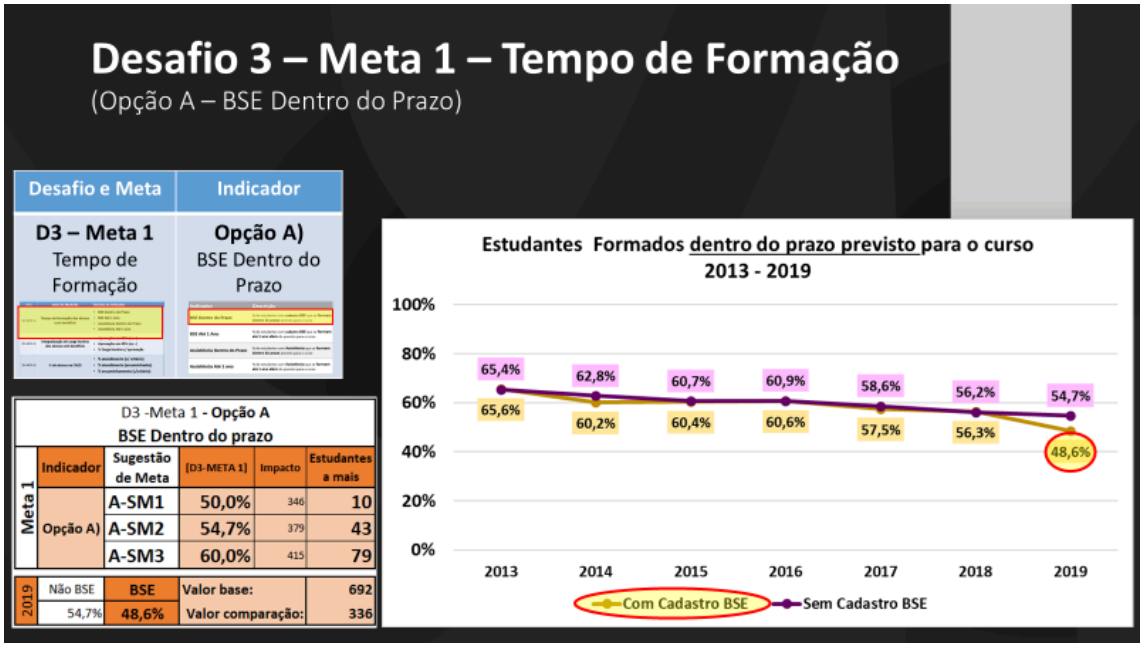


Figura 144: Desafio 3 - Meta 1 - Opção A - BSE Dentro do Prazo

A opção B propõe acompanhar o percentual de estudantes, com pelo menos 1 mês de cadastro BSE, que se formaram com até 1 semestre além do prazo previsto para a conclusão do curso. Dentre os estudantes BSE diplomados entre 2013 e 2019, 70,4% conseguiram concluir o curso de graduação com até 1 semestre além do prazo

previsto. Entre os estudantes sem cadastro BSE, formados no mesmo período, esse percentual é de 69,8% (Figura 145).

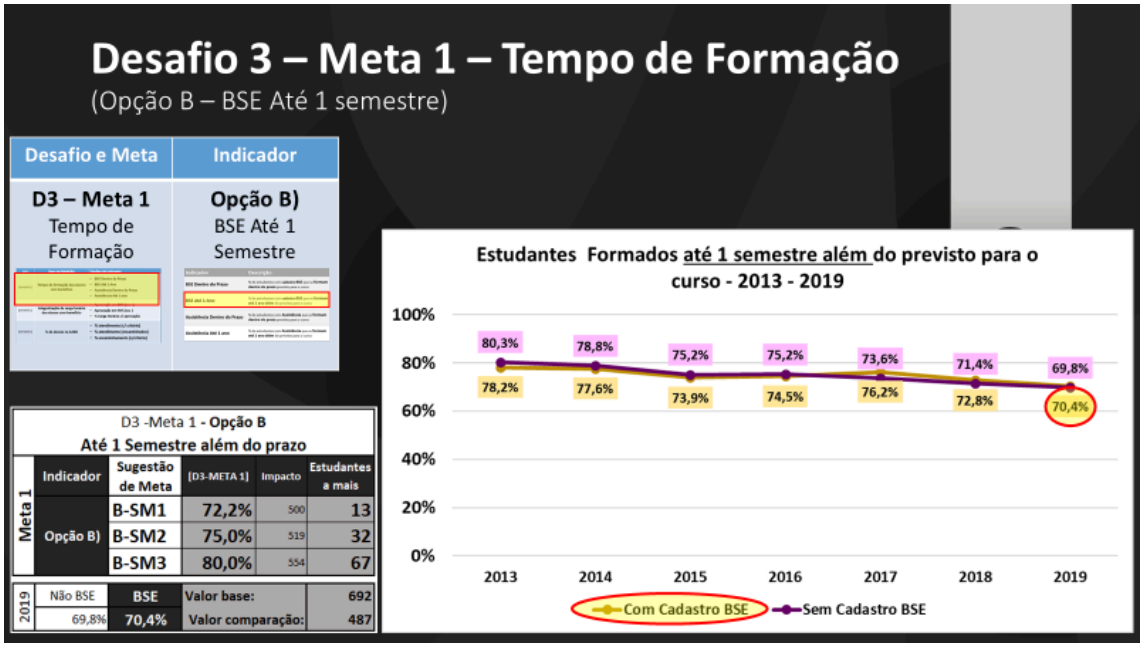


Figura 145: Desafio 3 - Meta 1 - Opção B – BSE diplomado em até 1 semestre além do previsto

A opção C faz uma análise do percentual de estudantes, que além de terem pelo menos 1 mês de cadastro BSE, receberam algum Auxílio financiados pelo PNAES (Plano Nacional de Assistência Estudantil), que se formaram dentro do prazo. Dentre os estudantes BSE diplomados entre 2013 e 2019, 49,8% conseguiram concluir o curso de graduação dentro do prazo previsto. Entre os estudantes sem cadastro BSE e que não receberam Auxílio PNAES, formados no mesmo período, esse percentual foi de 56,9% (Figura 146).

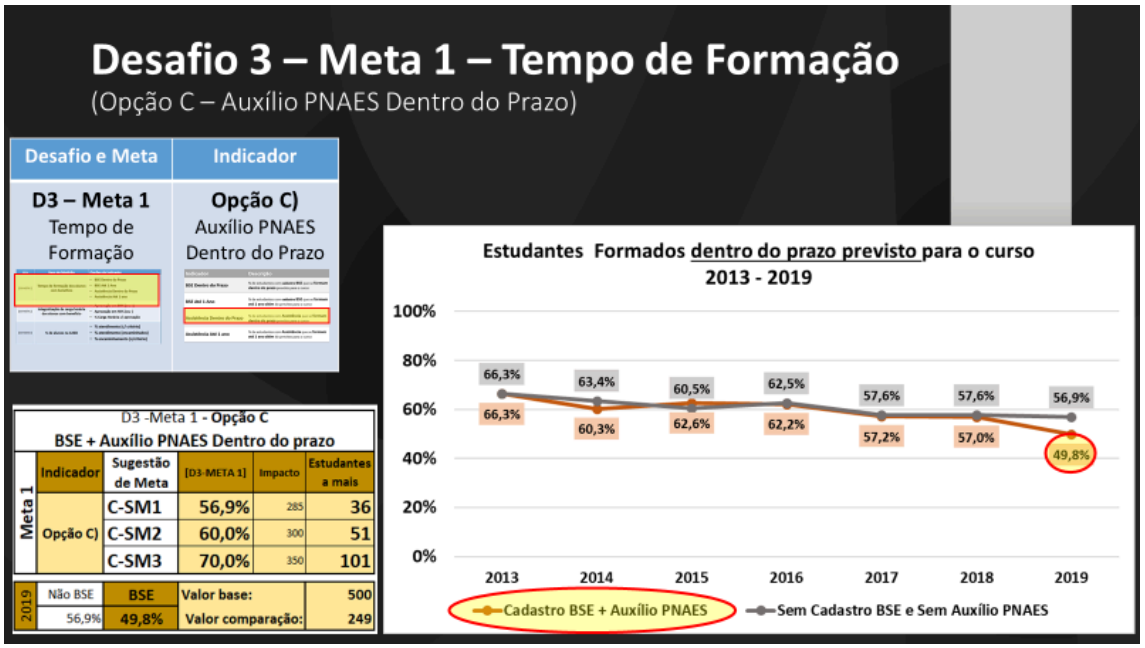


Figura 146: Desafio 3 - Meta 1 - Opção C – Estudante com BSE e Auxílio PNAES diplomado dentro do prazo

A opção D faz uma análise do percentual de estudantes, que além de terem pelo menos 1 mês de cadastro BSE, receberam algum Auxílio financiado pelo PNAES (Plano Nacional de Assistência Estudantil), que se formaram em até 1 semestre além do prazo previsto. Dentre os estudantes BSE diplomados entre 2013 e 2019, 72,4% conseguiram concluir o curso de graduação dentro do prazo previsto. Entre os estudantes sem cadastro BSE e que não receberam Auxílio PNAES, formados no mesmo período, esse percentual foi de 71,2% (Figura 147).

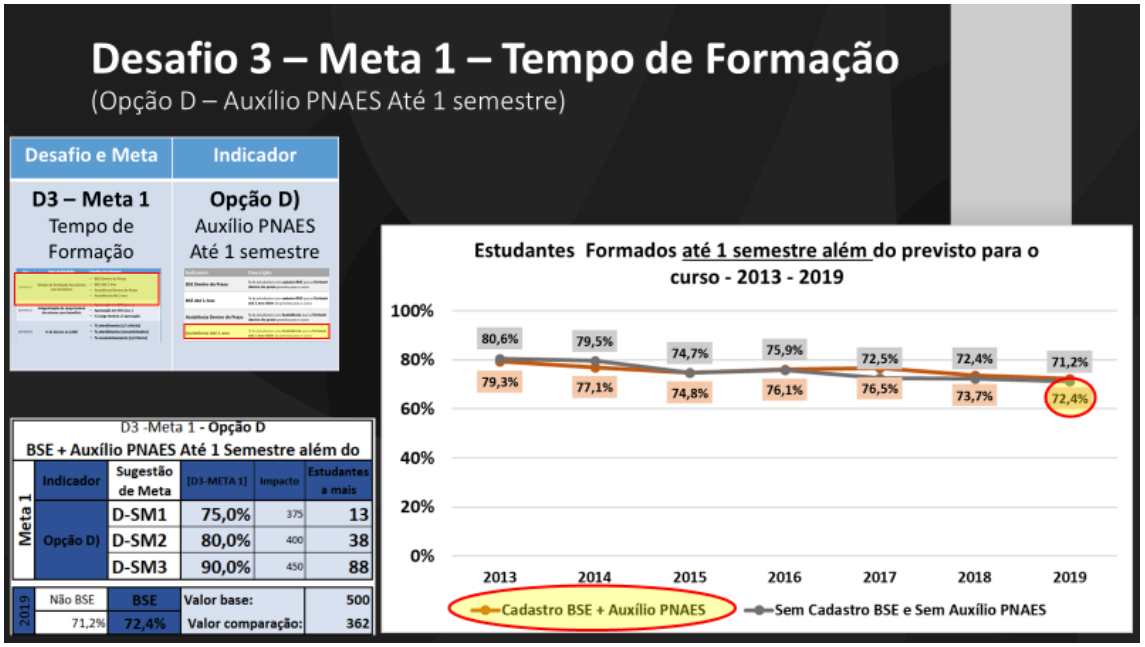


Figura 147: Desafio 3 - Meta 1 - Opção D -Estudante com BSE e Auxílio PNAES diplomado com até 1 semestre além do previsto

Após análise e discussão sobre as opções apresentadas, considerou-se importante acompanhar todos os estudantes beneficiários do PNAES, além disso foi considerado o impacto que o contexto de pandemia poderá gerar na formação acadêmica, até 2022, e optou-se pelo indicador “percentual de estudantes BSE e Auxílio PNAES com até um semestre além do prazo”. E, como meta, os gestores optaram pela intermediária de 80% (Figura 148).

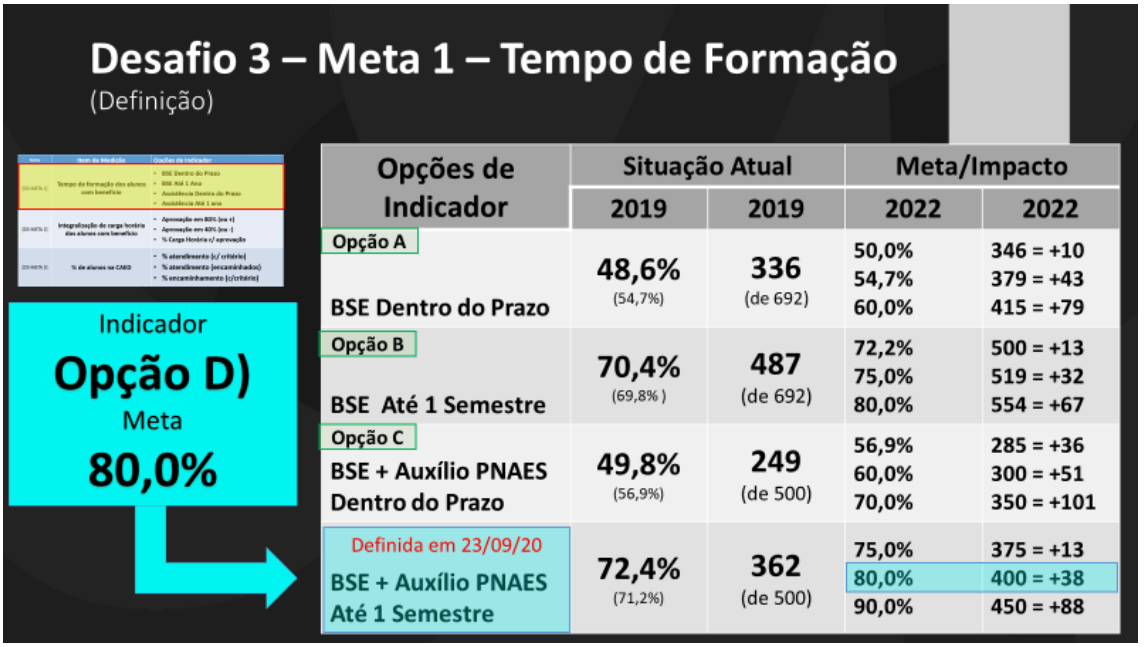


Figura 148: Desafio 3 - Meta 1 - Indicador e meta definidos

b. Tempo de integralização

O segundo item de medição para o Desafio 3 foi uma tentativa de acompanhar o andamento dos estudantes beneficiários de programas de assistência estudantil. Foi proposto ao acompanhamento do Tempo médio para integralização de carga horária obrigatória. Considerando os critérios abaixo, foram apresentadas 3 opções de indicadores (Figura 149).

- Benefícios considerados:

1. Cadastro BSE;
2. Bolsas PAM, Trabalho, Transporte;
3. Moradia, Benefício Indígena

- Não considera ingressantes em 2020;
- Considera disciplinas matriculadas como “integralizadas”;
- Considera aproveitamento de disciplina.

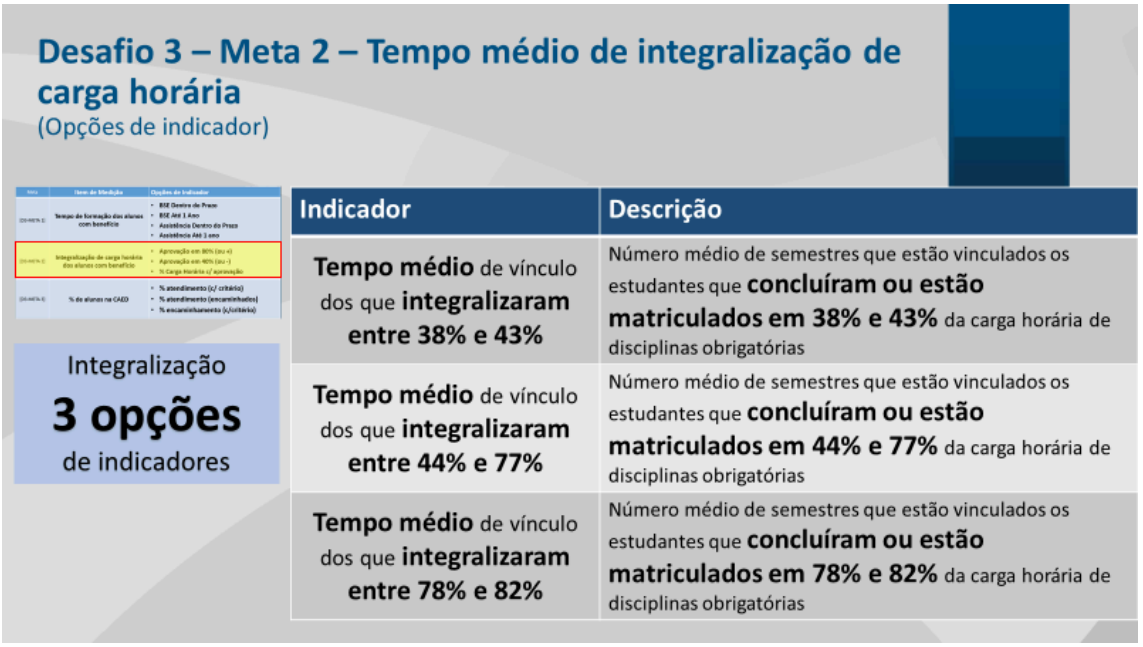


Figura 149: Desafio 3 - Meta 2 - Sugestão de indicadores para Tempo médio de integralização

Para cada uma das opções de indicadores foram também apresentas opções de meta diversas (Figura 150).

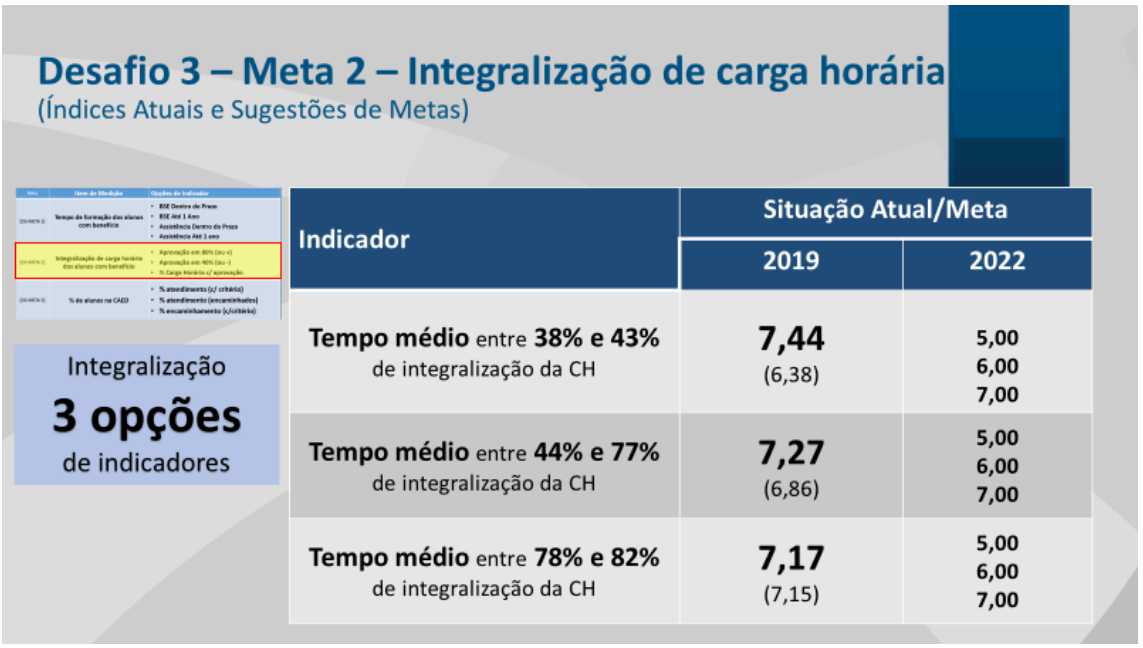


Figura 150: Desafio 3 - Meta 2 - Opções de meta para Tempo médio de integralização

O gráfico a seguir ilustra as alternativas A, B e C (Figura 151). Na alternativa A, a proposta foi acompanhar o tempo médio necessário, em semestres, para os estudantes concluírem a faixa de 38% a 43% das disciplinas obrigatórias, focando no início do curso. Com base nos dados utilizados, os estudantes com assistência levam em torno de 7,44 semestres para concluir a parcela inicial de disciplinas obrigatórias, já, estudantes sem assistência levam, em média, 6,38 semestres, nessa fase inicial.

Da mesma forma, na opção B olha-se para o tempo médio que os estudantes levaram para cumprir entre 44% e 77% das disciplinas obrigatórias. E, a opção C, direciona um olhar para estudantes em fase final do curso, acompanhando o tempo médio que levaram para concluir entre 78% e 82% das disciplinas obrigatórias, que se torna muito semelhante entre os estudantes com ou sem assistência estudantil.

Foi realizada uma exaustiva análise dos dados pela equipe da PROPLAN. No entanto, considerando que o número de estudantes em cada fase definida tem pouca representatividade do total de estudantes, a diversidade do perfil das disciplinas e duração de cursos das unidades de ensino e a dificuldade de expressar esse número com clareza, chegou-se à conclusão de sugerir a não utilização desse número como meta. Essa sugestão foi aceita pelos gestores participantes da reunião.

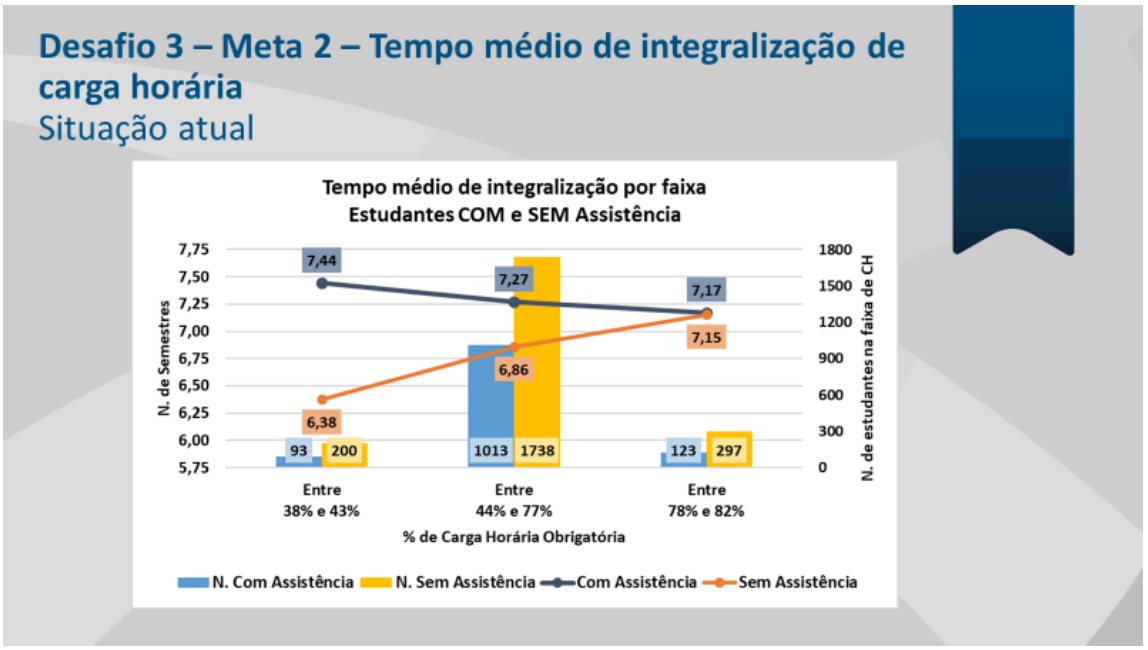


Figura 151: Desafio 3 - Meta 2 - Análise das opções de indicador e meta para Tempo médio de integralização

c. Alunos atendidos pela Coordenadoria de Ações Educacionais – CAED

O terceiro item de medição apresentado para o Desafio 3 foi relacionado aos atendimentos realizados pela Coordenadoria de Ações Educacionais – CAED, que oferece um apoio importante na permanência e enfrentamento de dificuldades pedagógicas pelos estudantes.

Devido a limitação de tempo para trabalhar com os dados de todos os atendimentos realizados pela CAED, o foco foi acompanhar os resultados dos atendimentos oriundos da Resolução N. 033 de 2015, que regulamenta o processo de acompanhamento pedagógico e cancelamento de matrícula e vínculo com a UFSM. Uma vez que os dados desse tipo de atendimento puderam ser vinculados aos dados de situação dos

estudantes, e mostraram a eficácia dos atendimentos, em termos de continuidade no curso e conclusão.

Foi considerado como critério para encaminhamento, aquele previsto no Art. 4º da Resolução 033/2015:

> "Art. 4º As Coordenações de Cursos de Graduação deverão informar à Pró-Reitoria de Graduação, com cópia ao acadêmico interessado, **os alunos que tiverem ultrapassado o tempo aconselhado de integralização curricular mais a metade**, solicitando a elaboração do Plano de Acompanhamento Pedagógico." (Fol. 1 da Resolução n. 033/2015, de 30.12.2015)

Inicialmente foi realizada uma análise da eficiência do atendimento a esses estudantes, que permitiu comprovar a importância e o impacto dos atendimentos pedagógicos para a continuidade e formação dos estudantes. A Figura 152 demonstra que dentre os alunos atendidos pela CAED, 17,4% abandonou o curso, já entre aqueles encaminhados e não atendidos, esse percentual foi de 28,1%, e entre aqueles que tinham o critério para serem encaminhados, mas não foram, o percentual de abandono é de 28,6%. Analisando a formação, 42,8% dos atendidos pela CAED se formaram, enquanto entre os alunos encaminhados que não foram atendidos, esse percentual caiu para 23,7%.

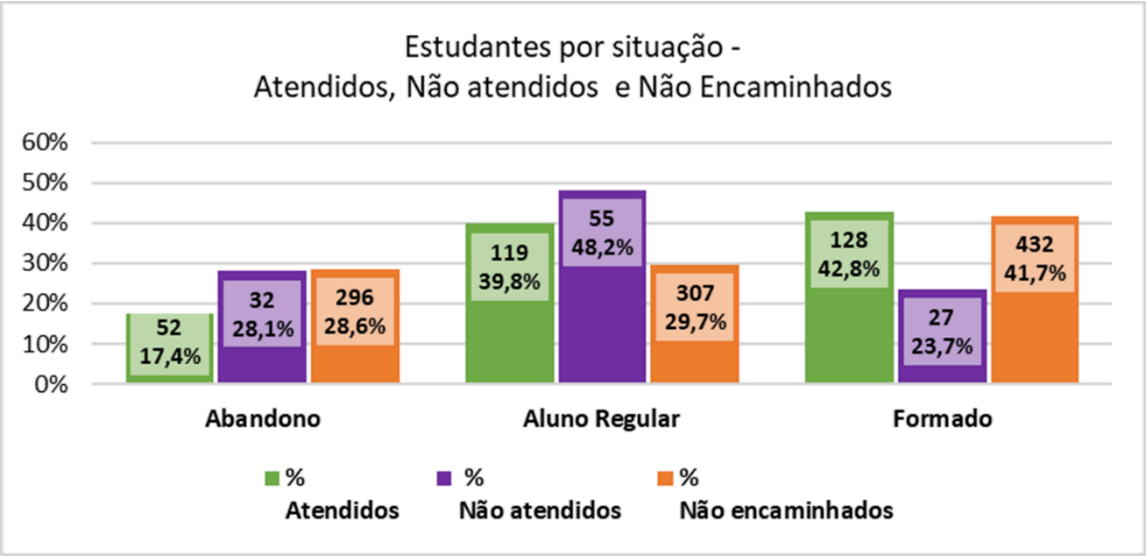


Figura 152: Desafio 3 - Meta 3 - Eficiência dos atendimentos pedagógicos realizados pela CAED

Foram, então, oferecidas três opções de indicadores para este item de medição (Figura 153):

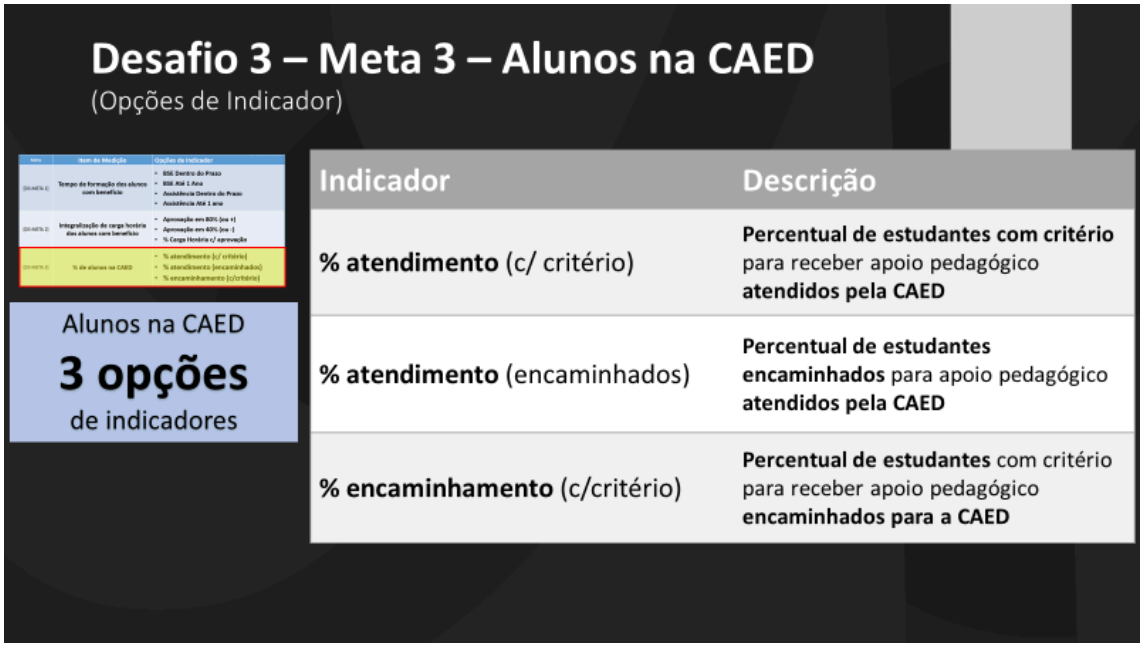
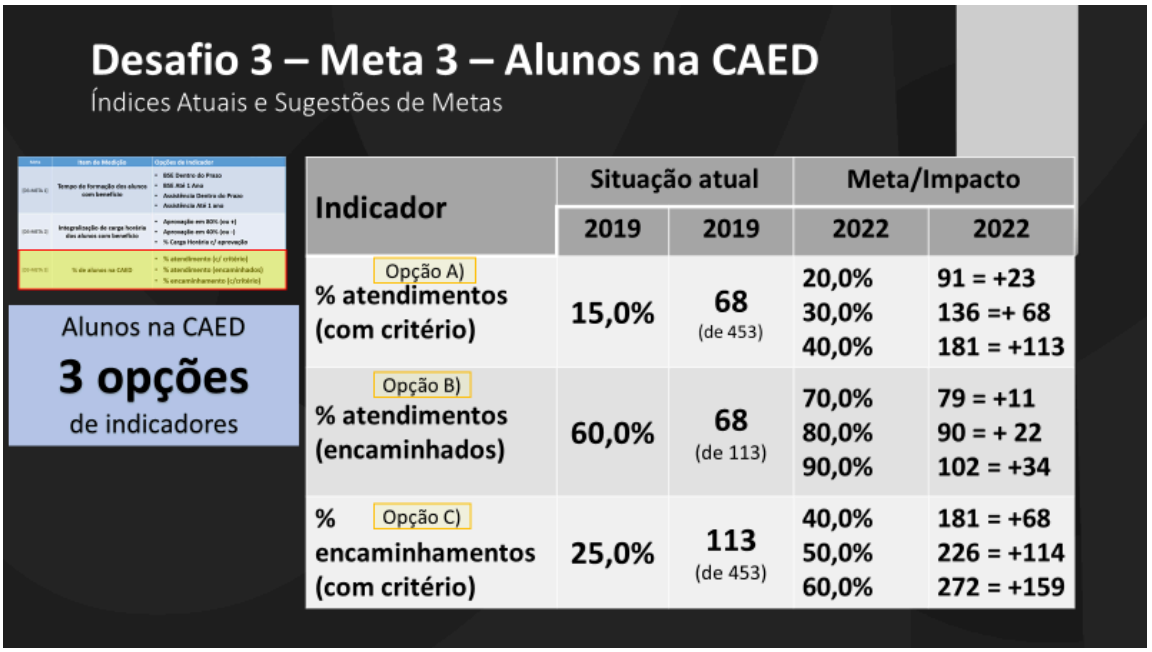


Figura 153: Desafio 3 - Meta 3 - Opções de indicadores para Alunos na CAED

Para cada uma dessas opções foram apresentadas sugestões de meta e possível impacto (Figura 154):



Indicador	Situação atual		Meta/Impacto	
	2019	2019	2022	2022
Opção A) % atendimentos (com critério)	15,0%	68 (de 453)	20,0% 30,0% 40,0%	91 = +23 136 =+ 68 181 = +113
Opção B) % atendimentos (encaminhados)	60,0%	68 (de 113)	70,0% 80,0% 90,0%	79 = +11 90 = + 22 102 = +34
% Opção C) encaminhamentos (com critério)	25,0%	113 (de 453)	40,0% 50,0% 60,0%	181 = +68 226 = +114 272 = +159

Figura 154: Desafio 3 - Meta 3 - Opções de metas

A opção A (Figura 155), propôs acompanhar o percentual de estudantes que cumprem o critério para atendimento e, de fato, foram atendidos. No ano de 2019, esse percentual foi de 15%. Vale salientar que os dados consideram o ano em que o estudante entrou no critério, é provável que um estudante que entrou no critério em 2019 possa ser atendido em 2020 ou 2021, por isso, no gráfico, aparenta uma queda. Além disso, o tipo de atendimento pedagógico considerado aqui é regulamentado pela

Resolução 033/2015, então a CAED precisa receber a solicitação de acompanhamento via coordenação de curso.

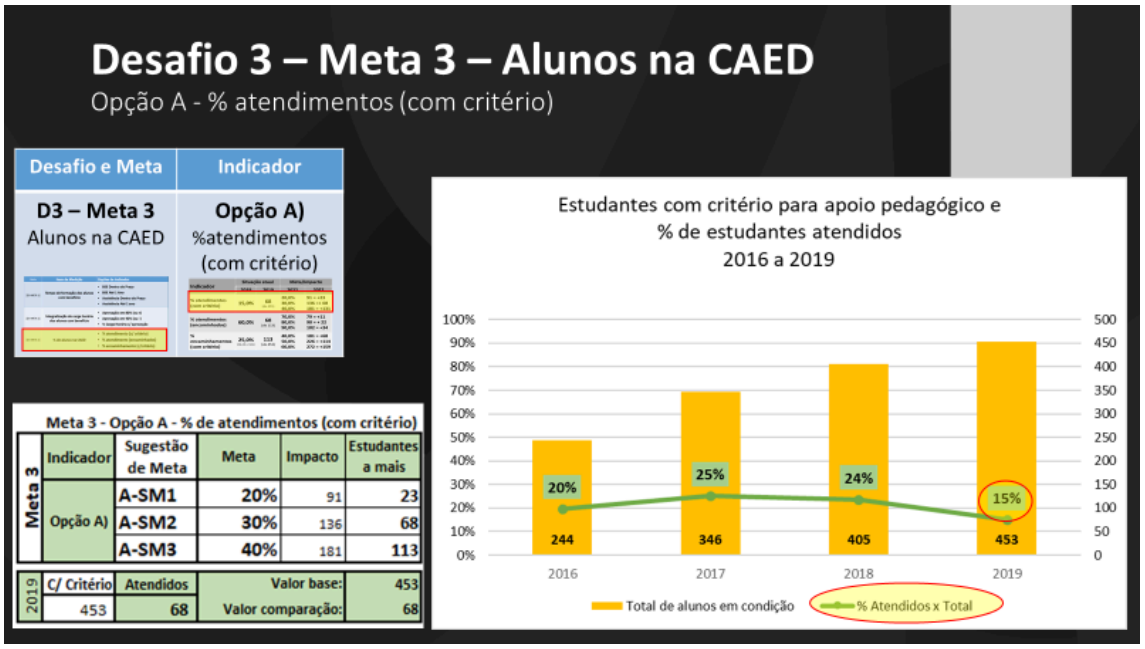


Figura 155: Desafio 3 - Meta 3 - Opção A - % de estudantes, com critério, atendidos

A opção B (Figura 156), sugere acompanhar o percentual de estudantes encaminhados que são atendidos, em 2019, 60% dos estudantes encaminhados pelas coordenações de curso foi atendido pela CAED. O atendimento é realizado via agendamento.

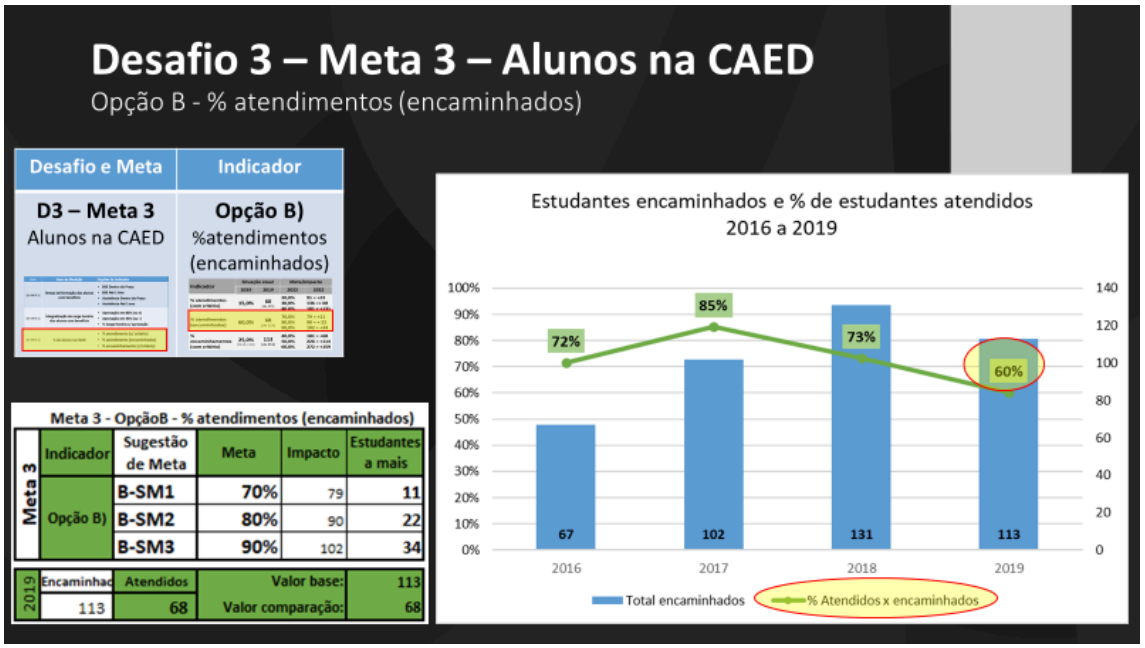


Figura 156: Desafio 3 - Meta 3 - Opção B - % de estudantes encaminhados atendidos

A opção C (Figura 157), sugere olhar para a fase inicial do processo, que é o encaminhamento. Definir então, um percentual de estudantes com critério para

atendimento que seja encaminhado à CAED. Em 2019, apenas 25% dos estudantes com critério foram encaminhados pelas coordenações de curso para atendimento pela CAED.

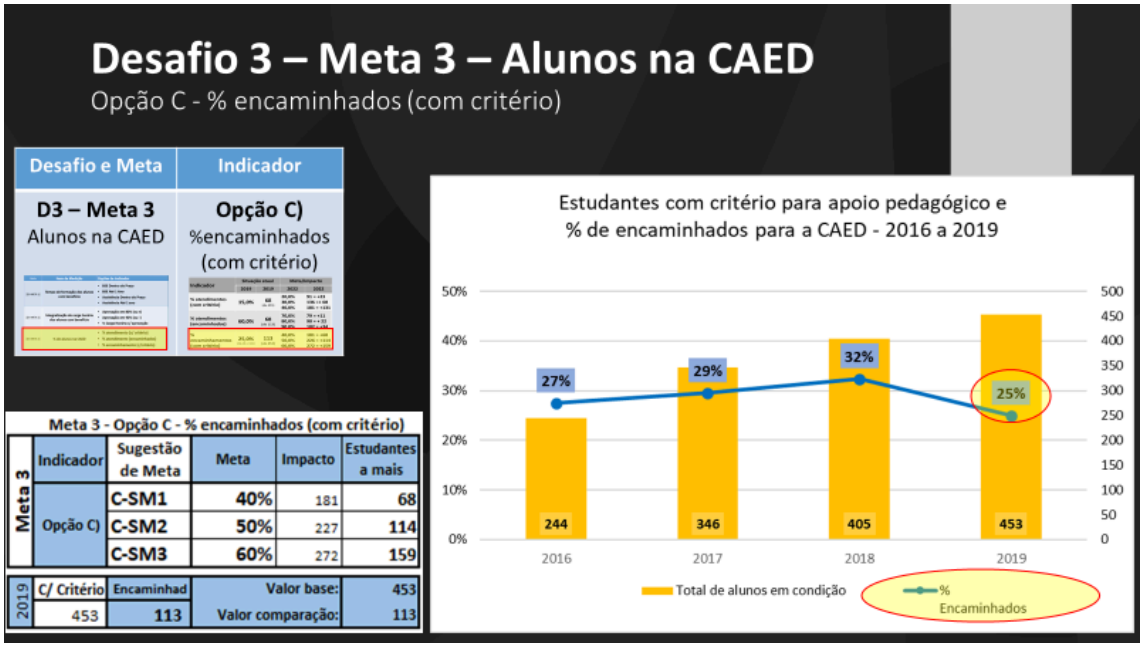


Figura 157: Desafio 3 - Meta 3 - Opção C - Percentual de estudantes com critério, encaminhados

Após a discussão entre o grupo de gestores envolvidos, ficou definido como indicadora opção c, o percentual de estudantes com critério encaminhados. Considerando que esse é o primeiro passo para que a CAED tenha acesso aos estudantes que precisam dessa forma de apoio. A meta para 2022 é de que 50% dos estudantes que tenham critérios para atendimento, conforme a Resolução 033/2015, sejam encaminhados para atendimento (Figura 158).

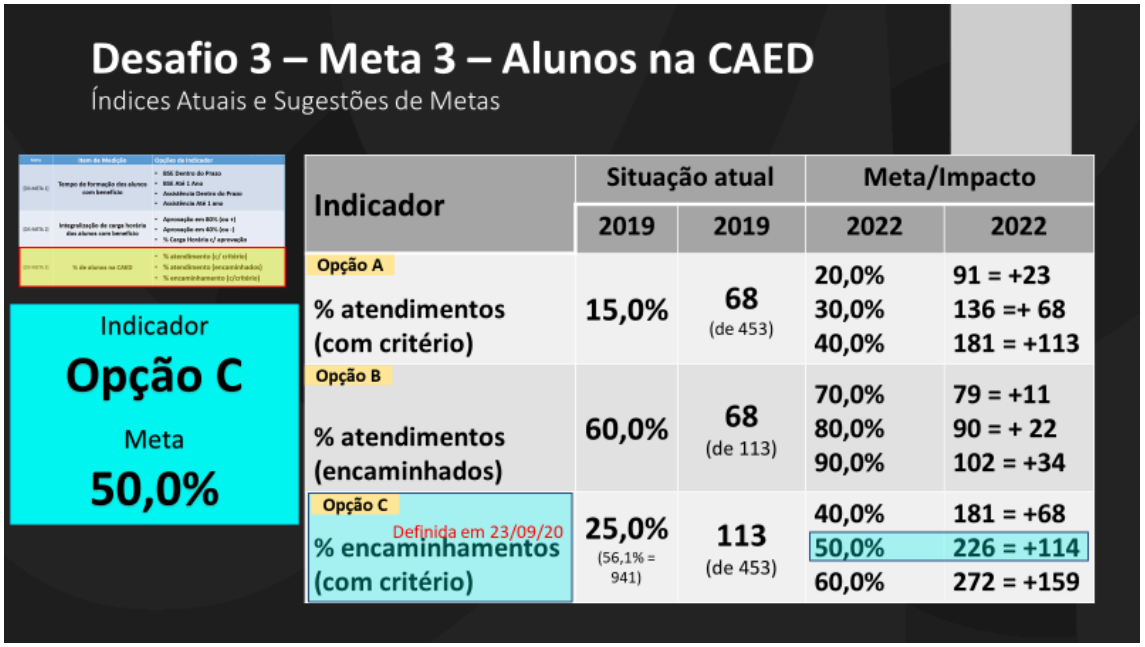


Figura 158: Desafio 3 - Meta 3 - Definição de indicador e meta

A Figura 159 apresenta os indicadores e metas definidos para o Desafio 3 – Inclusão social.

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 3 - Inclusão Social	PR-D3-01 - Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos	M3.1	Tempo de formação (BSE + Auxílio PNAES Até 1 Semestre)	72,4%	80,0%
	PR-D2-04 - Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	M3.2	% de encaminhamento de alunos na CAED (com critério)	25,0%	50,0%

Figura 159: Desafio 3 - Resumo de metas definidas

2.4. Desafio 4 - Inovação Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia

O Desafio 4 abrange aspectos relacionados à pesquisa e ao desenvolvimento científico e tecnológico. O plano de metas vigente já conta com quatro indicadores para acompanhar objetivos deste desafio, relacionadas à qualidade e abrangência da pós-graduação. Na revisão do plano, propõe-se inserir um indicador para acompanhar mais diretamente a inserção e impacto da produção científica da UFSM.

2.4.1. Indicadores do plano de metas 2018-2021

Para o Desafio 4, incialmente, fez-se uma avaliação dos indicadores já contemplados pelo Plano de Metas 2018-2021. A partir dessa análise foi proposta a manutenção, alteração ou exclusão da meta e indicador acompanhado (Figura 160), cada um dos casos será apresentado a seguir.

Meta	Objetivo PDI	Indicador	Proposta
M4.1	AS-D2-01 Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	Proporção da Pós-Graduação no IGC	Manutenção do indicador com alteração do prazo da meta.
Excluída		% de áreas CAPES c/ PPGs	Exclusão do indicador.
M4.2		% de Programas >= 4 com doutorado	Alteração do indicador e prazo da meta.
M4.3		N. de PPGs com conceito 5, 6 e 7	Manutenção do indicador com alteração do prazo da meta.

Figura 160: Desafio 4 - Propostas para os indicadores já acompanhados no Plano de Metas 2018 – 2021

a. Proporção da Pós-Graduação no Índice Geral de Cursos – IGC

O Indicador Proporção da Pós-Graduação no Índice Geral de Cursos - IGC, é influenciado pela qualidade dos cursos de pós-graduação e pela quantidade de estudantes matriculados nesse nível de ensino, e tem relação direta com a principal meta da UFSM de atingir um IGC = 5. A meta prevista para esse indicador é, em 2021, ter 43% do IGC representado pela Pós-Graduação. Atualmente, esse percentual é de 42%, a Figura 161 apresenta a evolução desse índice ao longo dos anos.

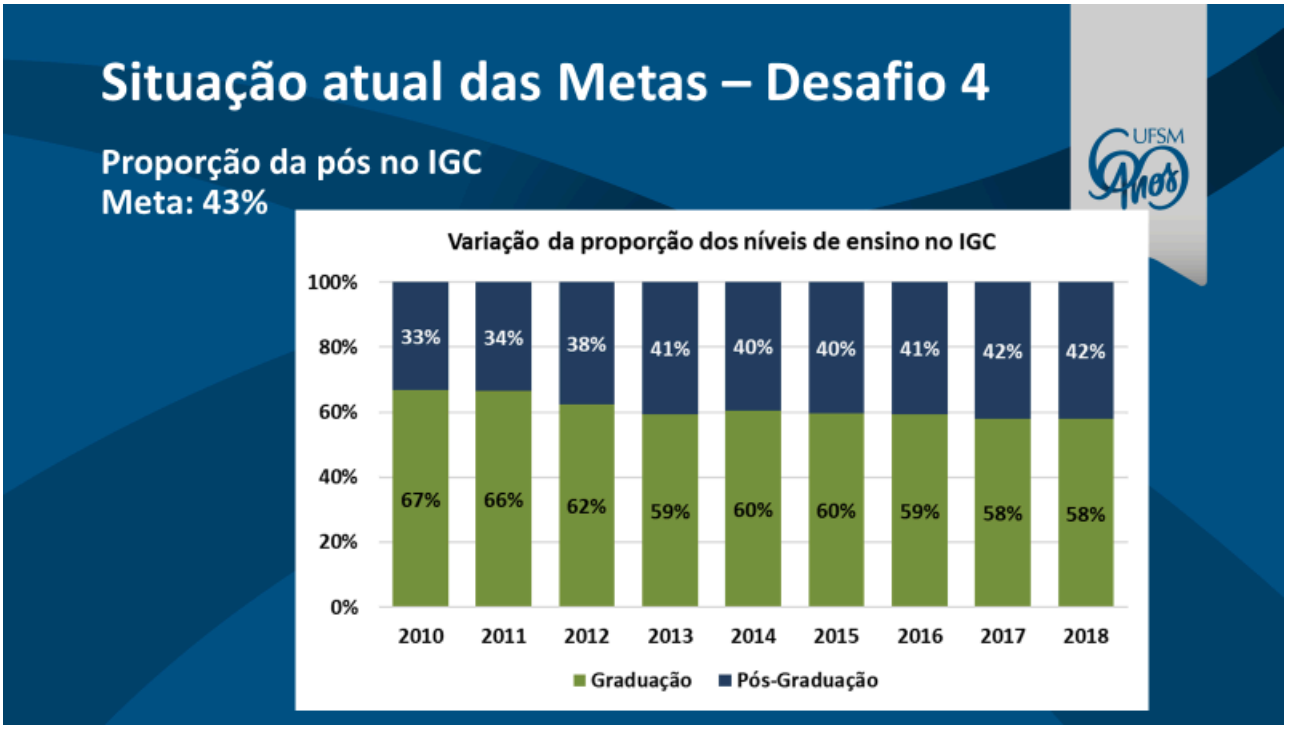


Figura 161: Desafio 4 - Meta 1 - Proporção da Pós-Graduação no IGC

Em discussão com os gestores da área de pós-graduação, foi considerado que há uma tendência de pouca alteração no número de estudantes matriculados, com crescimento nas matrículas de doutorado e leve queda no mestrado (Figura 162). Além disso, entende-se que, devido às mudanças que estão ocorrendo no sistema de avaliação da CAPES, o conceito CAPES para a próximo resultado avaliativo também terá pouca alteração, mantendo os índices de qualidade. Desta forma, a proposta foi pela manutenção deste indicador e meta, com alteração do prazo para alcance, no intuito de manter o prazo geral que está sendo proposto na revisão do plano de metas, que é o ano de 2022. Proposta aceita pelos gestores participantes da reunião.

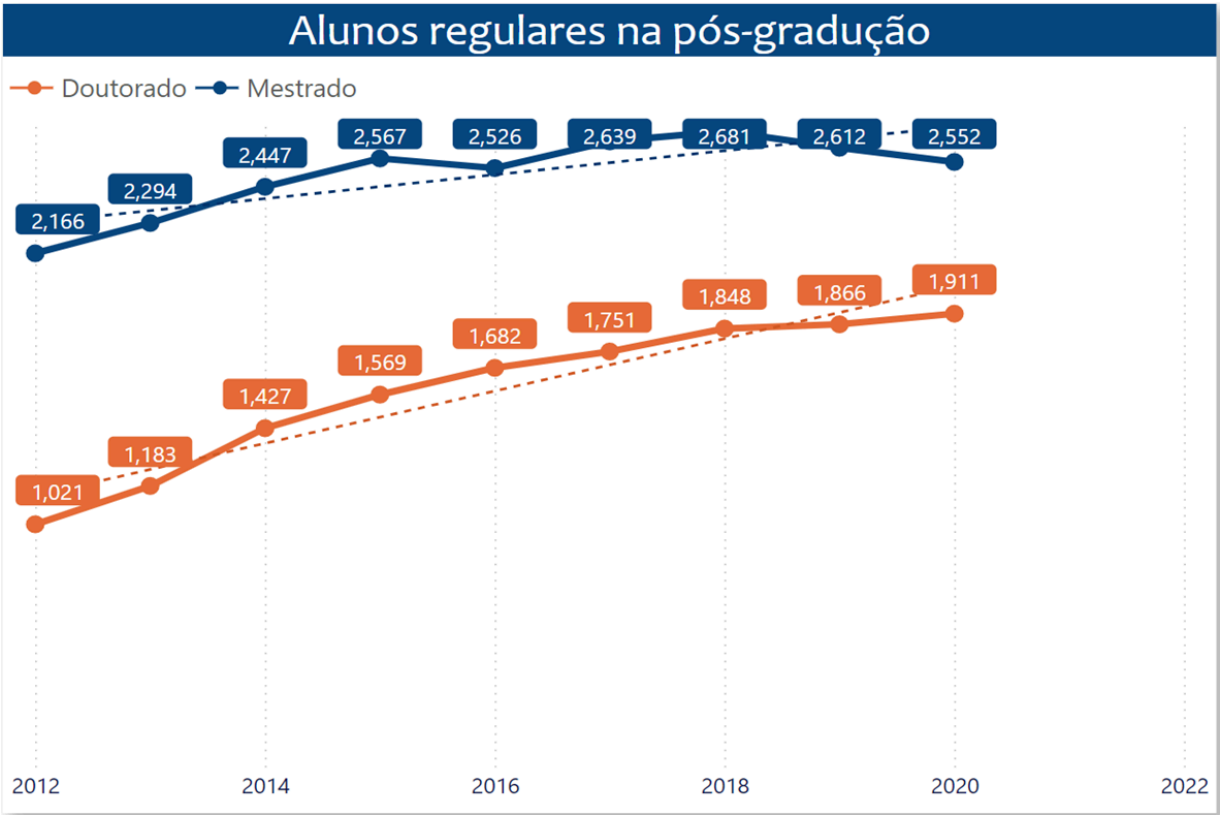


Figura 162: Desafio 4 - Meta 1 - Evolução no número de matriculados na Pós-Graduação

Neste caso, a meta 1 ficou definida como: elevar para 43% o percentual da Pós-Graduação no IGC até 2022 (Figura 163).

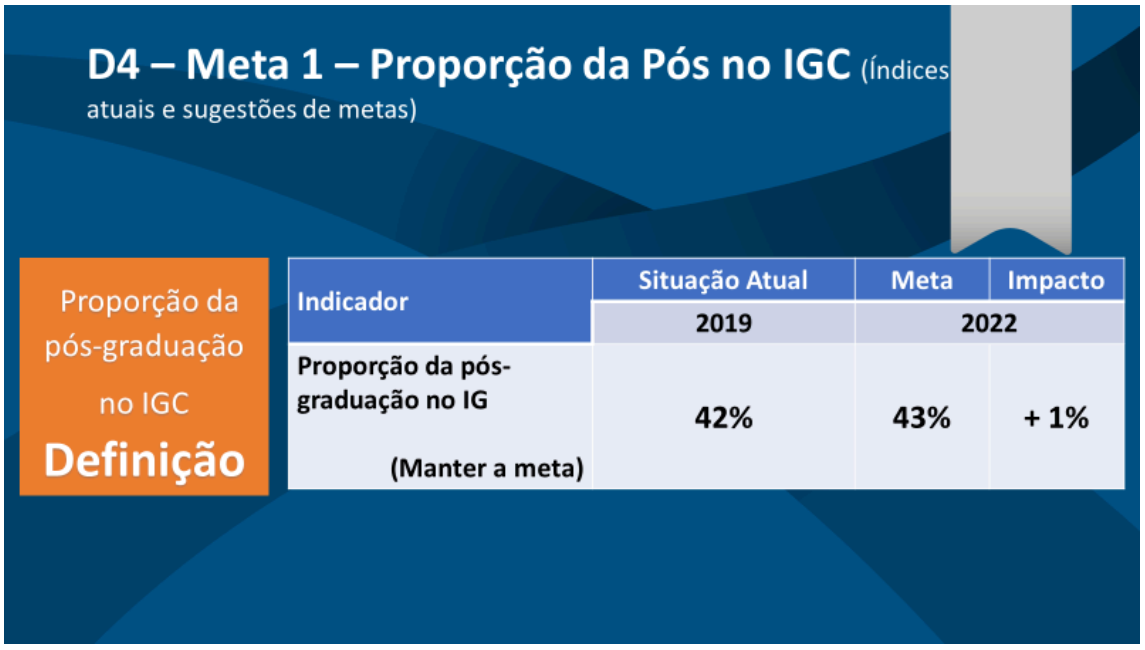


Figura 163: Desafio 4 - Meta 1 - Definição da meta

b. Percentual de áreas CAPES com Programas de Pós-Graduação

A segunda meta atualmente acompanhada para o Desafio 4, está relacionada à quantidade de áreas do conhecimento cobertas por programas de pós-graduação. No plano de metas 2018-2021 ficou definido contemplar 92% de áreas CAPES com Programas de Pós-Graduação (PPGs). Na época da definição dessa meta, esse percentual era de 69%, e atualmente a UFSM tem 76% de áreas CAPES cobertas por seus Programas de Pós-Graduação, com duas áreas com potencial para buscar aprovação para cursos novos (Figura 164).

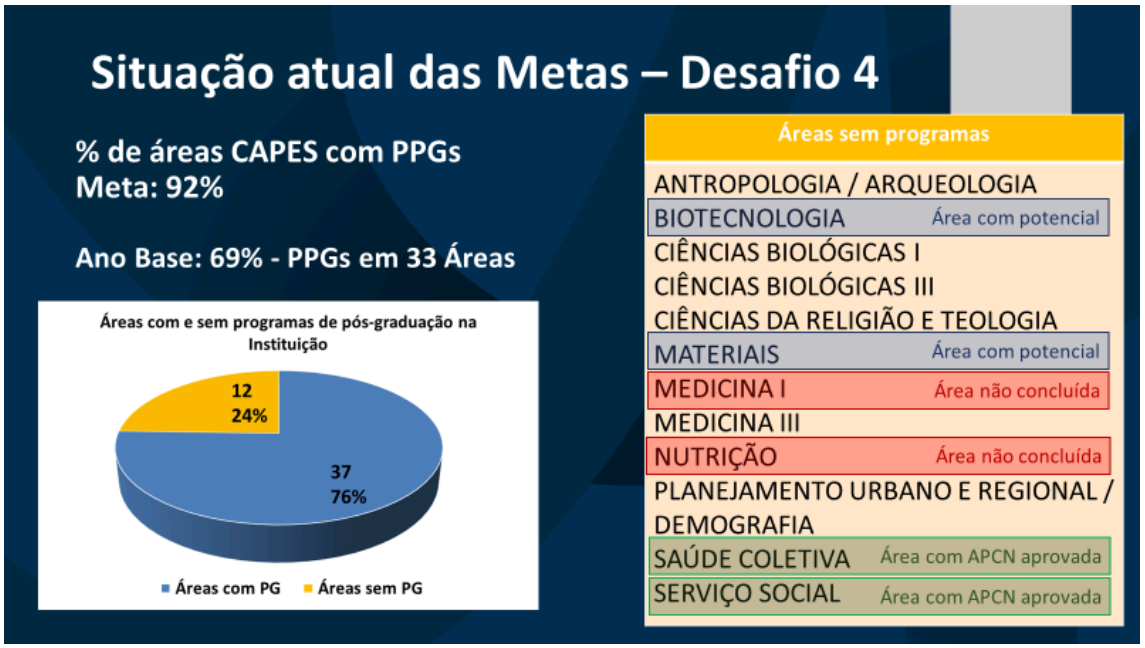


Figura 164: Desafio 4 - Meta 2 - Situação atual do indicador "% de áreas CAPES com PPGs"

Desde 2018, a UFSM conseguiu se inserir em mais quatro áreas (Figura 165):



Figura 165: Desafio 4 - Meta 2 - Áreas atingidas desde 2018

Para a análise desse indicador, levou-se em consideração que para atingir a meta ainda seria necessário contemplar mais oito áreas de conhecimento com PPGs. A análise das áreas ainda descobertas (Figura 166), apresenta que temos duas áreas com APCN aprovada (Saúde Coletiva e Serviço Social) em análise pela CAPES, e duas áreas em que temos potencial para buscar a aprovação de programas (Biotecnologia e Materiais), mas sem nenhuma iniciativa formalizada, até o momento. Além disso, temos outras duas áreas que foram consideradas como potencial na época da elaboração do plano de metas 2018-2021 (Medicina I e Nutrição), mas que não concluíram o processo de criação de programas.

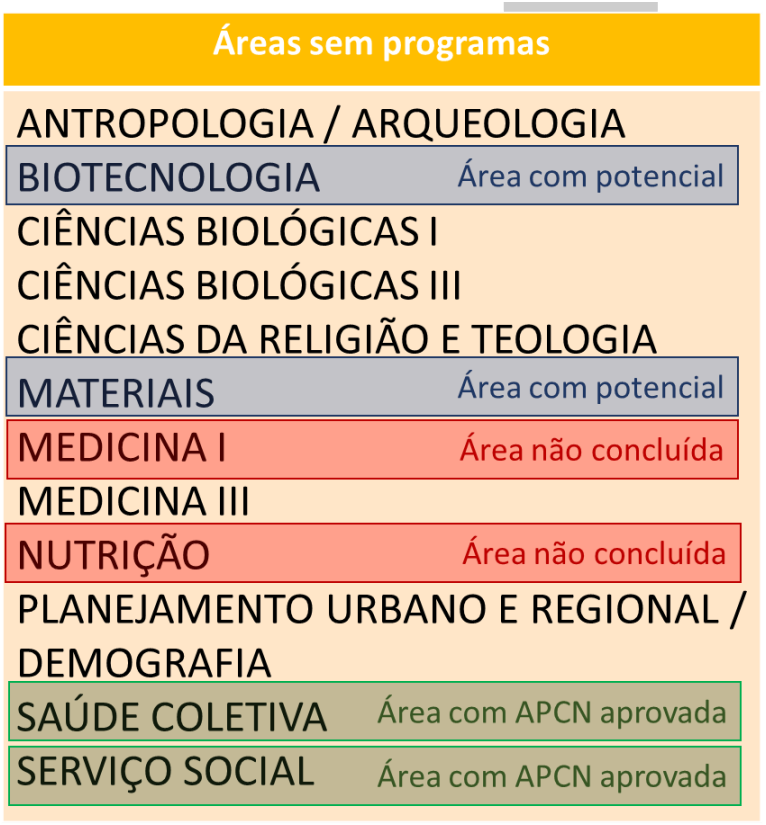


Figura 166: Desafio 4 - Meta 2 - Áreas CAPES sem PPGs pela UFSM

Essa análise interna foi ainda complementada por uma análise de contexto externo, no qual a CAPES apresenta um direcionamento maior para o estímulo a fusões de programas e áreas, o que indica maior dificuldade de criação de novos programas.

Tendo em vista esse contexto, e o interesse da UFSM em direcionar esforços para a qualificação dos seus PPGs, a equipe da PROPLAN, em conjunto com os gestores da área, optou por sugerir a exclusão dessa meta.

Foram apresentadas ainda opções para a manutenção (Opção A - Figura 167) ou redução da meta (Opção B - Figura 167), neste caso, adequando às projeções de

possíveis novos programas. No entanto, ao considerar as justificativas relevantes para a sugestão proposta, os gestores presentes na reunião de definição do Desafio 4, aprovaram a sugestão de exclusão da meta referente ao aumento do percentual de áreas CAPES com Programas de Pós-Graduação - PPGs (Figura 167).

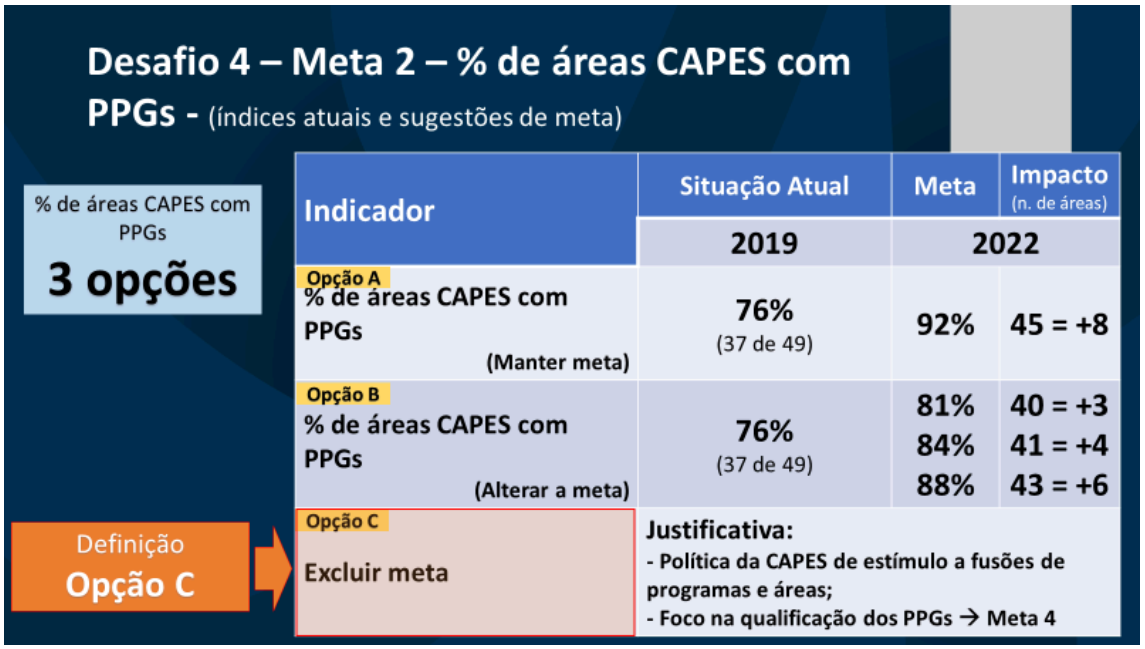


Figura 167: Desafio 4 - Meta 2 - Definição de exclusão da meta

c. Percentual de Programas de Pós-Graduação de conceito 4 oU mais, com curso de doutorado

A terceira meta acompanhada pelo Plano de Metas 2018-2021, para o Desafio 4, é a do percentual de programas com conceito 4 ou mais que tem doutorado. A meta definida para esse indicador foi de ter curso de doutorado em 91% dos programas com conceito CAPES 4 ou mais, até 2021. Essa meta representava ter 34, de 37, programas com doutorado. Atualmente, a UFSM tem 34 programas com doutorado, mas o número de programas com conceito 4 ou mais subiu de 37 para 38. Dessa forma, atualmente, 89% dos programas com conceito 4 ou mais tem doutorado (Figura 168).

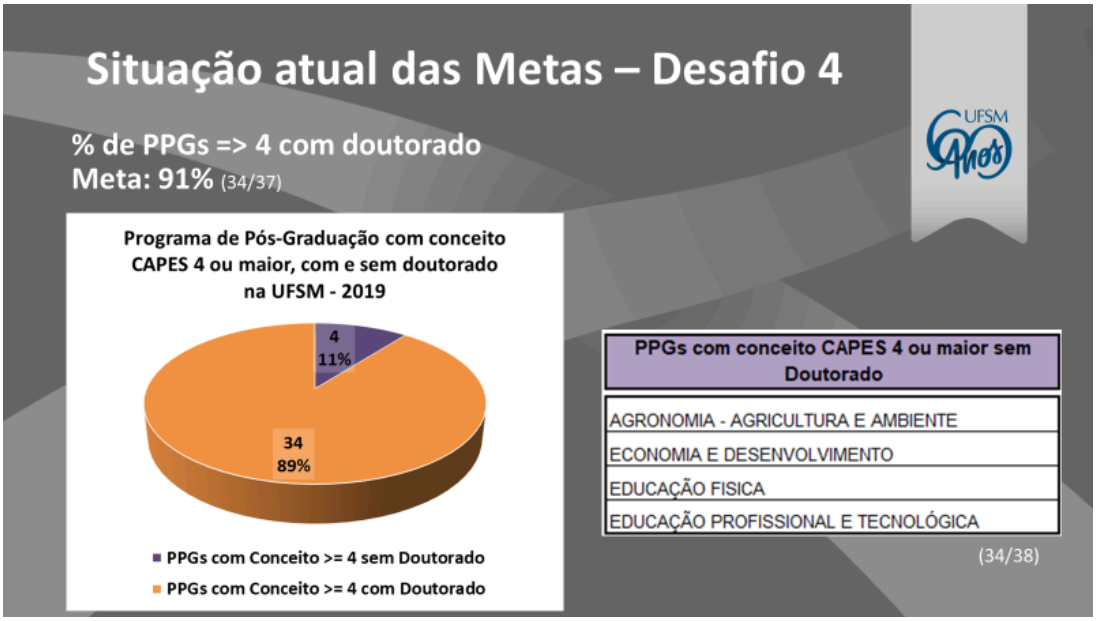


Figura 168: Desafio 4 - Meta 3 - Situação atual do Percentual de PPGs=>4 com doutorado

Para esse indicador, foram apresentas três opções (Figura 169). Na opção A, sugere-se a manutenção do indicador e meta, com a projeção de aumento do número de programas com conceito 4 ou mais. Uma vez que, a alteração na quantidade de programas com conceito 4 ou mais, altera a base utilizada para o percentual estabelecido, por isso, a necessidade de projeção.

Na opção B, sugere-se alterar o indicador, propondo um número absoluto, que se pretende alcançar, de PPGs com doutorado.

A opção C também sugere utilizar um número absoluto, mas propõe propor o número de novos cursos de doutorado.

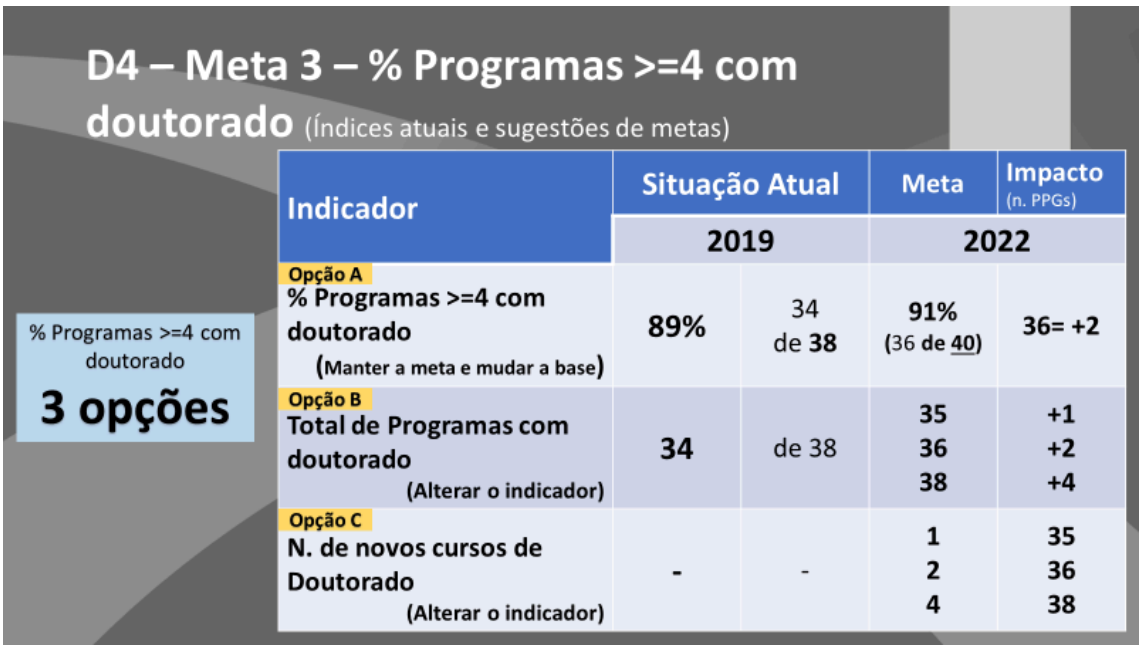


Figura 169: Desafio 4 - Meta 3 - Opções

A discussão para a escolha da opção levou em conta, ainda, a análise do grupo de PPGs com conceito 4 ou mais que ainda não tem doutorado (Figura 170).

PPGs com conceito CAPES 4 ou maior sem Doutorado
AGRONOMIA - AGRICULTURA E AMBIENTE
ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO
EDUCAÇÃO FISICA
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Figura 170: Desafio 4 - Meta 3 - PPGs => 4 sem doutorado

A decisão dos gestores presentes na reunião foi pelo indicador da Opção C: "Número de novos cursos de doutorado", e a meta definida foi de ter, pelo menos, mais 2 novos cursos de doutorado em 2022 (Figura 171).

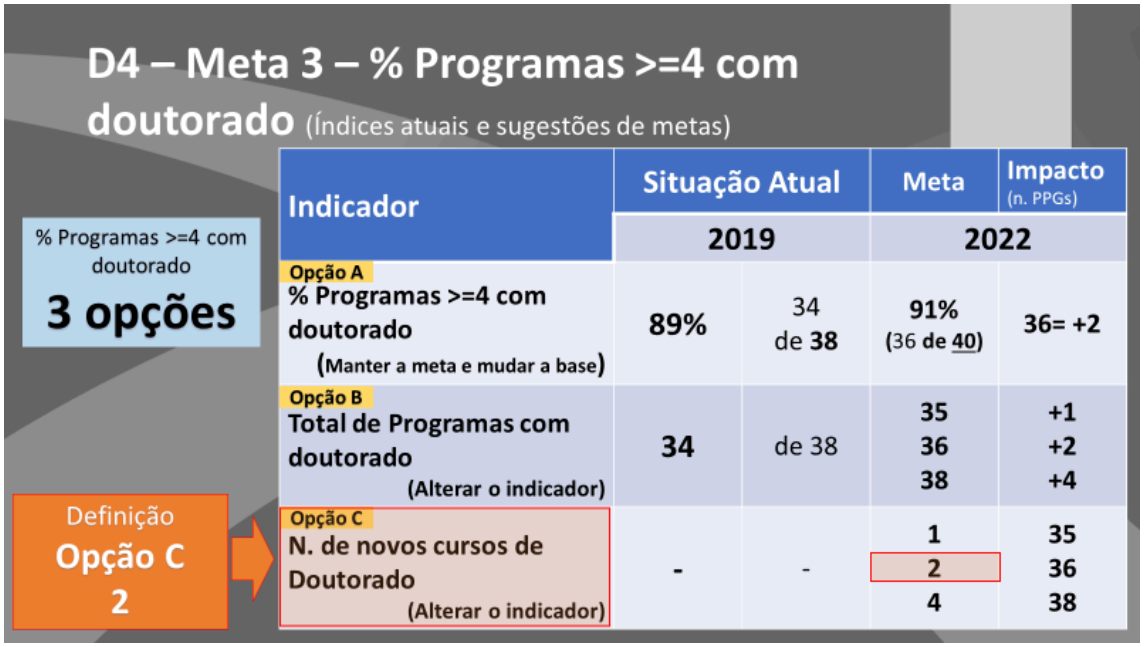


Figura 171: Desafio 4 - Meta 3 - Definição de indicador e meta

A quarta meta acompanhada atualmente, é relacionada aos programas de pós-graduação com conceito 5, 6 e 7, que representam programas consolidados (Conceito 5 e 6) e programas de excelência, quando atingem o conceito 7. A meta definida em 2018, foi de atingir 20 PPGs com conceito 5, 6 e 7, até 2021. Atualmente, a UFSM conta com 14 PPGs nesse grupo de conceitos e 24 PPGs com conceito 4 (Figura 172).

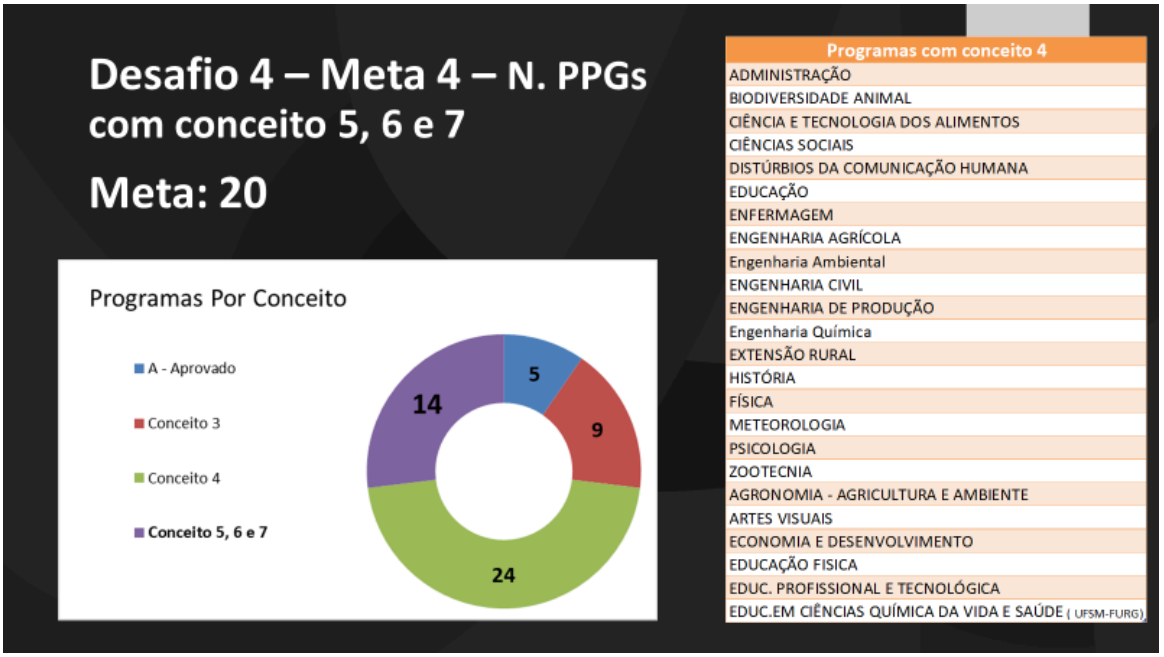


Figura 172: Desafio 4 - Meta 4 - Situação atual

A análise desse indicador considerou que, dentre os 24 PPGs da UFSM que tem conceito 4, sete tem potencial para elevar o conceito para 5. Levou em conta também a tendência de manutenção do conceito CAPES para o próximo resultado avaliativo, devido às recentes alterações que o processo de avaliação sofreu. Dado o contexto, a sugestão foi de manter a meta estabelecida, e alterar o prazo para 2022, conforme todas as metas resultantes da revisão do plano de metas. A equipe de gestores participante da reunião aceitou a sugestão, e ficou definido ter 20 PPGs com conceito 5, 6 e 7 até 2022 (Figura 173).

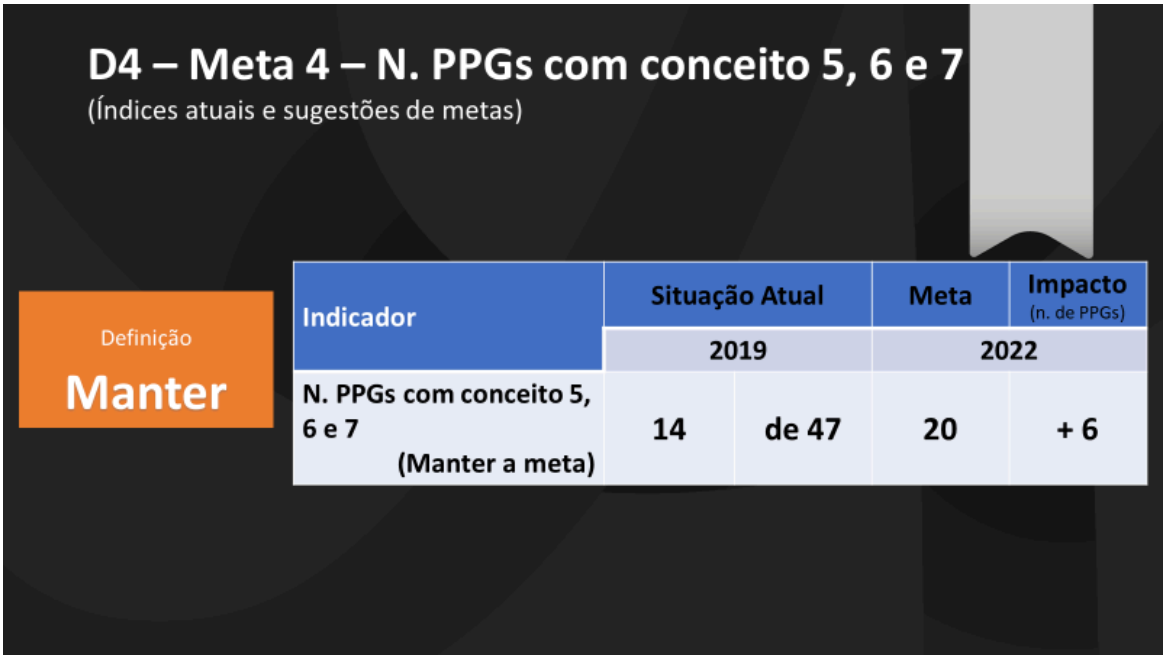


Figura 173: Desafio 4 - Meta 4 – Definição

2.4.2. Proposta de novo indicador

Com o intuito de complementar o acompanhamento dos objetivos do Desafio 4, a revisão do plano de metas propôs um olhar mais direcionado para o alcance e impacto das pesquisas da UFSM (Figura 174).

Meta	Objetivo do PDI	Item de medição	Justificativa	Opções
M4.4	AS-D4-01 Aumentar a inserção científica internacional	Pesquisa	Identificar a inserção e o impacto da produção científica da UFSM	Pilar Citation per paper – QS América Latina a) Pontuação b) Posição c) Percentil de colocação

Figura 174: Desafio 4 - Proposta de indicador para pesquisa

a. Pesquisa

A proposta levou em consideração a análise diferentes rankings e a identificação de que a UFSM tem uma quantidade de publicação relevante, mas as pesquisas são pouco citadas (Figura 175). Internamente, a UFSM não conta com uma ferramenta que possibilite ter esse acompanhamento de forma mais próxima, então, a alternativa foi olhar esses resultados por meio de rankings em que participa. O ranking utilizado para essa revisão do plano de metas foi a edição da América Latina do QS Rankings.

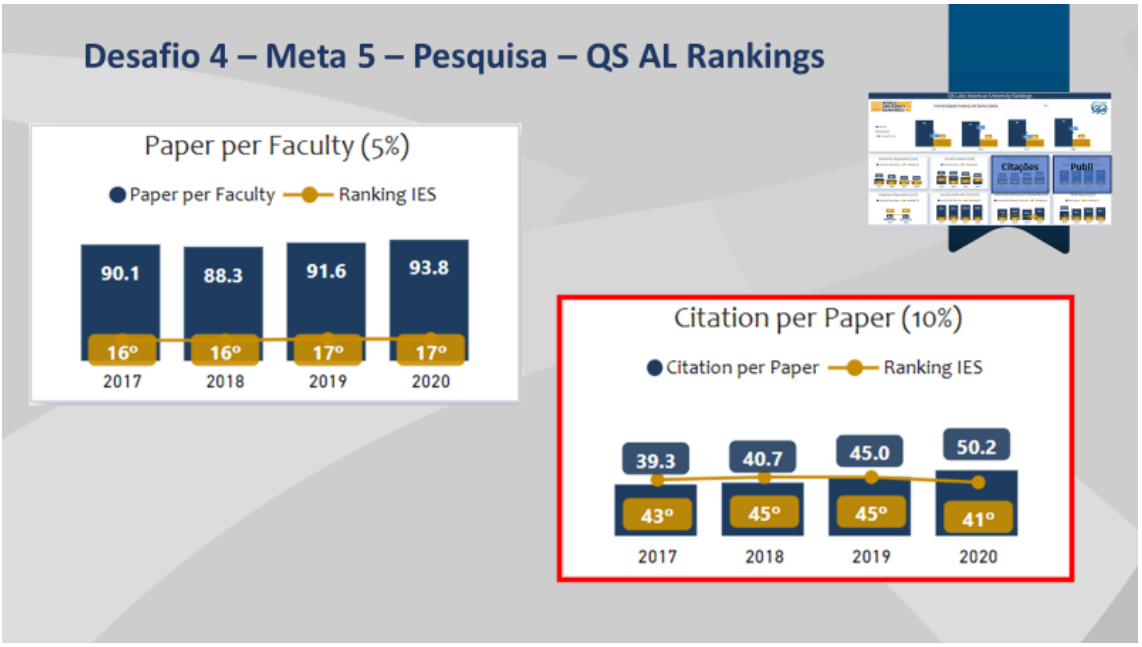
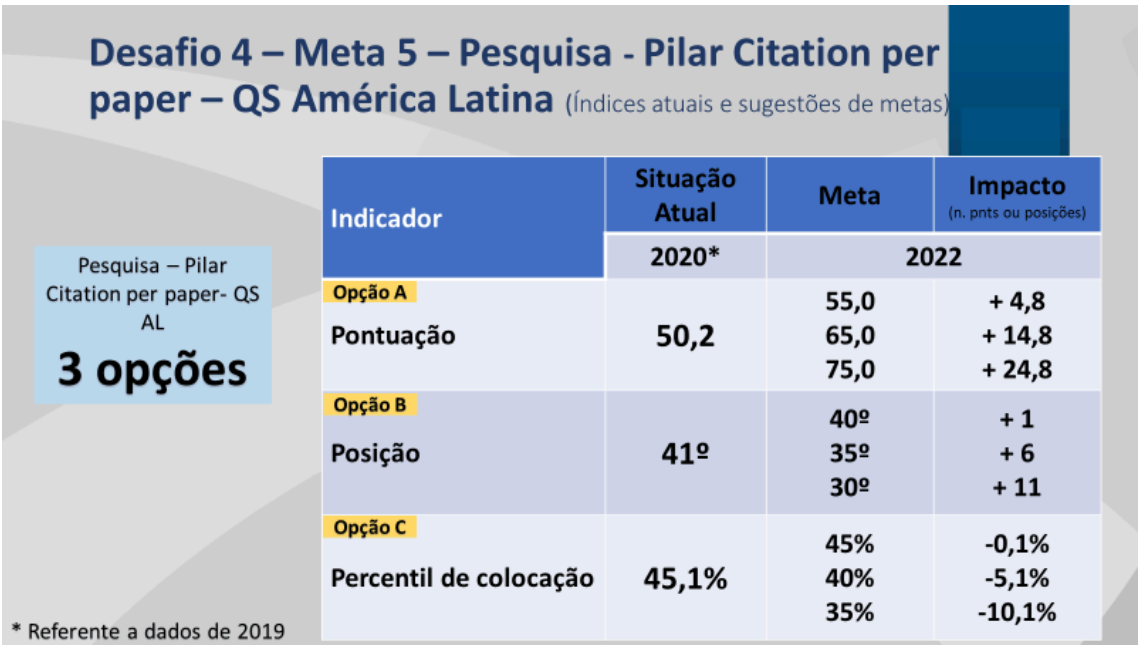


Figura 175: Desafio 4 - Meta 5 - Publicações e citações - QS AL Rankings

A Figura 175 apresenta a posição da UFSM na última edição do ranking. Em termos de publicação a UFSM é a 17ª universidade entre as 93 universidades brasileira

ranqueadas. No entanto, quando se observa o pilar de citações a colocação da UFSM é 41ª entre as brasileiras.

Desta forma, foram sugeridas 3 opções para acompanhar o pilar “Citations per Paper” (Figura 176):



Indicador	Situação Atual	Meta	Impacto (n. pnts ou posições)
	2020*	2022	
Opção A Pontuação	50,2	55,0 65,0 75,0	+ 4,8 + 14,8 + 24,8
Opção B Posição	41º	40º 35º 30º	+ 1 + 6 + 11
Opção C Percentil de colocação	45,1%	45% 40% 35%	-0,1% -5,1% -10,1%

Figura 176: Desafio 4 - Meta 5 - Opções de indicador e meta

Na opção A, sugere-se acompanhar a pontuação da UFSM no pilar “Citation per paper”, na edição 2020, a UFSM pontuou com 50,2 pontos (Figura 177).

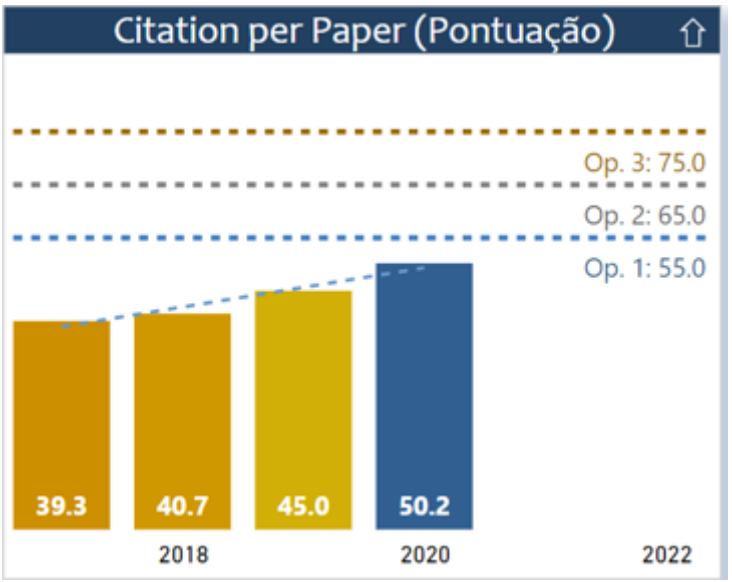


Figura 177: Desafio 4 - Meta 5 - Opção A - Pontuação no Pilar Citation per paper

Na opção B, o foco está na posição obtida pela UFSM, em 2020 foi 41º de 93 universidade brasileiras participantes (Figura 178).

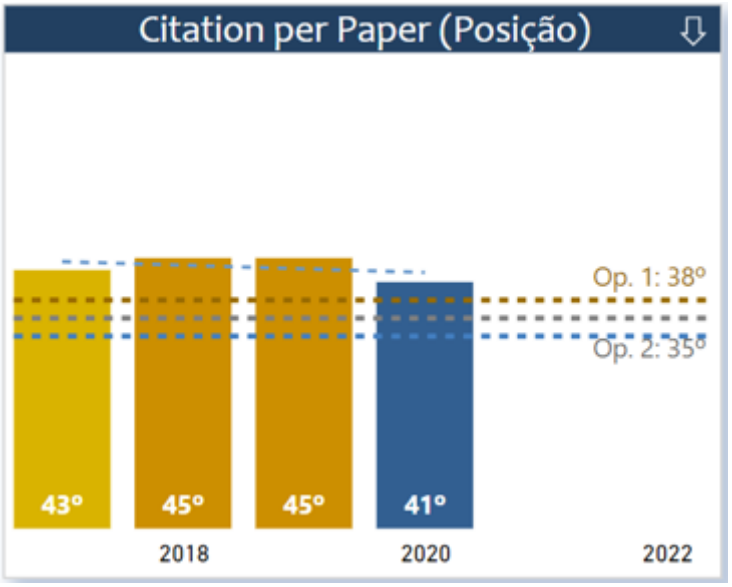


Figura 178: Desafio 4 - Meta 5 - Opção B - Posição no Pilar Citation per paper

A opção C, propõe utilizar o "Percentil de colocação" que indica entre qual parcela das melhores universidades está a UFSM, em 2020, a UFSM esteve entre as 45,1% melhores (Figura 179).

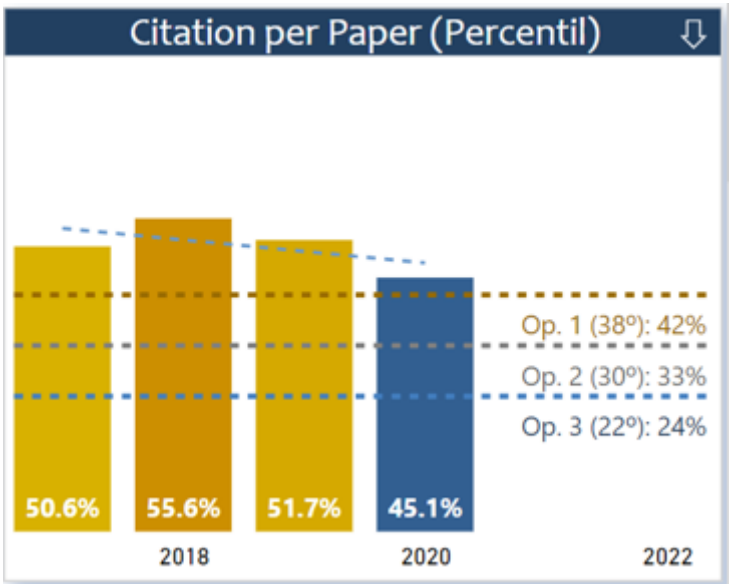
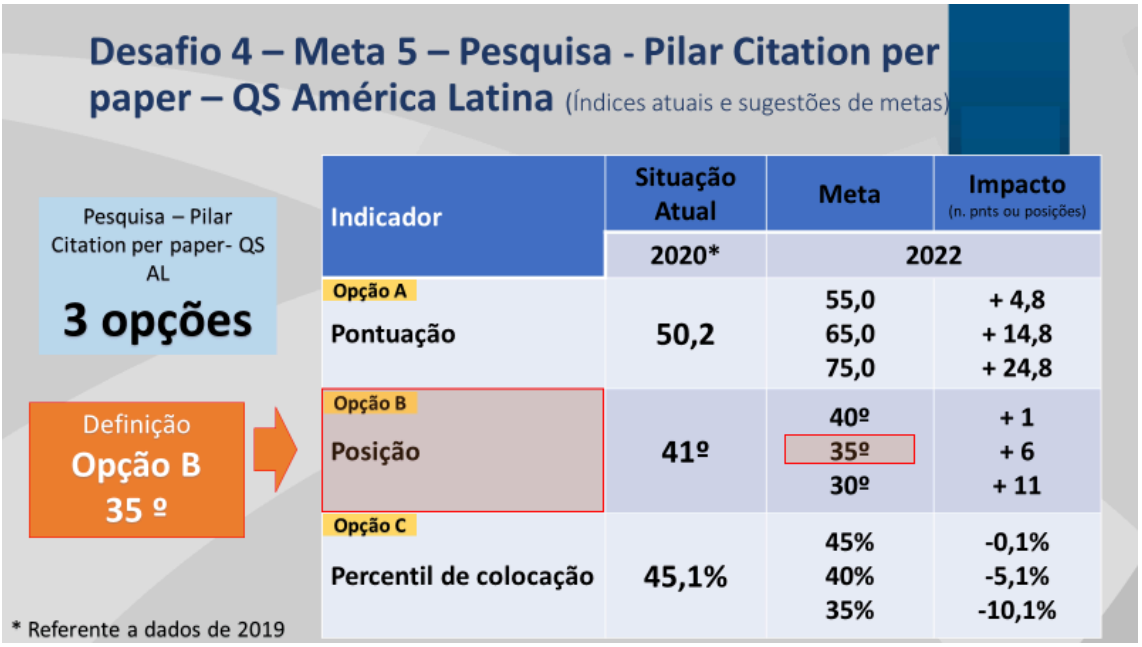


Figura 179: Desafio 4 - Meta 5 - Opção C - Percentil de colocação no Pilar Citation per paper

Entre as opções apresentadas, a equipe de gestores levou em consideração a importância da comunicação da meta, e entendeu como melhor indicador a Opção B – Posição no pilar Citation per paper. E definiu como meta a UFSM atingir o 35º lugar no ano de 2022 (Figura 180).



Indicador	Situação Atual	Meta	Impacto (n. pnts ou posições)
	2020*	2022	
Opção A Pontuação	50,2	55,0 65,0 75,0	+ 4,8 + 14,8 + 24,8
Opção B Posição	41º	40º 35º 30º	+ 1 + 6 + 11
Opção C Percentil de colocação	45,1%	45% 40% 35%	-0,1% -5,1% -10,1%

Figura 180: Desafio 4 - Meta 5 - Definição de indicador e meta

b. Inovação

O indicador que representa a inovação foi originalmente discutido no âmbito do desafio 6, pois tanto as empresas incubadas (startups) como as empresas residentes foram objeto de discussão e análise em uma mesma reunião, tendo sido discutidas em conjunto. No documento enviado ao Comitê de Governança e ao CONSU, esta mesma meta constava com o código 6.3 em função disso, enquanto a meta de empresas residentes constava com código 6.4. Embora tanto empresas incubadas (startups) como empresas residentes sejam importantes vetores do desenvolvimento regional, elas possuem características e papéis diferentes entre si. Assim, a meta relacionada a empresas incubadas foi transposta para o desafio 4 com o código 4.5, conforme consta na seção 3.5 da parte principal do documento do PDI. Não houve outra mudança a não ser o simples ajuste na numeração das metas e eventuais referências no texto, onde isso se fez necessário. As opções relacionadas a este indicador, levadas para a decisão dos gestões, estão apresentadas no item c da seção 2.6 deste anexo, na ordem em que originalmente ocorreu.

O quadro a seguir apresenta o resumo das metas definidas para o Desafio 4 e os objetivos do PDI que contemplam (Figura 181):

Desafio	Objetivo PDI	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 4 - Inovação Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M4.1 Proporção da Pós-Graduação no IGC	42,0%	43,0%
		M4.2 N. de novos cursos de Doutorado	-	2
		M4.3 N. de PPGs com conceito 5, 6 e 7	14	20
	AS-D4-01 - Aumentar a inserção científica institucional	M4.4 Pilar Citations – QS América Latina	41º	35º
	AI-D4-05 - Expandir os ambientes de inovação	M4.5[30] Empresas incubadas	39	50

Figura 181: Desafio 4 - Resumo de indicadores e metas

2.5. Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento institucional

O Desafio 5 contempla aspectos relacionados à infraestrutura da instituição como um todo, bem como a melhoria de processos de trabalho e o desenvolvimento de competências e conhecimentos necessários para o alcance dos objetivos institucionais. Ainda, é no desafio 5 que estão contempladas as principais questões relacionadas à governança da instituição e a sua sustentabilidade financeira.

2.5.1. Indicadores no plano de metas 2018-2021

Este desafio já possui indicadores no plano de metas vigente (2018-2021), neste caso a revisão deteve-se a analisar os indicadores acompanhados, e propor a manutenção, alteração ou exclusão da meta e indicador acompanhado (Figura 182), conforme será apresentado a seguir.

Meta	Objetivo PDI	Indicador	Proposta
Excluída	[SF-D5-01] Aumentar orçamento recebido do Governo Federal	Participação na Matriz OCC	Exclusão do indicador com substituição pela captação de recursos
M5.1	[SF-D5-03] Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional	% de redução na relação encargo/custeio	Alteração do indicador
Atingida	[AS-D5-01] Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	Desafios do PDI com indicadores	Meta atingida

Figura 182: Desafio 5 - Propostas para os indicadores já acompanhados no Plano de Metas 2018 – 2021

a. Participação na Matriz de Orçamento para Custeio e Capital (OCC)

Relacionada a sustentabilidade financeira, a primeira meta acompanhada no Desafio 5 é a participação da UFSM na Matriz de Orçamento para Custeio e Capital (OCC). A matriz OCC é uma das principais origens dos recursos orçamentários, sendo o parâmetro que serve de base para a elaboração das ações de funcionamento que compõem a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Em 2018, a UFSM adotou como meta, retomar ao patamar de 2012, e atingir a fatia de 2,33% da Matriz OCC, até 2021. No entanto, em termos proporcionais, o orçamento recebido via Matriz OCC se manteve em queda, na comparação com outras universidades federais. No ano de 2019, a participação da UFSM na Matriz OCC foi de 1,97% Figura 183. O que significa que do total de orçamento destinado ao Ministério da Educação - MEC para as Instituições de Ensino Superior, pelo Governo Federal, a UFSM recebeu apenas 1,97%. Esse fator, para além do desempenho individual da UFSM com relação as demais IFES nos indicadores de desempenho, considerados no cálculo da matriz, foi fortemente impactado pela inserção de novas IFES para a divisão do recurso orçamentário.

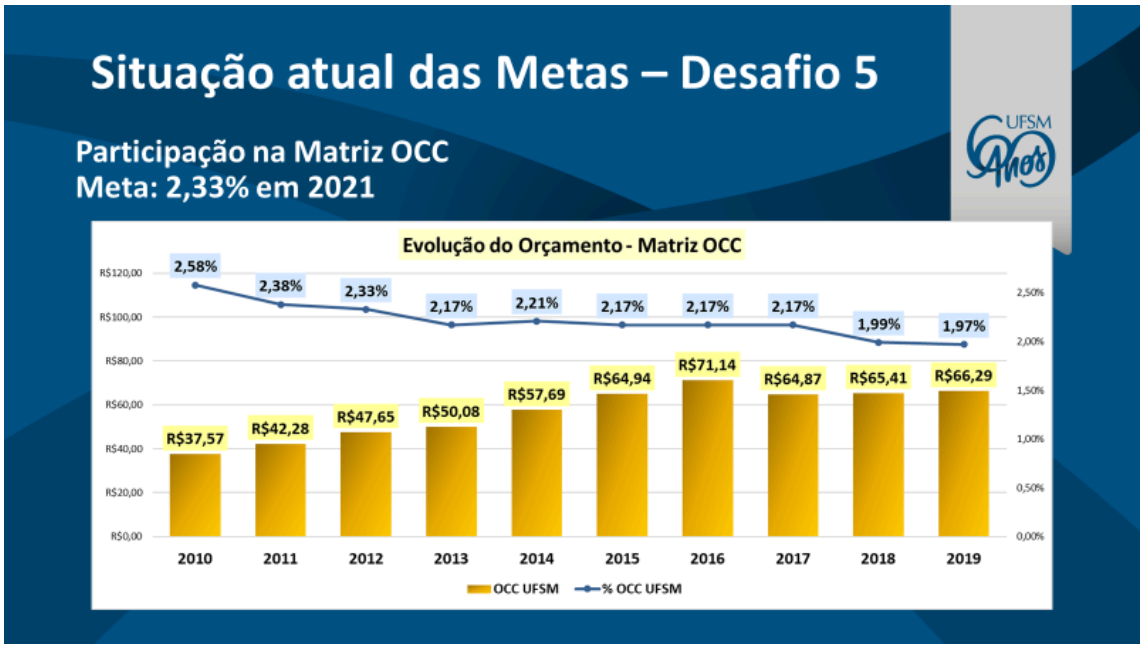


Figura 183: Desafio 5 - Meta 1 - Situação Atual na Participação na Matriz OCC

Não obstante, o montante destinado pelo Governo para composição da Matriz OCC vem reduzindo anualmente, especialmente após a Emenda Constitucional 95 / 2016, que estabelece o teto de gastos do governo.

Considera-se ainda, que desde 2018, o MEC não vem acatando o cálculo da Matriz OCC para a distribuição de recursos orçamentários. Dado esse contexto, a equipe da PROPLAN sugeriu a exclusão desse indicador, e a sua substituição por uma meta de

captação de recursos via fundação de apoio. A decisão, entre os gestores participantes da reunião, foi de aceitar a sugestão de substituição do indicador (Figura 184).

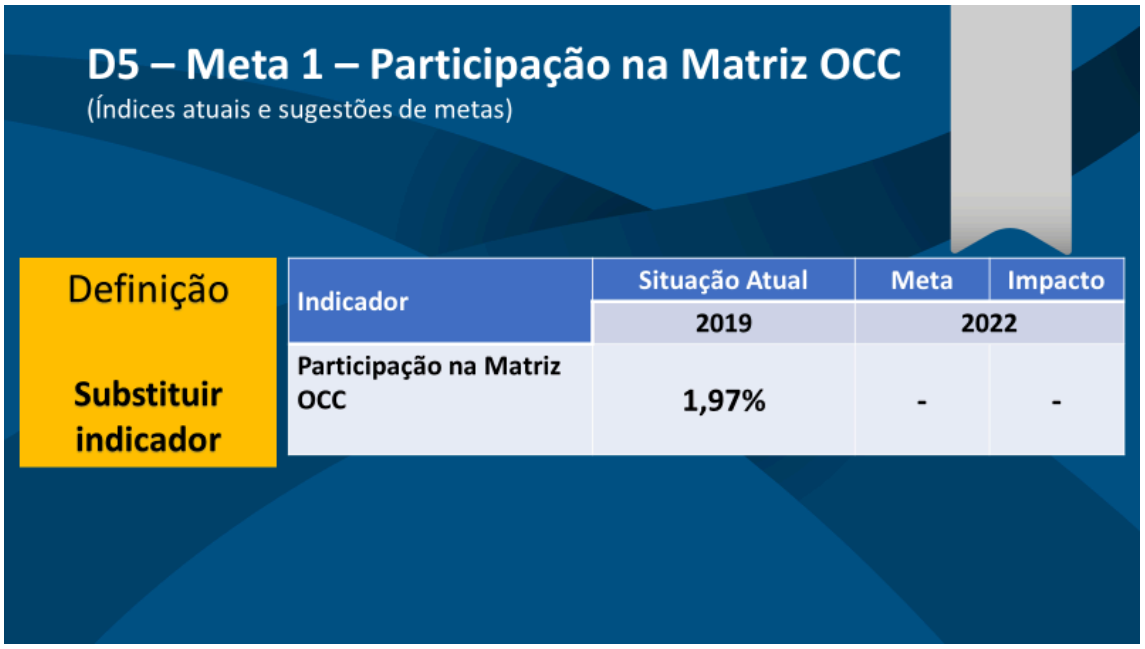


Figura 184: Desafio 5 - Meta 1 - Definição de substituição do indicador "Participação na Matriz OCC"

A meta relacionada à captação de recursos via fundação de apoio será apresentada no item 4.5.1Propostas de novos indicadores, onde estão apresentadas as propostas de novos indicadores para o Desafio 5.

b. Redução da relação encargo/custeio

Ainda no âmbito da sustentabilidade financeira, e direcionada à da eficiência da gestão orçamentária, o plano de metas 2018-2021 trabalha com a meta de redução da relação encargo e custeio. O gasto com encargos, estão relacionados ao funcionamento geral da universidade, como despesa com energia elétrica, serviços terceirizados, apoio técnico e vigilância, entre outros. A meta proposta para esse indicador foi de reduzir para 7% ao ano, a representatividade do gasto com encargos sobre o total do orçamento de custeio da UFSM, o que levaria uma redução acumulada de R$ 15 milhões em encargos, até 2021.

A Figura 185 apresenta a situação atual desta meta, em 2017, os encargos representavam 47,8% do total de custeio, esse percentual equivale a aproximadamente R$ 81,1 milhões. Em 2019, a representatividade dos encargos em relação ao custeio foi de 49,1%, o que equivale a aproximadamente R$ 75,4 milhões. Desta forma, o valor nominal gasto em encargos reduziu em torno de R$ 5,7 milhões, nesse período, e sua representatividade no total do custeio se elevou, devido à redução do orçamento total disponível para custeio (Figura 186) e não por ineficiência de gestão.

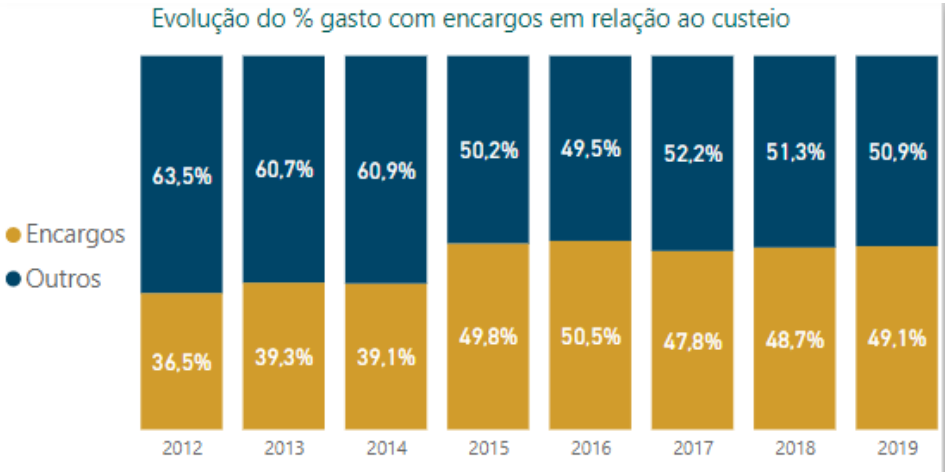


Figura 185: Desafio 5 - Meta 2 - Percentual de redução na relação encargo/custeio – Situação atual

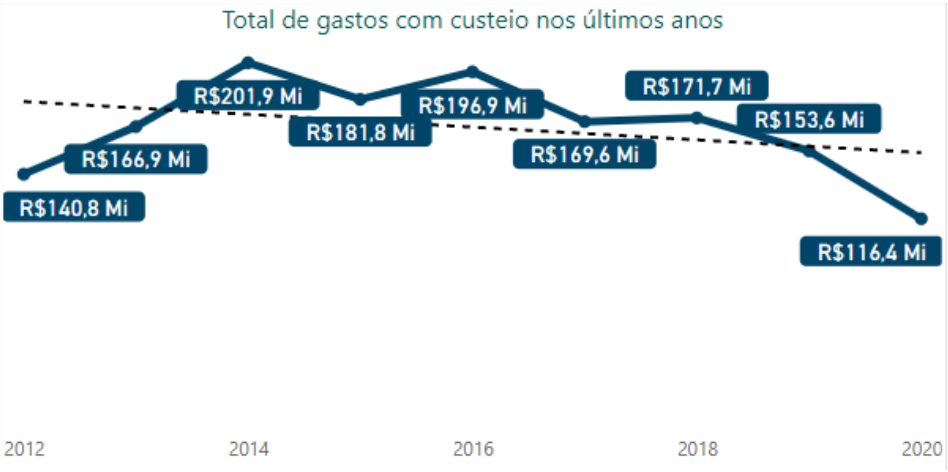


Figura 186: Desafio 5 - Meta 2 - Histórico do orçamento total para custeio

A análise deste indicador levou em consideração, além da verificação da situação atual, a identificação da necessidade de alterar a metodologia, no intuito de apresentar um valor mais próximo daquele efetivamente realizado em encargos. Atualmente, usa-se para cálculo do valor dos encargos o valor empenhado, a proposta é utilizar o valor realizado. Essa proposta se justifica pelo fato de que o valor empenhado nem sempre condiz com a realidade do ano corrente, como pode ser observado na Figura 187.

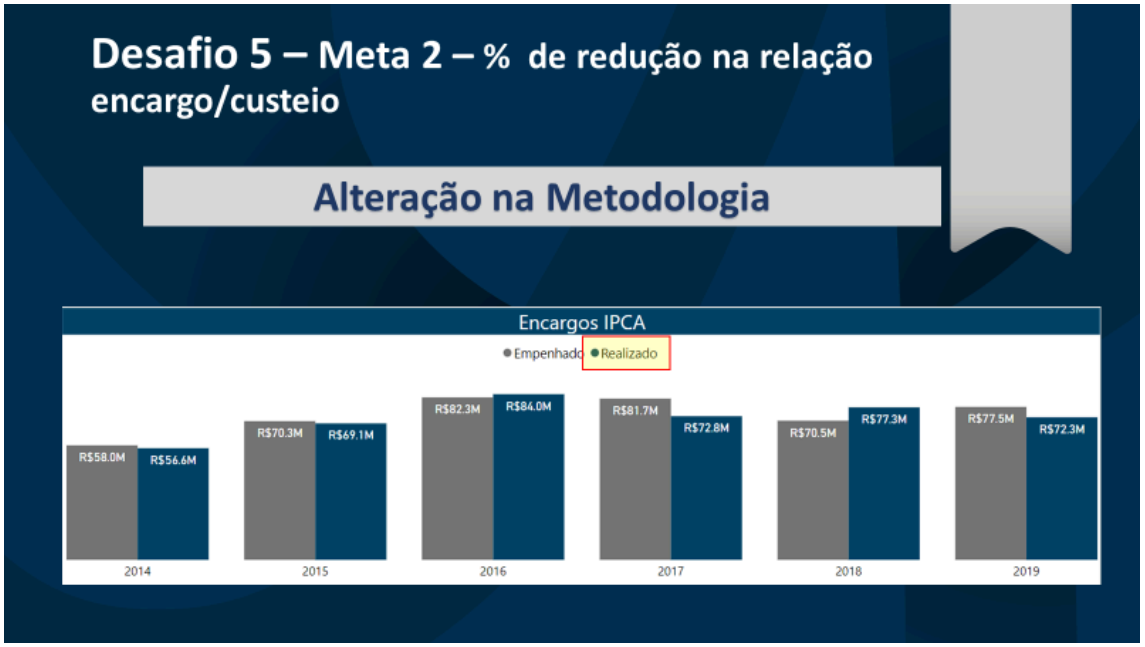


Figura 187: Desafio 5 - Meta 2 - Proposta de alteração na metodologia - Valor Empenhado x Valor Realizado

Outro critério considerado para elaborar as propostas de revisão da meta relacionada aos encargos foi o fato da redução orçamentária de 18% no PLOA de 2021, impactando em aproximadamente 25 milhões de redução do orçamento para custeio (Figura 188). Por este histórico de redução do valor orçamentário liberado para custeio, foi sugerida a substituição da relação encargo/custeio, como indicador, por uma das 4 opções de indicadores apresentadas (Figura 189).

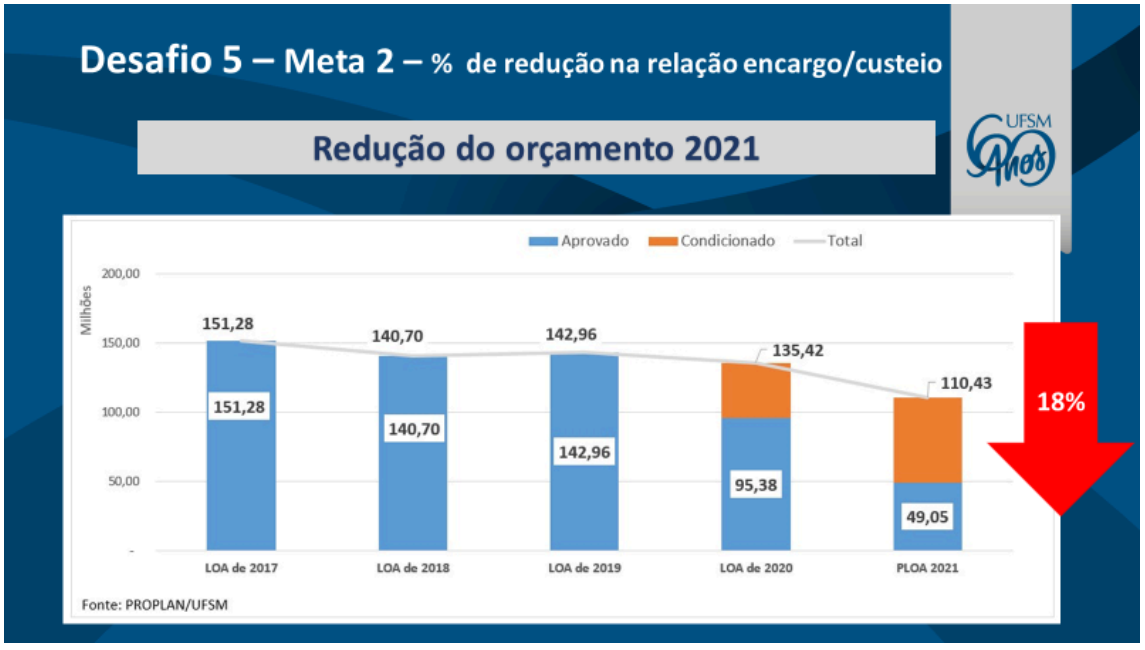
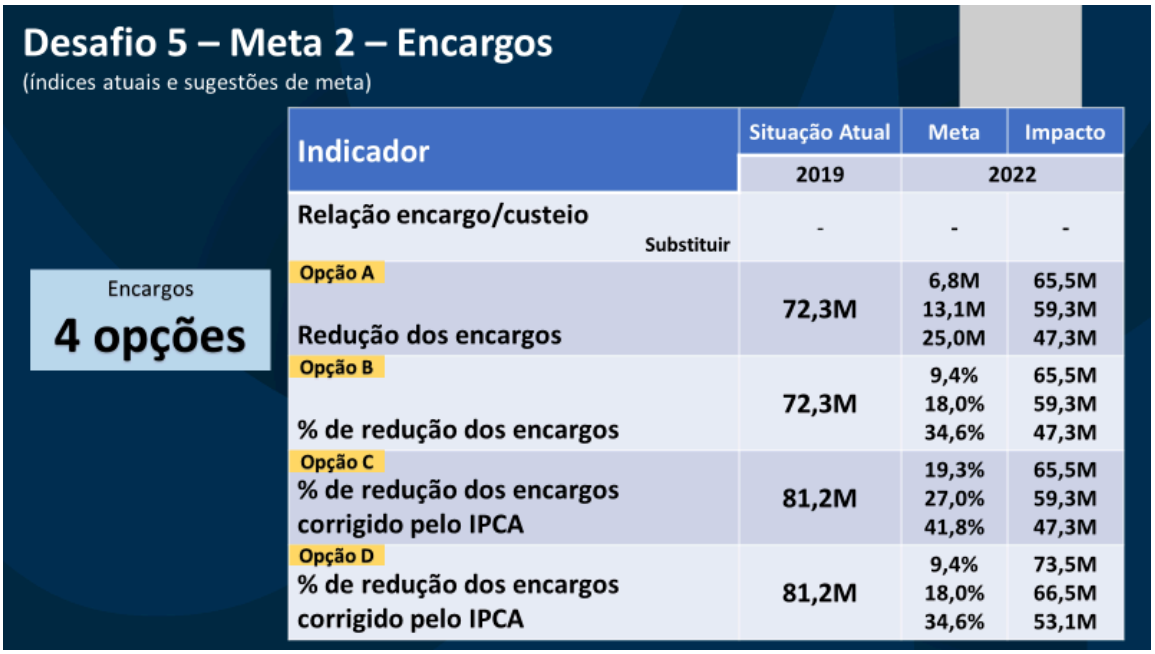


Figura 188: Desafio 5 - Meta 2 - Redução do orçamento para custeio para 2021

Diante destas considerações, foram apresentadas quatro opções de indicadores, com sugestões de meta e previsão de impacto para cada uma delas (Figura 189).



Indicador	Situação Atual	Meta	Impacto
	2019	2022	
Relação encargo/custeio Substituir	-	-	-
Opção A Redução dos encargos	72,3M	6,8M 13,1M 25,0M	65,5M 59,3M 47,3M
Opção B % de redução dos encargos	72,3M	9,4% 18,0% 34,6%	65,5M 59,3M 47,3M
Opção C % de redução dos encargos corrigido pelo IPCA	81,2M	19,3% 27,0% 41,8%	65,5M 59,3M 47,3M
Opção D % de redução dos encargos corrigido pelo IPCA	81,2M	9,4% 18,0% 34,6%	73,5M 66,5M 53,1M

Figura 189: Desafio 5 - Meta 2 - Opções de indicador e meta

Nas opções A, B e C, o impacto gerado pelas metas propostas é o mesmo, os valores sugeridos foram definidos com base no valor necessário para suprir a redução do orçamento para custeio, definida para 2021 (Figura 189). No ano de 2019, o total de gastos com encargos foi de R$ 73,2 milhões, as sugestões de meta para 2022, nas opções A, B e C podem gerar os seguintes cenários:

1. R$ 65,5 milhões em encargos, em 2022;
2. R$ 59,3 milhões em encargos, em 2022 ou;
3. R$ 47,3 milhões em encargos, em 2022.

A sugestão mais agressiva de meta, que leva a uma projeção de atingir o valor de R$ 47,3 milhões em encargos para 2022, considera que toda a redução orçamentária será absorvida pelas despesas com encargos. Já, nas outras sugestões de meta, considera-se que a redução geral do orçamento para custeio será dividida também com as outras matrizes orçamentárias internas.

Analisando individualmente, a opção A, apresenta a proposta de definir uma redução nominal dos encargos, tendo como base o valor de 2019 (Figura 190).

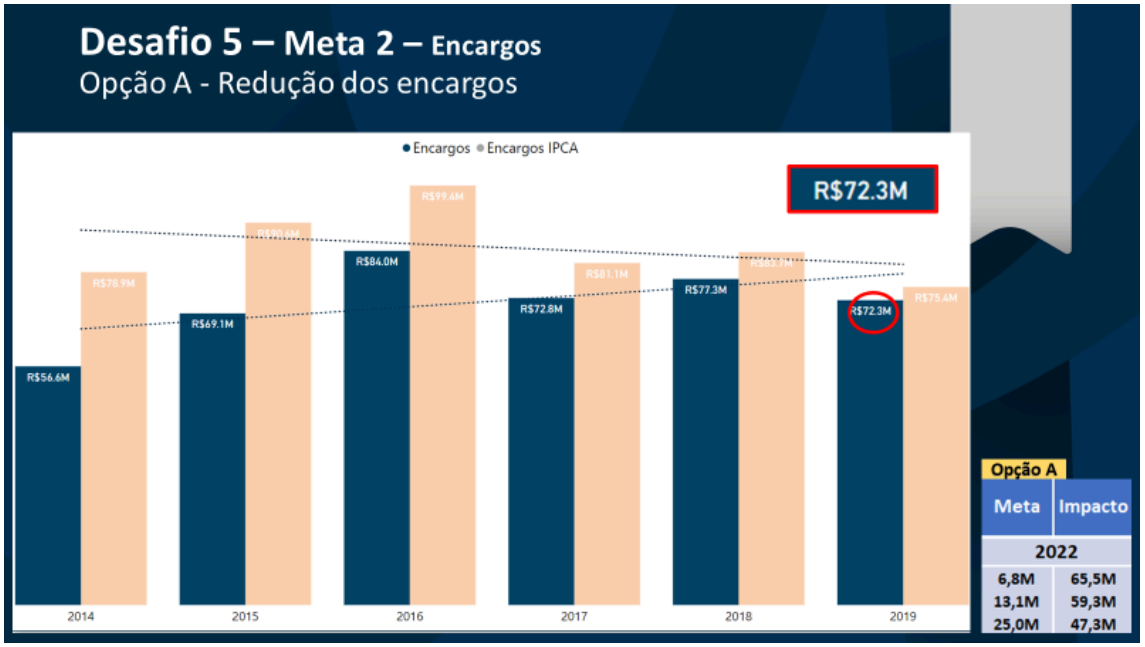


Figura 190: Desafio 5 - Meta 2 - Opções de indicador e meta

Na opção B, a proposta é definir um percentual de redução dos encargos que atinja os níveis de impacto necessários para suprir a redução orçamentária. Em um nível mais agressivo o percentual necessário seria de 34,6% de redução. Já, considerando a possibilidade de distribuir o corte de despesas com outras matrizes, esses percentuais poderiam ficar em 18,0% ou 9,4% (Figura 191).

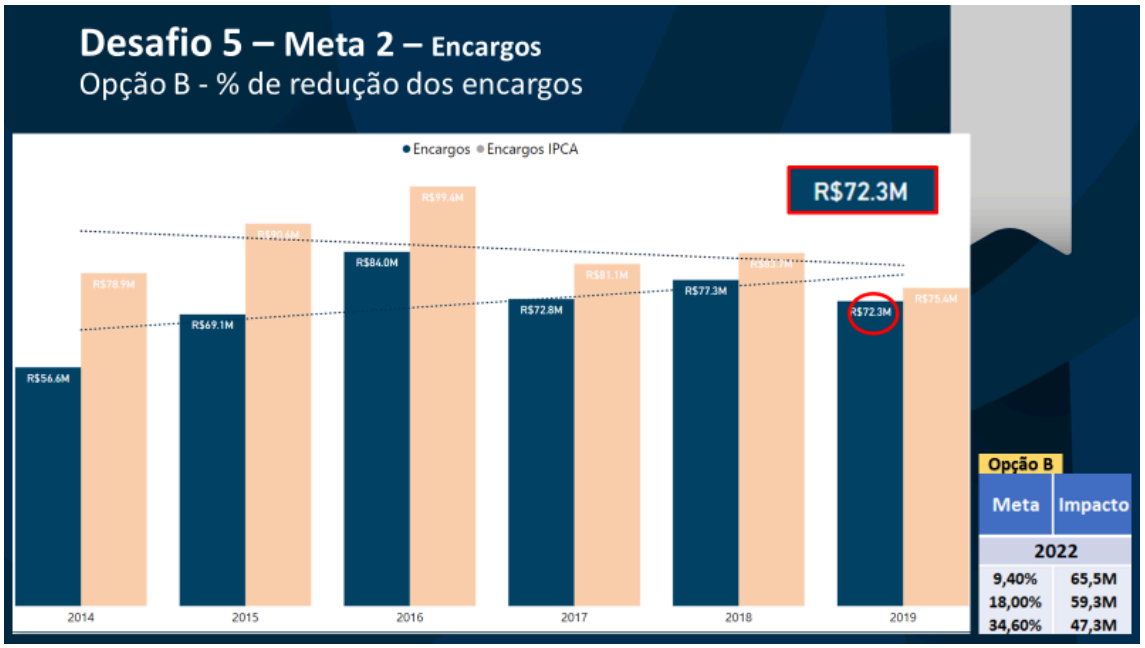


Figura 191: Desafio 5 - Meta 2 - Opção B - Redução percentual dos encargos

A opção C também apresenta metas de percentual de redução dos encargos. No entanto, o valor dos encargos de 2019, utilizado como base para cálculo dos índices percentuais, foi atualizado pelo Índice Geral de Preços – IPCA e projetado para 2022.

Então, o valor que em 2019 foi de R$ 72,3 milhões, em 2022, valerá em R$ 81,2 milhões. E este foi o valor utilizado como base para a opção C, na definição de índices percentuais de redução necessários para atingir aos montantes de R$ 65,5 milhões, 59,3 milhões ou R$ 47,3 milhões em encargos, em 2022 (Figura 192).

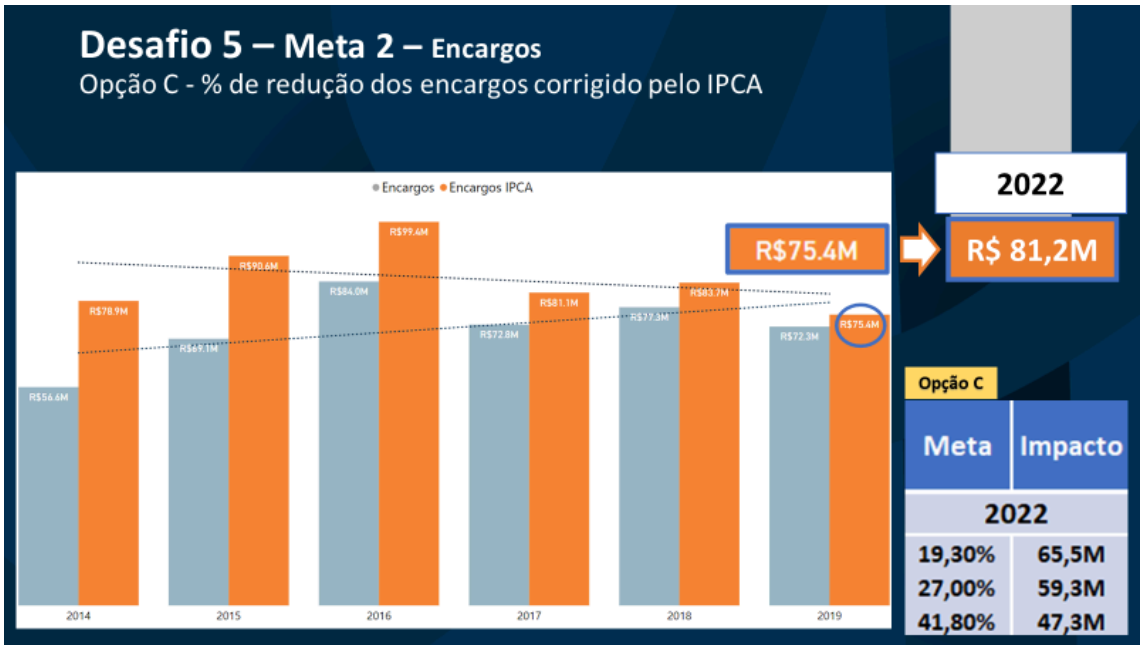


Figura 192: Desafio 5 - Meta 2 - Opção C - Redução percentual dos encargos corrigida pelo IPCA

A opção D, também propõem o uso de índice percentual como indicador, tendo por base o valor de 2019 atualizado e projetado para 2022. No entanto, a definição dos índices percentuais considerou a atualização monetária do montante final, chegando aos índices de 9,4%, 18,0% e 34,6% (Figura 193).

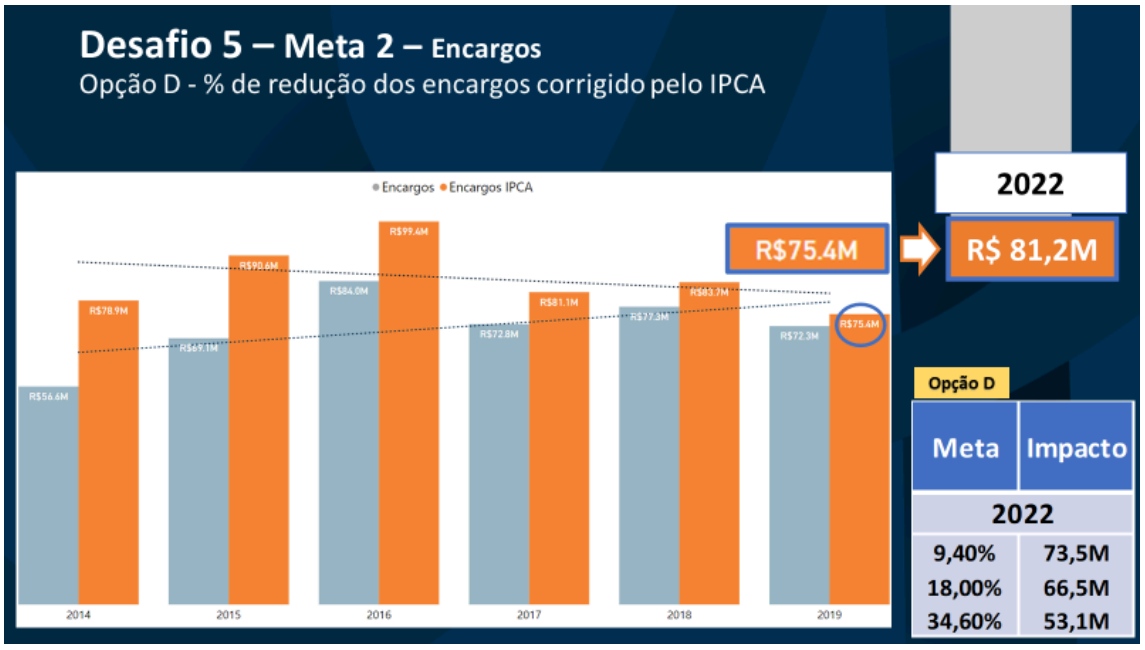


Figura 193: Desafio 5 - Meta 2 - Opção D - Percentual de redução dos encargos com valor base e montante corrigidos pelo IPCA

A discussão da meta relacionada aos encargos se estendeu por duas reuniões com os gestores universitários, e contou com muitas ponderações de todos os envolvidos. Especialmente o fato de que, nos últimos anos, a UFSM já vem atuando no sentido de adotar ações incisivas de redução dos encargos. A visão dos gestores é de que a opção D, com uma meta intermediária de redução, de 18,0%, apresenta um cenário desafiador, mas mais realista em comparação com as outras opções (Figura 194).

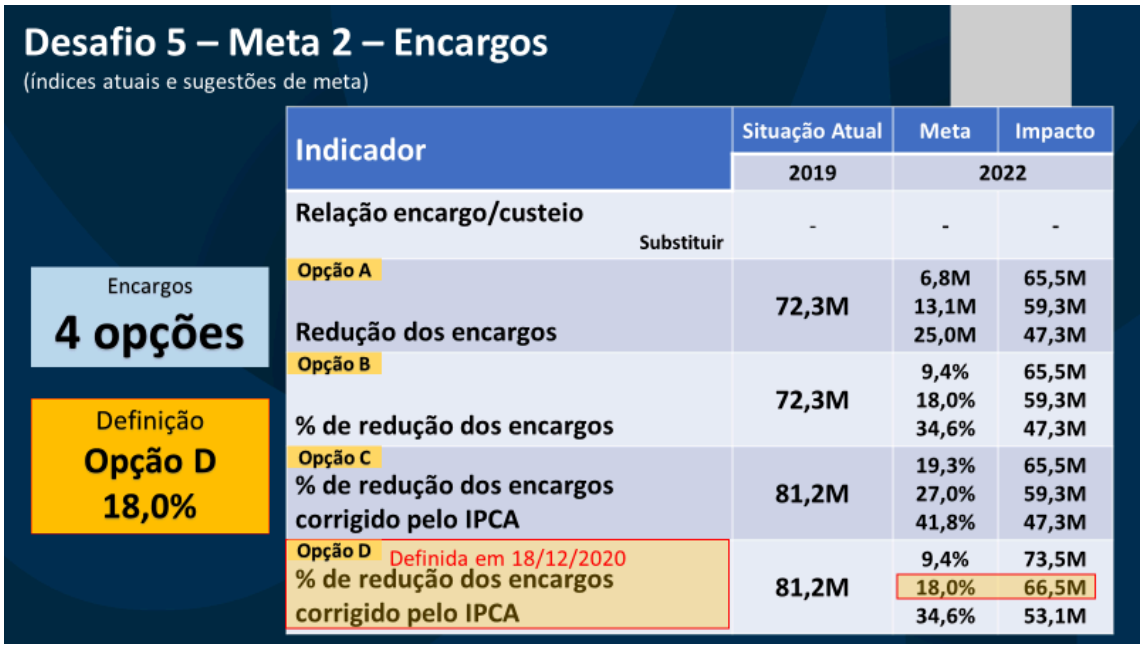


Figura 194: Desafio 5 - Meta 2 - Definição de indicador e meta para redução dos encargos

c. Desafios do PDI com indicadores

Com o intuito de promover maior transparência e profissionalização da gestão, bem como fortalecer políticas de governança, o plano de metas 2018-2021 traçou como meta ter indicadores para todos os Desafios do PDI.

Até o momento, a UFSM acompanha 12 indicadores que têm metas definidas para 2021. Destes indicadores, 11 contemplam 3 dos 7 desafios do PDI (Figura 195), e um é relacionado à visão institucional, representada pela meta de “Ser um Universidade de Excelência”.

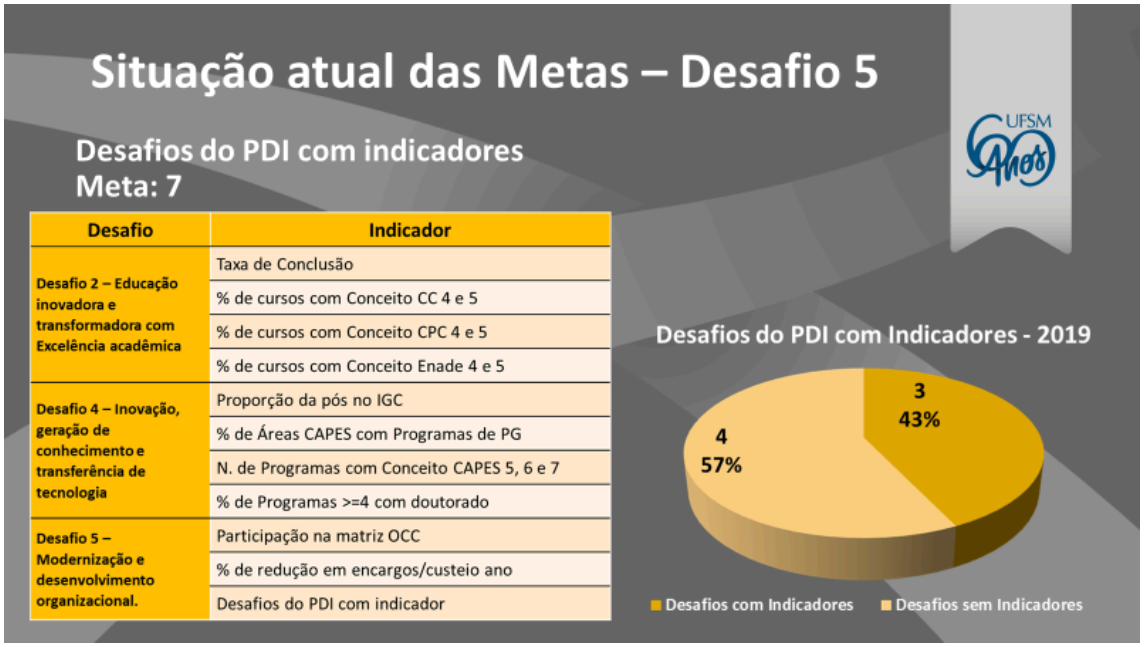


Figura 195: Desafio 5 - Meta 3 - Desafios do PDI com indicadores – Situação Atual

A revisão do plano de metas institucional, da qual resulta este documento, oferece à UFSM a possibilidade de cumprir a meta estabelecida em 2018. Esta revisão gerou a definição de 33 indicadores com metas definidas para 2022. Destes indicadores, 31 contemplam estão distribuídos entre os 7 Desafios do PDI e 2 representam a visão institucional.

As figuras a seguir apresentam todos os indicadores resultantes da revisão do plano de metas da UFSM.

Plano de Metas Institucionais UFSM - 2021 - 2022				
Metas Principais			Atual	Meta 2022
Visão UFSM	Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.	Índice Geral de Cursos - IGC	4	5
		QS Rankings América Latina	25º	20º

Figura 196: Metas principais da UFSM para 2022

Desafio	Objetivo PDI	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 1 - Internacionalização	AS-D4-01 - Aumentar a inserção científica institucional	Posição entre as brasileiras no pilar internacionalização do Ranking QS América Latina	21º	20º
	PR-D1-01 - Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	Pesquisadores em qualificação no exterior em países priorizados pela CAPES	81,5%	85,0%
	PR-D1-02 - Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos	Docentes estrangeiros na UFSM	1,69%	1,80%
		Estudantes estrangeiros na UFSM	0,61%	0,70%

Figura 197: Metas relacionadas ao Desafio 1 – Internacionalização

Desafio	Objetivo PDI	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	% de cursos com conceito CC 4 e 5	96,0%	96,0%
		% de cursos com conceito CPC 4 e 5	83,5%	85,0%
		% de cursos com conceito Enade 4 e 5	69,0%	80,0%
	AS-D2-02 - Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	TCV Acumulada Geral	50,5%	52,0%
		Taxa de Evasão Anual no Ensino Técnico UFSM	18,2%	14,0%
	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	% de Egressos da graduação trabalhando na área ou cursando pós-graduação	84,9%	95,0%
	AS-D2-03 - Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM	Pontuação geral na dimensão "Satisfação e Pertencimento" da autoavaliação institucional	5,52	5,80

Figura 198: Metas para o Desafio 2 - Educação inovadora, transformadora com excelência acadêmica

Desafio	Objetivo PDI	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 3 - Inclusão Social	PR-D3-01 - Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos	Tempo de formação (BSE + Auxílio PNAES Até 1 Semestre)	72,4%	80,0%
	PR-D2-04 - Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	% de encaminhamento de alunos na CAED (com critério)	25,0%	50,0%

Figura 199: Metas para o Desafio 3 - Inclusão Social

Desafio	Objetivo PDI	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 4 - Inovação Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	Proporção da Pós-Graduação no IGC	42,0%	43,0%
		N. de novos cursos de Doutorado	-	2
		N. de PPGs com conceito 5, 6 e 7	14	20
	AS-D4-01 - Aumentar a inserção científica institucional	Pilar Citations – QS América Latina	41º	35º
	AI-D4-05 - Expandir os ambientes de inovação	Empresas incubadas[30]	39	50

Figura 200: Metas para o Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

Desafio	Objetivo PDI	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional	SF-D5-02 - Incrementar a Recursos Fundação de Apoio extraorçamentários	Crescimento da captação geral de recursos	-	30,0%
	SF-D5-03 - Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional	% de redução dos encargos corrigido pelo IPCA	-	18,0%
	AS-D5-01 - Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	Conceito Institucional	3	5
	PR-D5-03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	% de Respostas 5 e 6 na questão "Fico sabendo o que acontece na UFSM)	56,1%	75,0%

Figura 201: Metas para o Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional

Desafio	Objetivo PDI	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional	PR-D5-03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	Posição média das redes sociais entre as brasileiras - UniRank	45º	30º
	AS-D6-03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede	NO: 54%	70%
			CO: 59%	70%
	AI-D4-05 - Expandir os ambientes de inovação	Empresas instaladas no parque	0	4
	AS-D6-03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	Percentual de eixos com programas de referência	87,5%	100,0%
	PR-D2-01 - Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	Posição no Ranking Universidades Empreendedoras	9º	8º

Figura 202: Metas para o Desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional

Desafio	Objetivo PDI	Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 7 - Gestão Ambiental	AI-D5-01 - Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente	Categoria Mobilidade no GreenMetric Ranking	14º	8º
		Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric Ranking	26º	21º
	AS-D7-01 - Implantar um sistema de gestão ambiental	Desempenho geral no GreenMetric Ranking	25º	20º

Figura 203: Metas para o Desafio 7 - Gestão Ambiental

2.5.2. Propostas de novos indicadores

Com o intuito de complementar a estratégia para atingir os objetivos do Desafio 5 a revisão do plano de metas propôs 3 novos indicadores para este Desafio. Um relacionado à governança, outro direcionado a contornar a crescente queda do orçamento federal e outro com foco na comunicação institucional (Figura 204).

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
M5.2	[SF-D5-02] Incrementar a Recursos Fundação de Apoio extraorçamentários	Recursos Fundação de Apoio	O orçamento do governo federal vem diminuindo e a Recursos Fundação de Apoio por outros meios será ainda mais importante.	a) Captação total b) Retorno direto para a UFSM c) Captação via empresas d) Autofinanciado
M5.3	[AS-D5-01] Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	Governança	Boas práticas de gestão ajudam a alcançar bons resultados e melhorar o desenvolvimento institucional.	a) Conceito Institucional MEC b) Capacidade de Governança c) Capacidade de Gestão
M5.4	[PR-D5-03] Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	Comunicação Institucional	Manter o público interno bem informado sobre a universidade é importante para que cada um possa se posicionar de maneira adequada nos diferentes espaços em que estão inseridos.	a) Pontuação geral entre os servidores b) Percentual de respostas 5 e 6 c) Percentual de respostas 6

Figura 204: Desafio 5 - Proposta de novos indicadores

a. Governança

Para direcionar as estratégias de governança, a revisão do plano de metas analisou indicadores do MEC e do TCU, e propôs três opções de indicadores (Figura 205). A opção A refere-se ao Conceito Institucional, resultante do recredenciamento institucional pelo qual é previsto que a UFSM passe em 2021. As opções B e C são relativas aos Indicadores de Governança do TCU.

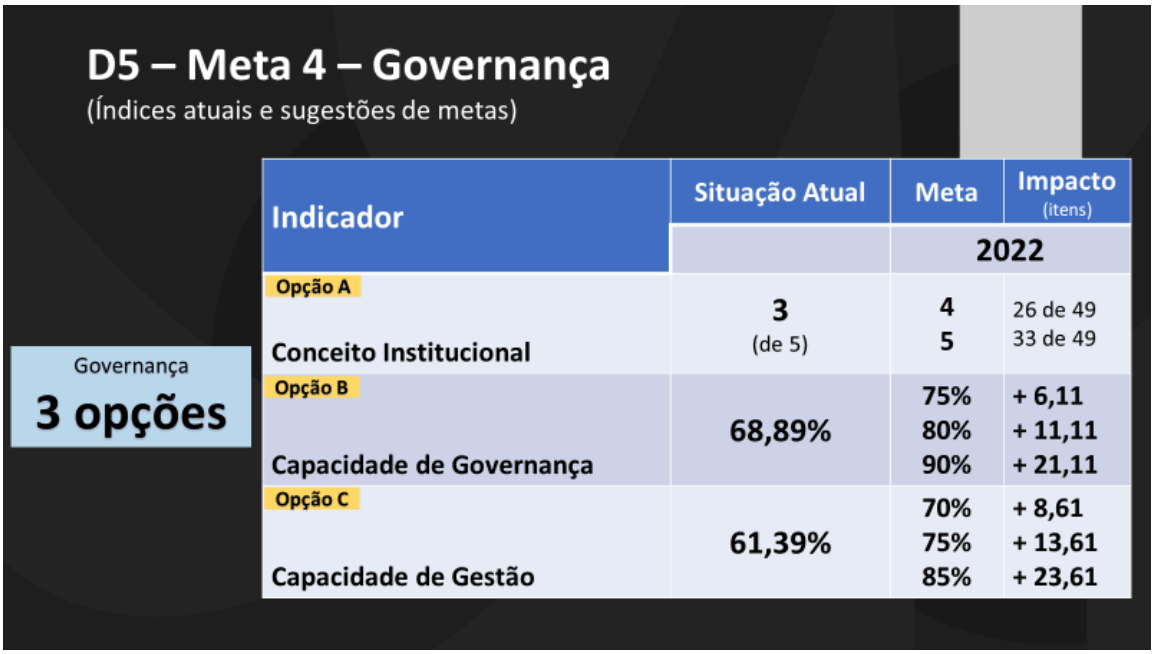


Figura 205: Desafio 5 - Meta 4 - Opções de indicadores para governança

O Conceito Institucional resulta do processo de recredenciamento institucional pelo qual as universidades passam em um intervalo de aproximadamente 10 anos. O último processo avaliativo pelo qual a UFSM passou foi finalizado em 2009, e culminou com o Conceito Institucional 3. A previsão é que em 2021 a UFSM seja avaliada novamente,

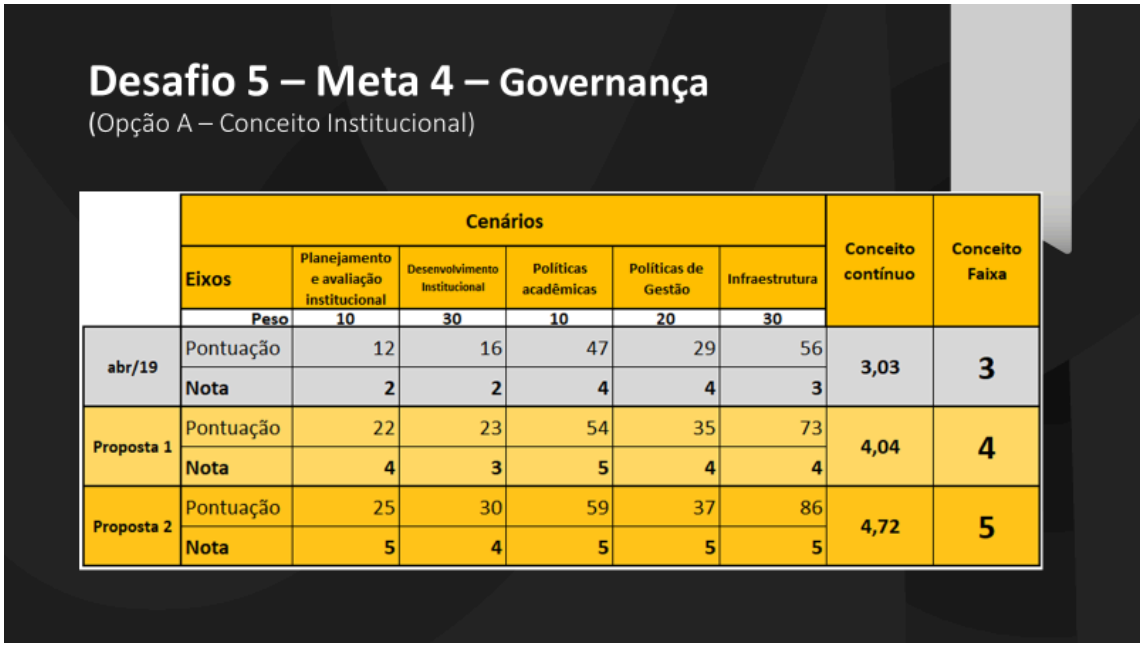
em conjunto com o Procurado Institucional e demais gestores diretamente envolvidos, a equipe da PROPLAN estudou o instrumento e avaliou cada um dos 49 itens, propondo as ações necessárias para subir de conceito.

O instrumento de avaliação externa conta com 49 itens distribuídos em 5 eixos, com pesos diferentes entre si (Figura 206). O eixo de planejamento e avaliação institucional tem 5 itens e peso 10; o eixo de desenvolvimento institucional tem 7 itens e peso 30; o eixo de políticas acadêmicas tem 12 itens e peso 10, o eixo de políticas de gestão tem 8 itens e peso 20, e o eixo infraestrutura tem 17 itens e peso 30.

Eixos	**Planejamento e avaliação institucional** **1**	**Desenvolvimento Institucional** **2**	**Políticas acadêmicas** **3**	**Políticas de Gestão** **4**	**Infraestrutura** **5**
Peso	10	30	10	20	30
Total de Itens	5	7	12	8	17

Figura 206: Composição do Instrumento de Avaliação Institucional Externa do MEC - Ed. 2017

Para as proposições, foram considerados três cenários, um primeiro, realizado em abril de 2019 – “abr/19”, mantendo a situação da UFSM, sem proposição de ações. Neste caso, a previsão é de que a universidade mantenha o conceito 3, que é o mínimo aceito pelo MEC. Para a revisão do plano de metas, foram realizadas duas propostas. Na “Proposta 1”, o intuito é atingir o conceito 4, para isso existem 26 itens do instrumento que devem ser readequados. A “Proposta 2” apresenta a adequação em 33 dos 49 itens do instrumento, para chegar ao conceito 5 (Figura 207).



	Cenários						Conceito contínuo	Conceito Faixa
	Eixos	Planejamento e avaliação institucional	Desenvolvimento Institucional	Políticas acadêmicas	Políticas de Gestão	Infraestrutura		
	Peso	10	30	10	20	30		
abr/19	Pontuação	12	16	47	29	56	3,03	3
	Nota	2	2	4	4	3		
Proposta 1	Pontuação	22	23	54	35	73	4,04	4
	Nota	4	3	5	4	4		
Proposta 2	Pontuação	25	30	59	37	86	4,72	5
	Nota	5	4	5	5	5		

Figura 207: Desafio 5 - Meta 4 - Opção A - Conceito Institucional

O foco da análise foi direcionado ao Conceito Institucional, considerando a objetividade do instrumento utilizado pelo MEC para avaliar as universidades. Essa objetividade permitiu analisar cada item do instrumento utilizado pelos avaliadores e identificar as possibilidades de melhoria na UFSM.

Já, com relação ao instrumento utilizado para avaliar os indicadores de governança, a equipe envolvida na proposta dos indicadores e metas, considerou que a menor objetividade do instrumento e o fato de os resultados terem origem em um processo de autoavaliação acaba por apresentar maior fragilidade na definição de metas.

Desta forma a sugestão foi de adotar como meta o alcance do Conceito Institucional 5, e foi aceita pelos participantes da reunião (Figura 208).

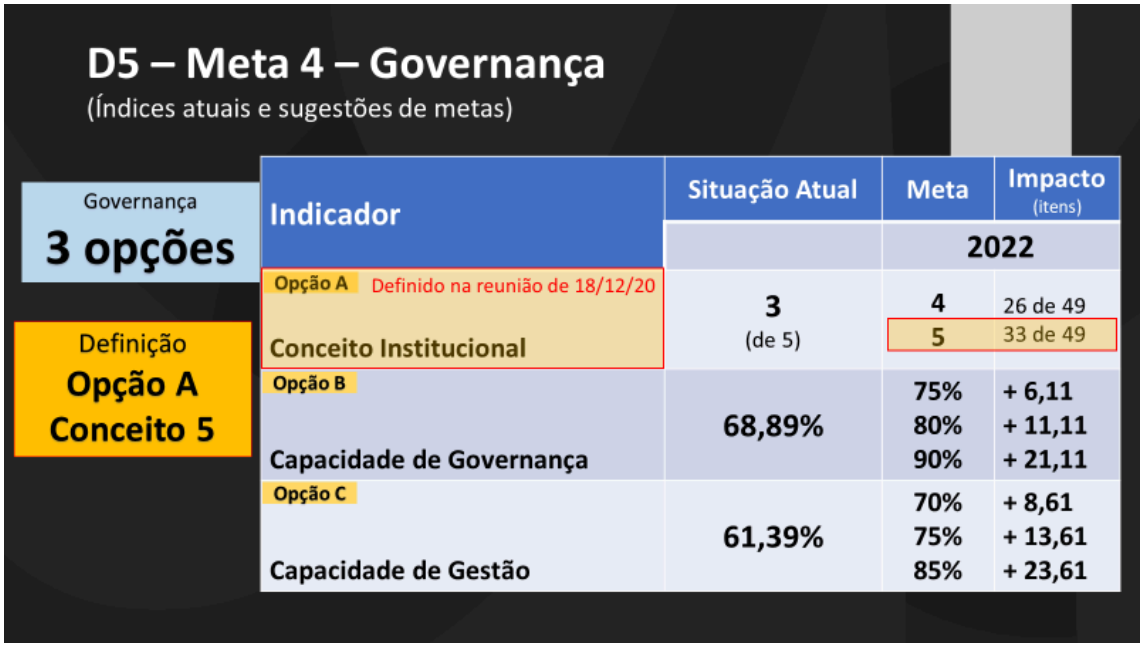


Figura 208: Desafio 5 - Meta 4 - Definição de indicador e meta para governança

b. Comunicação Institucional

Considerando a importância estratégica da comunicação institucional, a revisão do plano de metas propôs a adoção de um indicador que mostre à gestão como está a comunicação no âmbito da UFSM. Para isso, foram analisados resultados da dimensão Comunicação Institucional da última edição da Autoavaliação Institucional, que contou com a participação de 47% dos Docentes e 44,1% dos Técnicos Administrativo em Educação – TAEs.

A dimensão Comunicação Institucional é resultado da Análise de Componentes Principais aplicada aos dados da autoavaliação, e é composta pelas afirmativas (Figura 209):

- Conheço os desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI
- Fico sabendo o que acontece na UFSM
- Conheço as práticas de responsabilidade ambiental realizadas na UFSM.

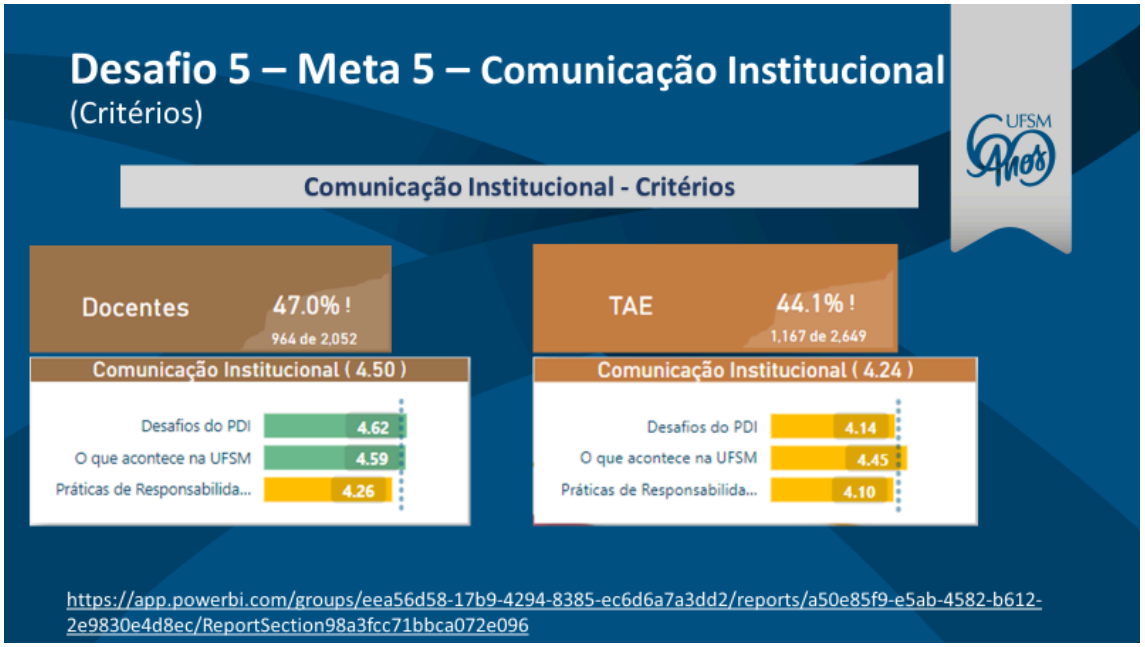


Figura 209: Autoavaliação Institucional - Dimensão Comunicação Institucional

Foram apresentadas 3 opções de indicadores e 3 opções de meta para cada um (Figura 210).

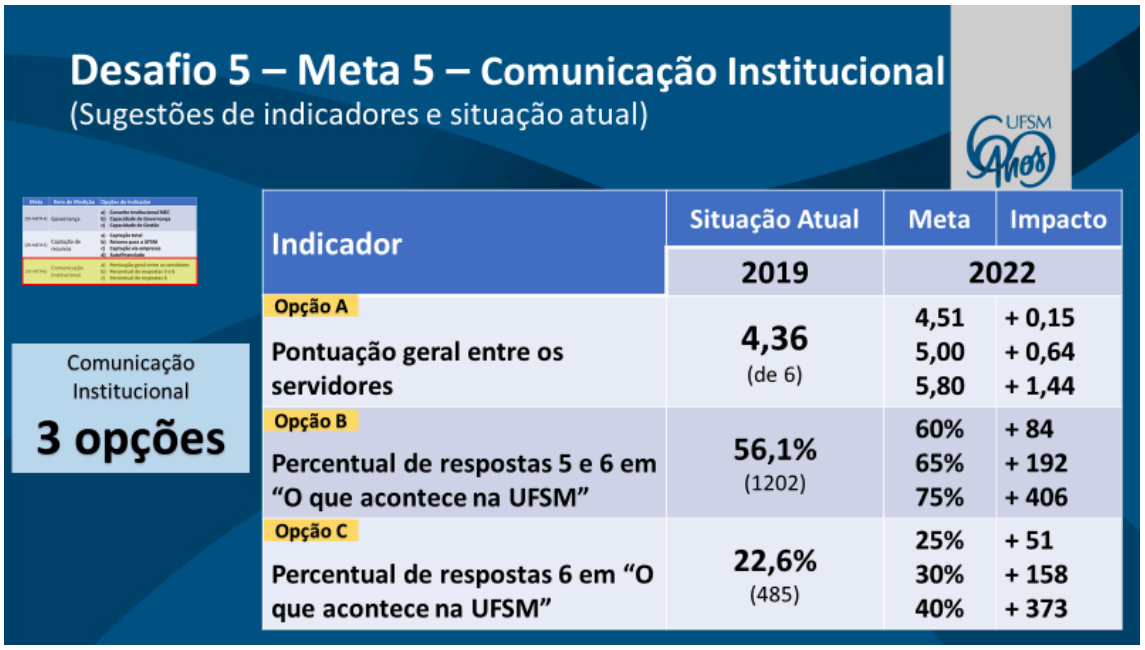


Figura 210: Desafio 5 - Meta 5 - Opções de indicador e meta para Comunicação Institucional

A opção A sugere adotar como indicador a pontuação geral entre os servidores, a dimensão comunicação institucional. Na última edição, a pontuação geral foi de 4,36, de uma escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). Entre os docentes essa pontuação foi de 4,50, enquanto, entre os TAEs, foi de 4,24 (Figura 211).

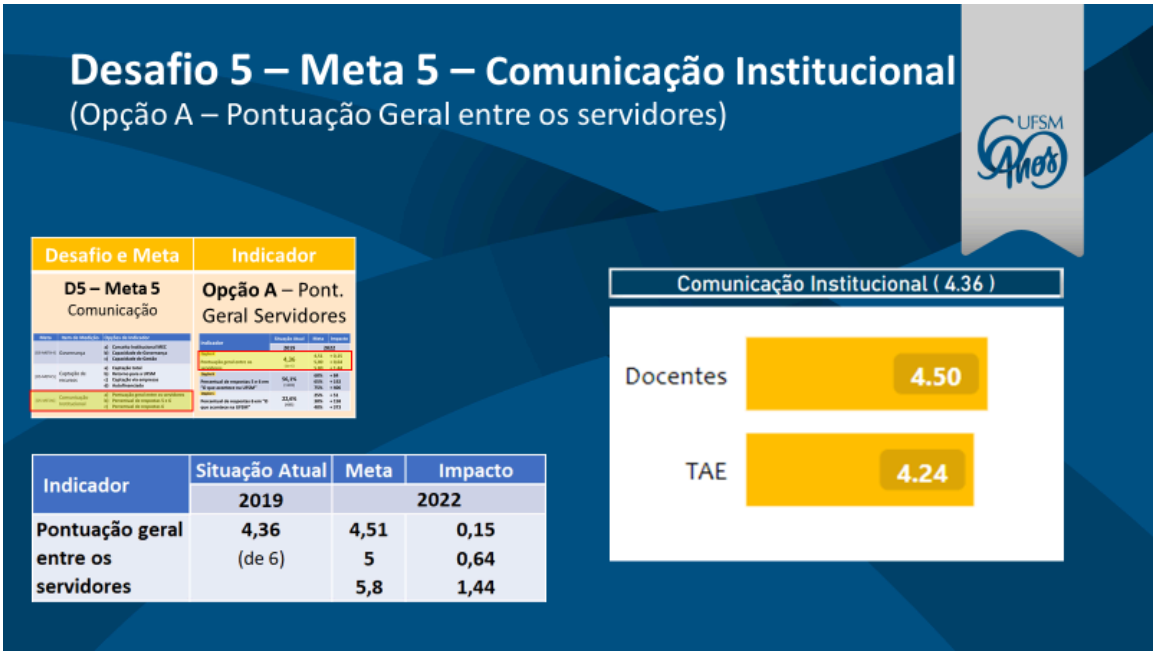


Figura 211: Desafio 5 - Meta 5 - Opção A - Pontuação geral entre os servidores

Na opção B, a proposta é analisar o percentual de respondentes que classificou a afirmativa “fico sabendo o que acontece na UFSM” como 5 e 6. O resultado atual é de 56,1% (Figura 212).

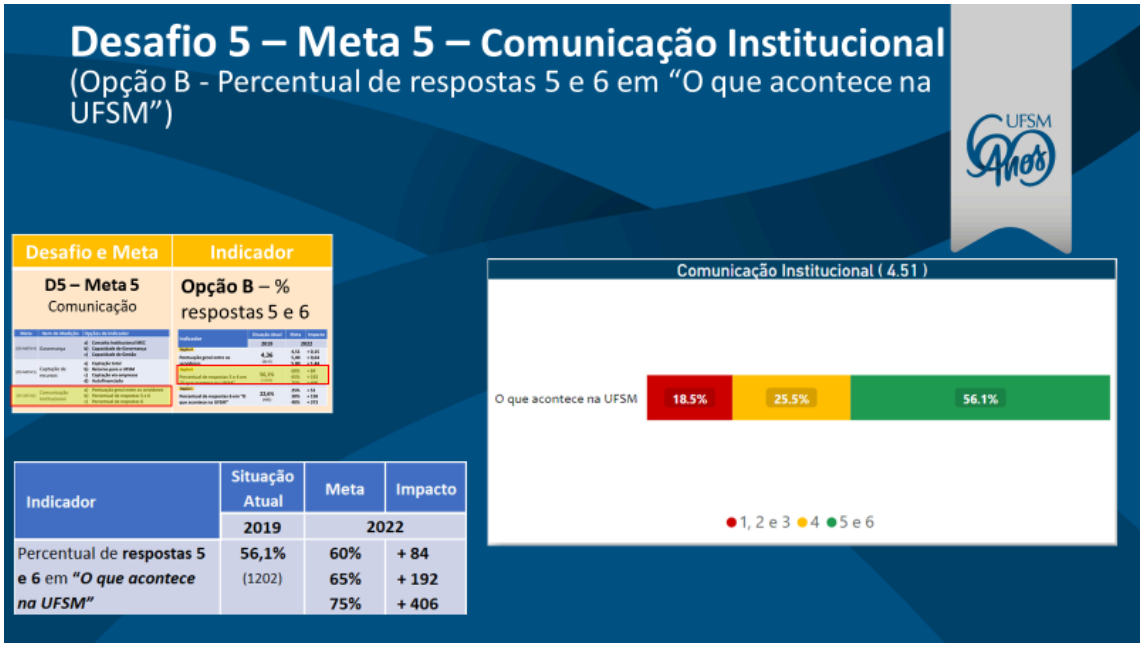


Figura 212: Desafio 5 - Meta 5 - Opção B - Percentual de respostas 5 e 6 em “O que acontece na UFSM”

A opção C também propõe a análise da afirmativa “fico sabendo o que acontece na UFSM”, mas buscando o percentual de respostas 6 (concordo totalmente), que no último resultado foi de 22,6% (Figura 213).

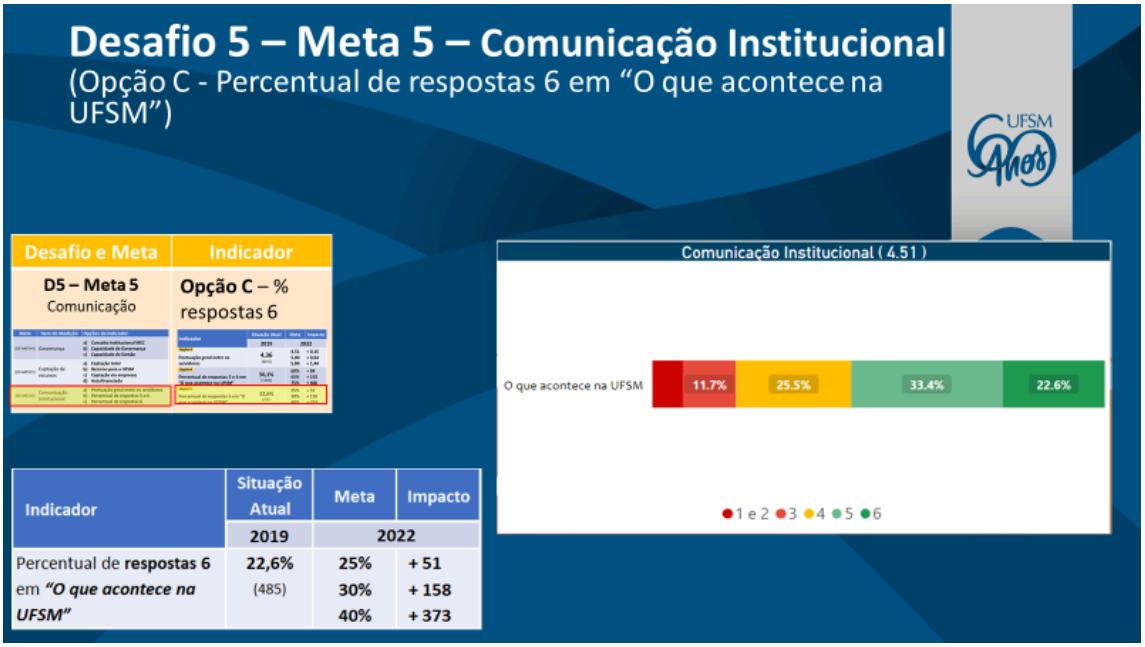


Figura 213: Desafio 5 - Meta 5 - Opção C - Percentual de respostas 6 em "O que acontece na UFSM"

Após a discussão sobre as opções, o grupo de gestores participantes escolheu, como indicador, a opção B, e, como meta, ter 75% de respostas 5 e 6, entre os servidores, para a afirmativa "fico sabendo o que acontece na UFSM" (Figura 214).

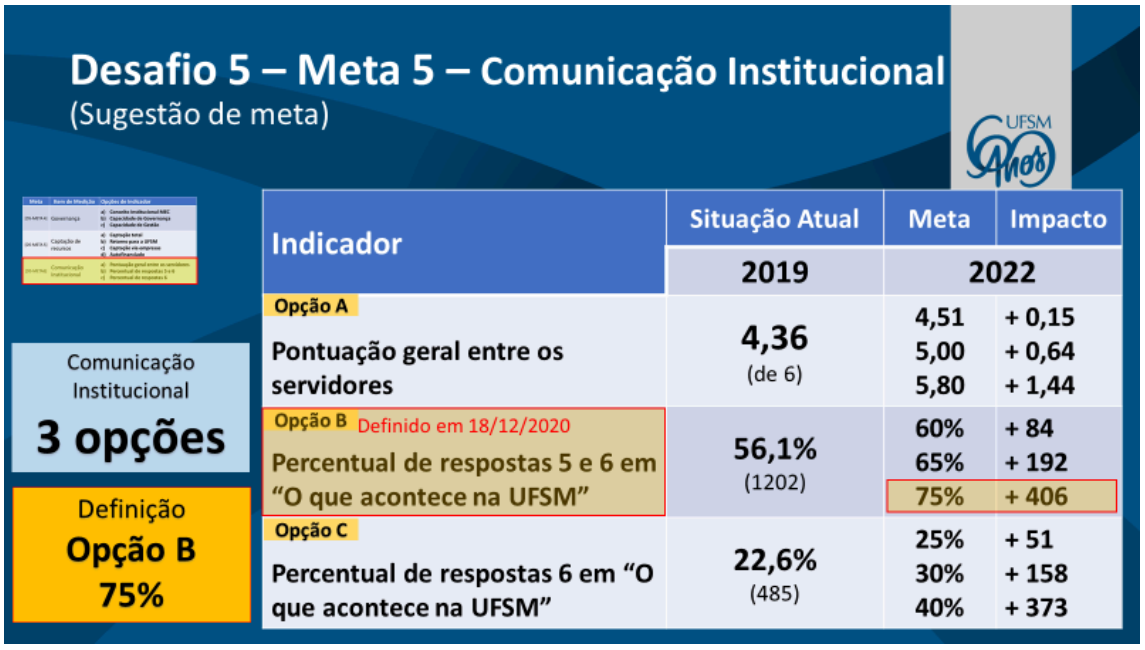


Figura 214: Desafio 5 - Meta 5 - Definição de indicador e meta

c. Captação de recursos via fundação de apoio

A crescente redução de repasses orçamentários do governo federal para as universidades já foi apresentada nos itens 4.5.1.1 e 4.5.1.2, deste documento. Diante desse cenário, elevar a captação de recursos por outros meios é estratégico para a continuidade das ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela universidade.

Para propor uma meta de captação de recursos foram analisados os dados da Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - FAURGS e da Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência – FATEC. Devido a estrutura e a maior facilidade de acesso à base de dados da FATEC, foi o detalhamento dos dados dessa fundação que embasou as opções de indicadores (Figura 215).

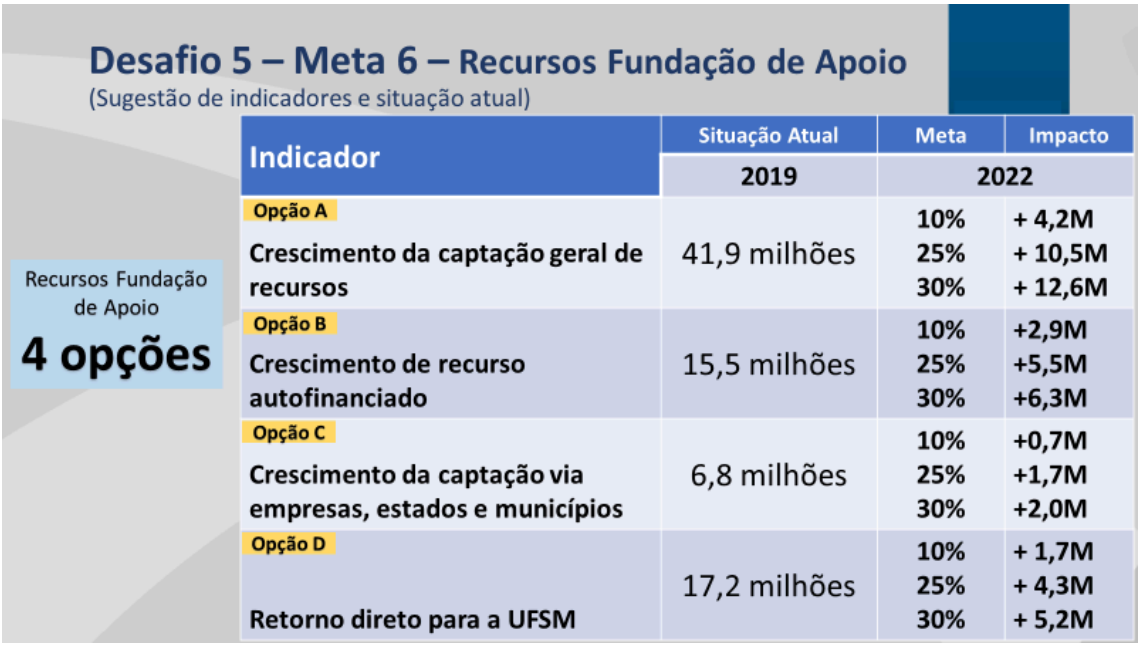


Figura 215: Desafio 5 - Meta 6 - Opções de indicador e meta

Na opção A, a proposta foi de trabalhar em busca do aumento geral de recursos obtidos via fundação de apoio. A Figura 216 apresenta o histórico da capitação via FATEC e as opções de meta, com a previsão de impacto. O impacto apresenta quantos milhões a mais de recursos serão captados com a respectiva meta, o cálculo foi baseado no valor de aproximadamente R$ 42 milhões, captados em 2019, via FATEC.

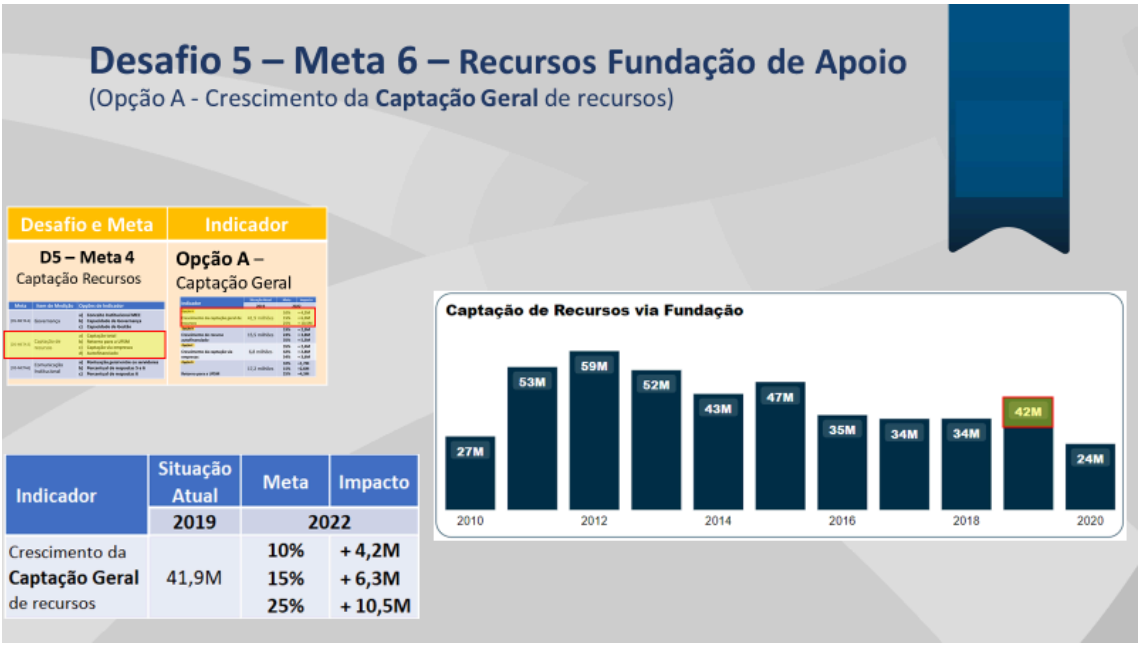


Figura 216: Desafio 5 - Meta 6 - Opção A - Crescimento da captação geral de recursos

A Opção B, propõe focar na captação via Autofinanciamento, que é oriunda de projetos da UFSM que prestam serviços, como, por exemplo, análises laboratoriais, atendimentos do hospital veterinário e assessorias. Na Figura 217 é possível identificar que, no ano de 2019, a captação de recursos via autofinanciamento foi em torno de R$ 16 milhões.

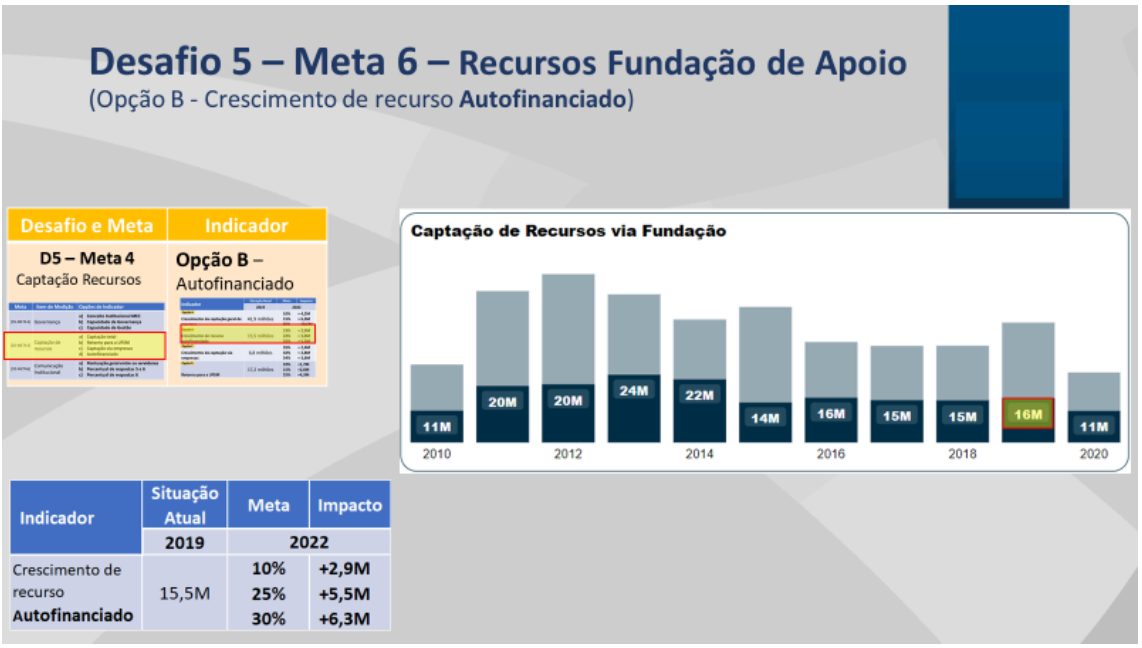
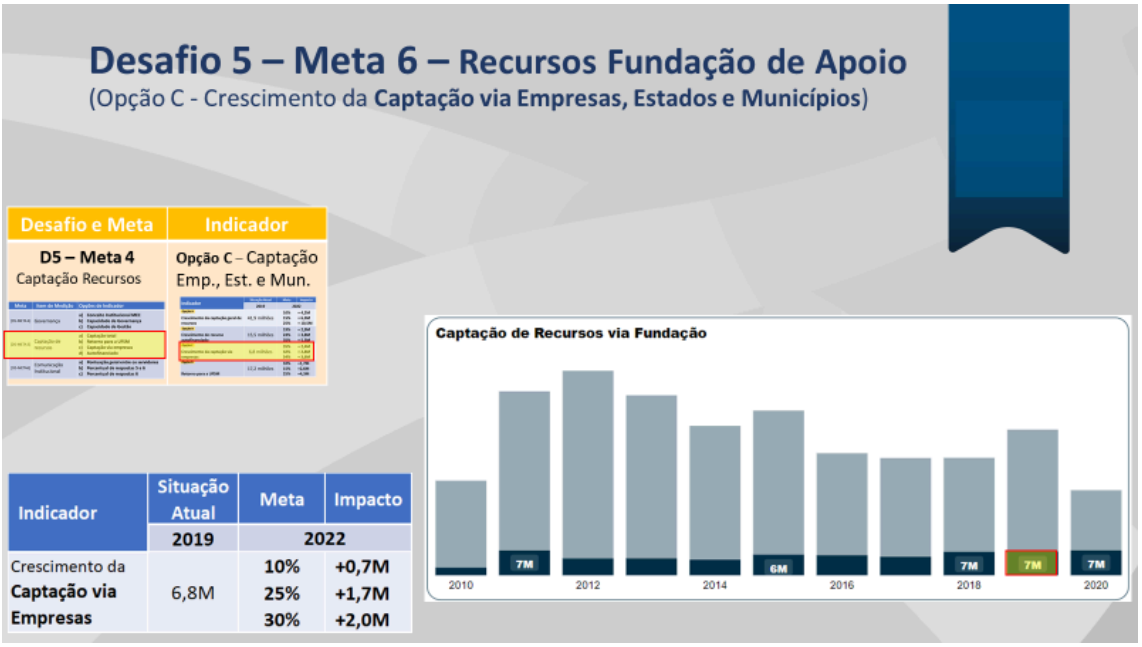


Figura 217: Desafio 5 - Meta 6 – Opção B - Crescimento de recurso autofinanciado

Na opção C, o foco está direcionado para o aumento da captação via contratos com empresas, estados e municípios. A Figura 218 apresenta que, historicamente, a

captação de recursos por esses financiadores gira em torno de R$ 7 milhões ao ano, como foi em 2019.



Indicador	Situação Atual	Meta	Impacto
	2019	2022	
Crescimento da **Captação via Empresas**	6,8M	10% 25% 30%	+0,7M +1,7M +2,0M

Figura 218: Desafio 5 - Meta 6 - Opção C - Crescimento da captação via empresas, estados e municípios

A opção D, propõe um olhar para a elevação do retorno direto para a UFSM. Considerou-se como retorno direto para UFSM o valor em materiais permanentes, obras e equipamentos que são adquiridos pelos projetos financiados e passam a fazer parte do patrimônio da universidade. Além destes investimentos, foi considerado como retorno para a UFSM o valor pago pelos projetos, a título de ressarcimento pelo uso da infraestrutura da instituição. Na Figura 219 temos o detalhamento deste valor, que, em 2019, foi de aproximadamente R$ 17,2 milhões.

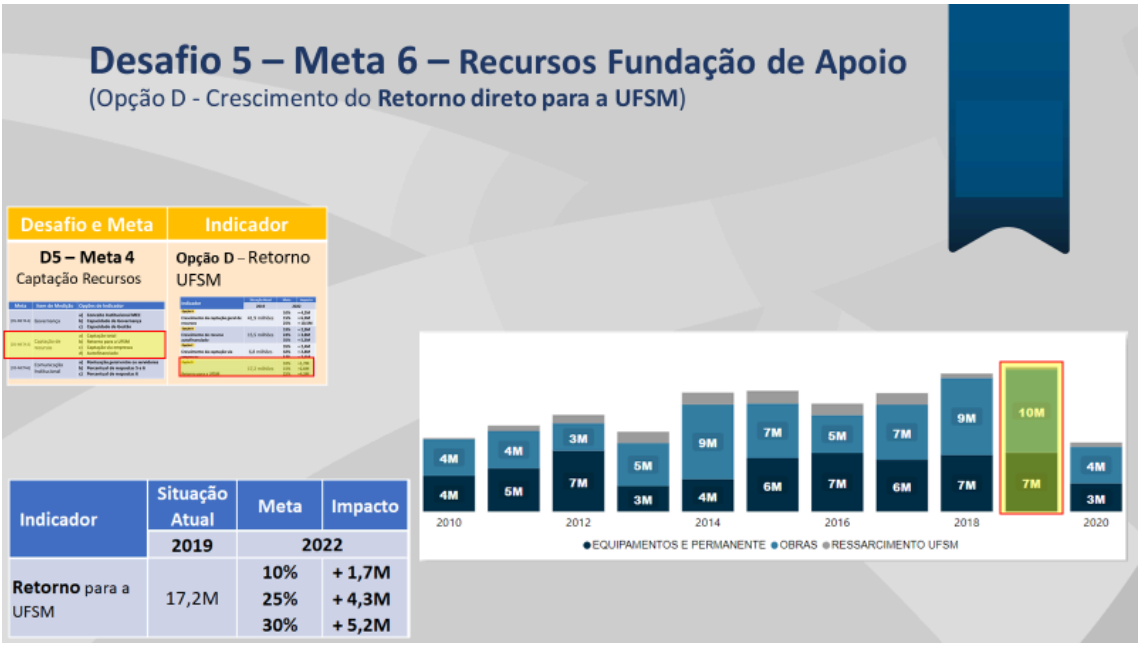


Figura 219: Desafio 5 - Meta 6 - Opção D - Crescimento do retorno direto para a UFSM

Após a apresentação das opções, apara a projeção final de impacto, foram considerados os valores captados via FAURGS. A Figura 220, apresenta os valores e projetos relacionados a essa fundação, em 2019, em sua totalidade (R$ 669.557,62) captados via empresa, com R$ 633.103,69 de retorno direto para a UFSM.

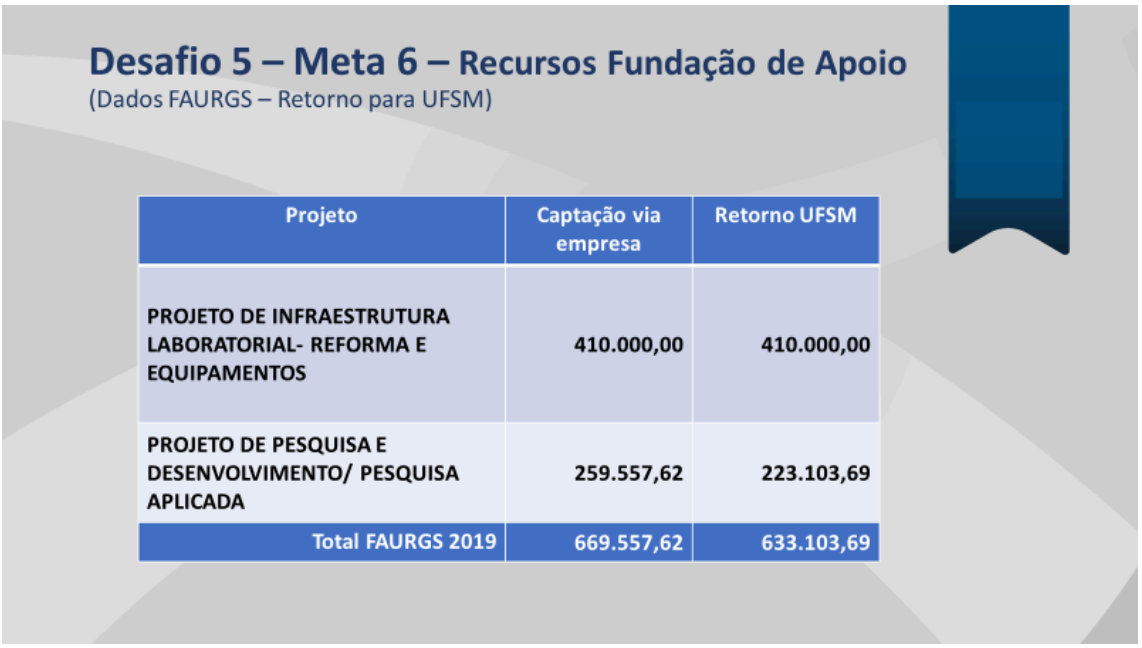


Figura 220: Desafio 5 - Meta 6 - Captação de recursos via FAURGS

Dentre as opções apresentadas, a equipe de gestores participante da reunião, considerou a importância da captação de recursos como um todo, decidindo pela opção A, como indicador. Com relação à meta, foi considerado o contexto nacional de redução orçamentária para a definição da meta mais agressiva apresentada, que é elevar em 30% a captação de recursos via fundação de apoio (Figura 211), em

substituição à meta vigente de elevar a participação na matriz OCC, conforme antecipado no item 4.5.1.1.



Figura 221: Desafio 5 - Meta 6 - Definição de indicador e meta

A Figura 222 apresenta o resumo das metas e indicadores definidos para o Desafio 5.

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional	SF-D5-02 - Incrementar a Recursos Fundação de Apoio extraorçamentários	M5.1	% de redução dos encargos corrigido pelo IPCA	-	18,0%
	SF-D5-03 - Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional	M5.2	Crescimento da captação geral de recursos	-	30,0%
	AS-D5-01 - Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	M5.3	Conceito Institucional	3	5
	PR-D5-03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	M5.4	% de Respostas 5 e 6 na questão "Fico sabendo o que acontece na UFSM)	56,1%	75,0%

Figura 222: Desafio 5 - Resumo de indicadores e metas definidos para 2022

2.6. Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional

O Desafio 6 está voltado ao relacionamento da Universidade com a sociedade, sua estratégia está voltada ao apoio no desenvolvimento de áreas essenciais (saúde, educação, meio-ambiente e outras). O plano de metas 2018-2021 não conta com indicadores para o Desafio 6, na revisão do plano de metas foram propostos seis indicadores para esse Desafio.

2.6.1. Proposta de indicadores

Na Figura 223, estão apresentados os itens de medição propostos para o Desafio 6, bem como os objetivos do PDI aos quais estão vinculados e a justificativa estratégica para seu acompanhamento.

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções
M6.1	PR-D5-03 Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	Ranking Unirank	Há dificuldade de medir o impacto regional. A presença na web pode ser um indicativo de presença da universidade na sociedade, e é utilizado por rankings como o MosIUR.	a) Posição do site entre as latinas b) Posição do site entre as brasileiras c) Posição média das redes sociais entre as brasileiras d) Posição entre as brasileiras nas mídias sociais
M6.2	AS-D6-03 Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	Abrangência das ações de extensão	Há determinadas áreas geográficas em que a UFSM atua com mais intensidade do que outras. Reconhecer e indicar as áreas de preferência ajudam no direcionamento das ações	a) % municípios gaúchos com ações de extensão b) % de Unidades Federativas com ações de extensão c) % de munícipios da área de abrangência dos campi fora de sede com ações de extensão
M6.3 M6.4	AI-D4-05 Expandir os ambientes de inovação	Ambiente de inovação	Um ambiente de inovação forte proporciona oportunidades para estudantes, docentes e sociedade em geral	a) Empresas incubadas b) Crescimento do números de empresas incubadas c) Empresas instaladas (incubadas + parque)
M6.5	AS-D6-03 Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	Eixos da extensão com programas de referência	Acompanhar como os eixos da extensão estão sendo atendidos com programas de referência.	a) Percentual de eixos com programas de referência
M6.6	PR-D2-01 Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	Cultura de Empreendedorismo	Dentre os diferentes itens de cultura institucional consultados no processo de autoavaliação, o empreendedorismo ficou com os menores níveis	a) Posição no Ranking Universidades Empreendedoras b) Posição no Eixo Cultura Empreendedora do Ranking c) Pontuação em Cultura Empreendedora na autoavaliação

Figura 223: Visão geral dos itens de medição sugeridos para o Desafio 6

a. Ranking Unirank

O tripé universitário do ensino, pesquisa e extensão tem na extensão um braço de inserção e transformação da sociedade. Entretanto, a medição do impacto das ações de extensão universitária tem sido uma dificuldade enfrentada pelas universidades brasileiras e mesmo fora do Brasil, a medição desse impacto não tem metodologia consolidada e a maioria dos rankings universitários internacionais não considera esse aspecto em seus processos de avaliação. Um ranking que se propõem a incluir esta dimensão da universidade em seu processo de avaliação é o MosIUR. Para isso, utiliza, dentre outras variáveis, aspectos relacionados à presença da universidade na internet, entendendo que isto é um indicativo do impacto da universidade na sociedade. Neste contexto, foi proposto utilizar o Unirank, que é uma iniciativa que acompanha a presença de universidades na internet sob diferentes aspectos.

O Unirank avalia dois aspectos distintos: a relevância do site da instituição e a presença da instituição nas redes sociais. A relevância do site é avaliada por diferentes ferramentas, incluindo a presença em motores de busca, o número de visitantes únicos e page views e o número de links a partir de sites confiáveis. Já, a presença nas redes sociais considera a presença da universidade em diferentes redes sociais, como o facebook, twitter, youtube e instagram (Figura 224).

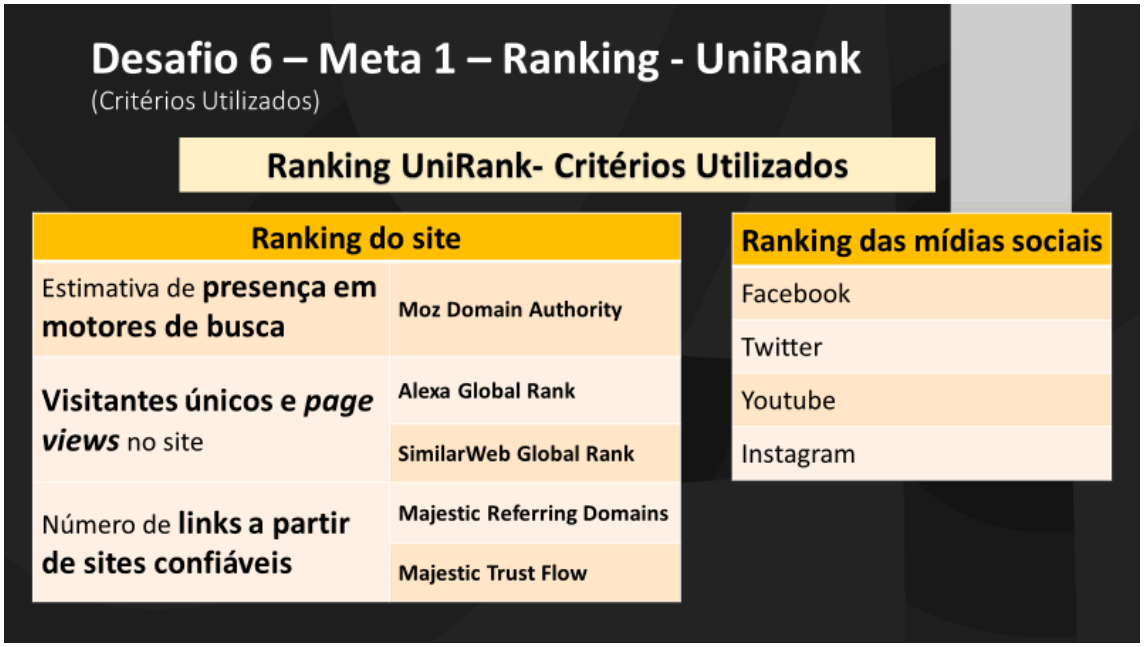
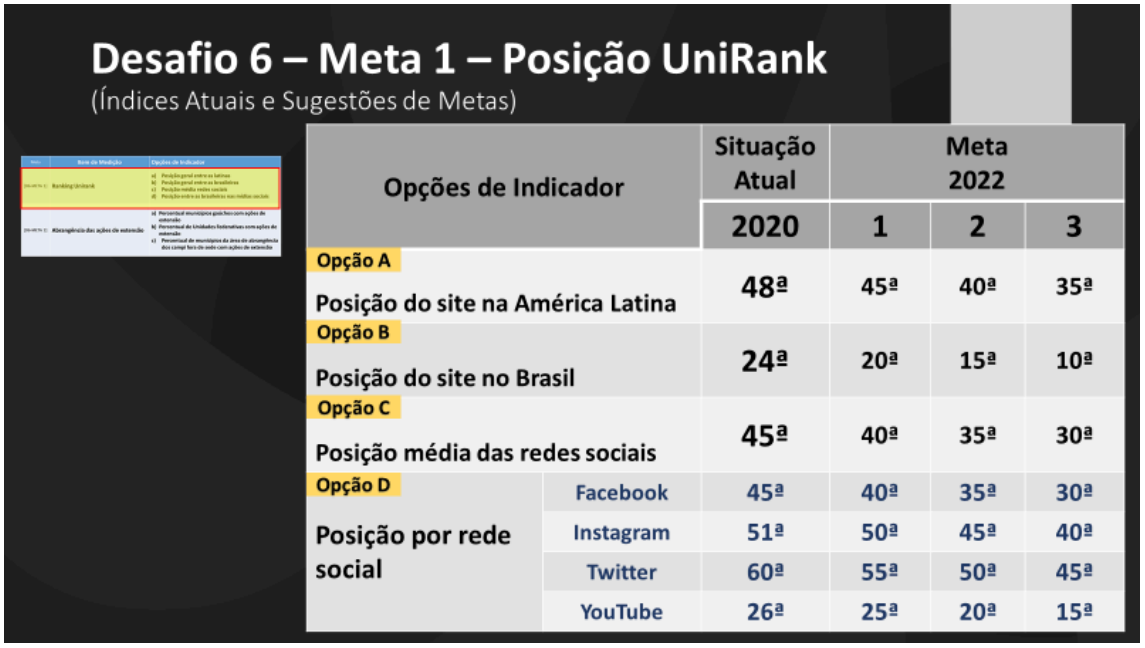


Figura 224: Desafio 6 - Meta 1 - UniRank - Critérios utilizados

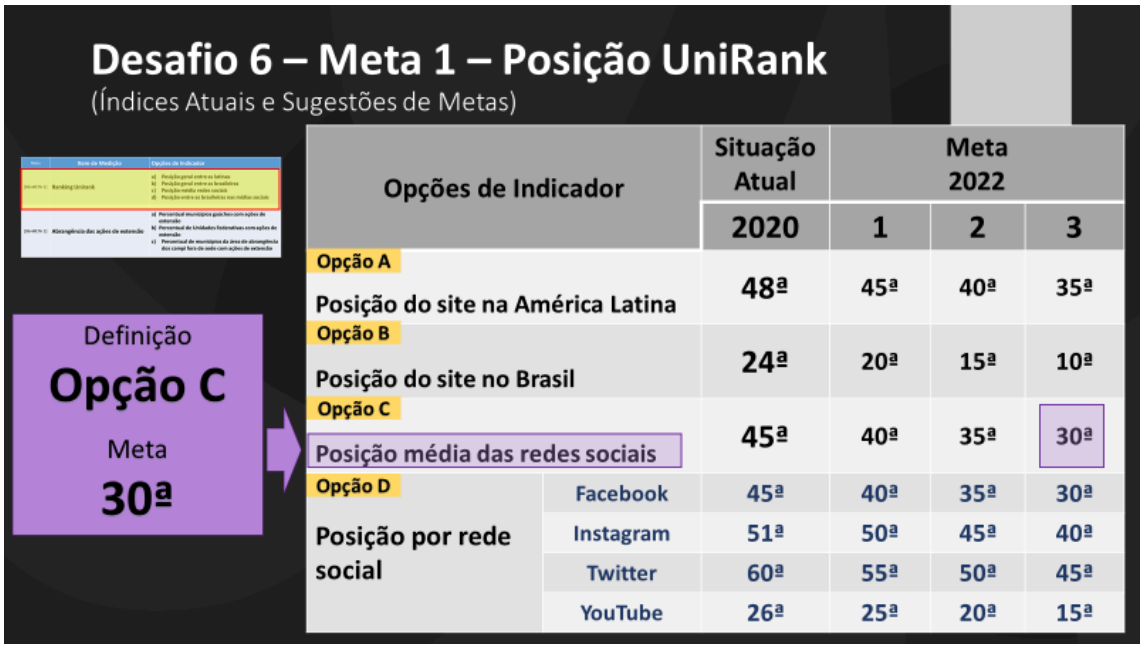
Na Figura 225 são apresentadas as descrições das 4 opções de indicadores propostos:



Opções de Indicador		Situação Atual	Meta 2022		
		2020	1	2	3
Opção A – Posição do site na América Latina		48ª	45ª	40ª	35ª
Opção B – Posição do site no Brasil		24ª	20ª	15ª	10ª
Opção C – Posição média das redes sociais		45ª	40ª	35ª	30ª
Opção D – Posição por rede social	Facebook	45ª	40ª	35ª	30ª
	Instagram	51ª	50ª	45ª	40ª
	Twitter	60ª	55ª	50ª	45ª
	YouTube	26ª	25ª	20ª	15ª

Figura 225: Desafio 6 - Meta 1 - Opções de indicadores

A opção escolhida foi o indicador “Posição média das redes sociais”, com a meta de atingir a 30ª posição, em 2022. Atualmente, a posição da UFSM é 45ª (Figura 226).

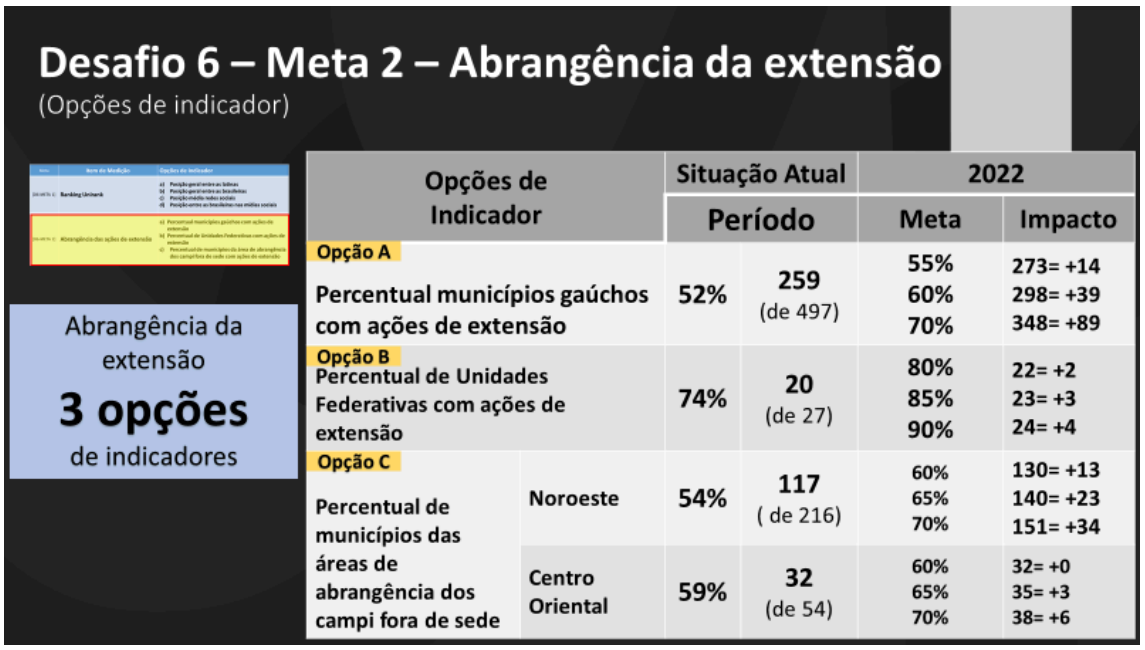


Opções de Indicador		Situação Atual	Meta 2022		
		2020	1	2	3
Opção A – Posição do site na América Latina		48ª	45ª	40ª	35ª
Opção B – Posição do site no Brasil		24ª	20ª	15ª	10ª
Opção C – Posição média das redes sociais		45ª	40ª	35ª	30ª
Opção D – Posição por rede social	Facebook	45ª	40ª	35ª	30ª
	Instagram	51ª	50ª	45ª	40ª
	Twitter	60ª	55ª	50ª	45ª
	YouTube	26ª	25ª	20ª	15ª

Figura 226: Desafio 6 - Meta 1 - Definição de indicador e meta

b. Abrangência das ações de extensão

Atualmente, a UFSM atua com mais intensidade na região do campus sede. No intuito de reconhecer e indicar as áreas importantes para a atuação da UFSM, ainda não contempladas, foram propostas 3 opções de indicadores (Figura 227).



Opções de Indicador		Situação Atual		2022	
		Período		Meta	Impacto
Opção A – Percentual municípios gaúchos com ações de extensão		52%	259 (de 497)	55% 60% 70%	273= +14 298= +39 348= +89
Opção B – Percentual de Unidades Federativas com ações de extensão		74%	20 (de 27)	80% 85% 90%	22= +2 23= +3 24= +4
Opção C – Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede	Noroeste	54%	117 (de 216)	60% 65% 70%	130= +13 140= +23 151= +34
	Centro Oriental	59%	32 (de 54)	60% 65% 70%	32= +0 35= +3 38= +6

Figura 227: Desafio 6 - Meta 2 - Opções de indicadores

Na opção A, a proposta é de elevar o percentual de municípios gaúchos contemplados com ações de extensão da UFSM. A Figura 228, apresenta que,

atualmente, 52% dos municípios do Rio Grande do Sul contam com ações de extensão da universidade.

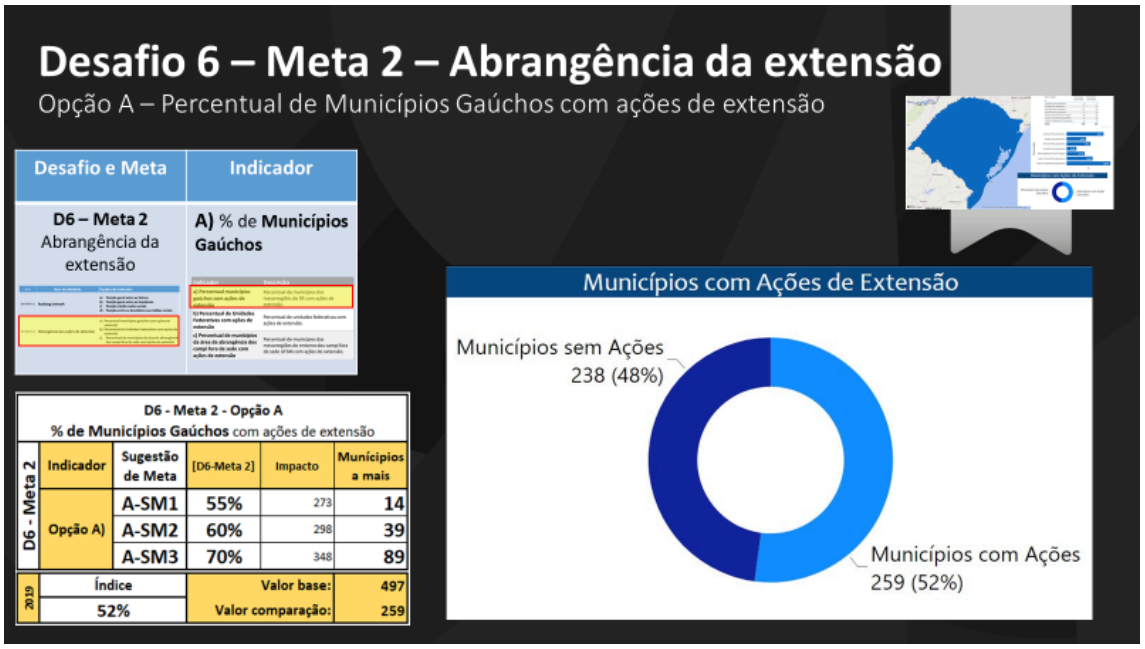


Figura 228: Desafio 6 - Meta 2 - Opção A - Percentual de municípios gaúchos com ações de extensão

A opção B, oferece a sugestão de olhar a abrangência das ações da UFSM em nível nacional, propondo elevar o percentual de unidades federativas com ações de extensão. Na Figura 229 é possível identificar que 20, das 27 UFs brasileiras, contam com ações de extensão da UFSM.

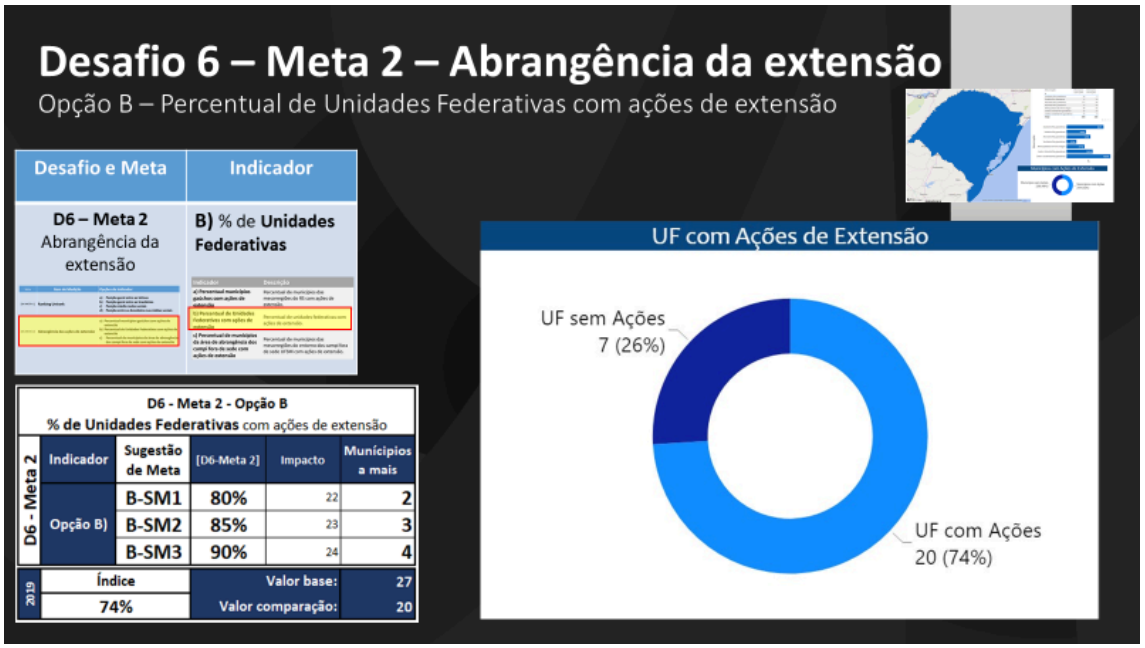


Figura 229: Desafio 6 - Meta 2 - Opção B - Percentual de Unidades Federativas (UFs) com ações de extensão

Na opção C, a proposta é focar no entorno dos campi da UFSM. A Figura 230 permite identificar que 100% dos municípios da mesorregião centro-ocidental, onde

está localizado o campus sede, são contemplados com ações extensionistas da UFSM. Já, no caso da região dos campi de Frederico Westphalen e Palmeira da Missões, esse percentual é de 55%. E, no entorno do campus de Cachoeira do Sul, as ações da UFSM chegam a 59% dos municípios.

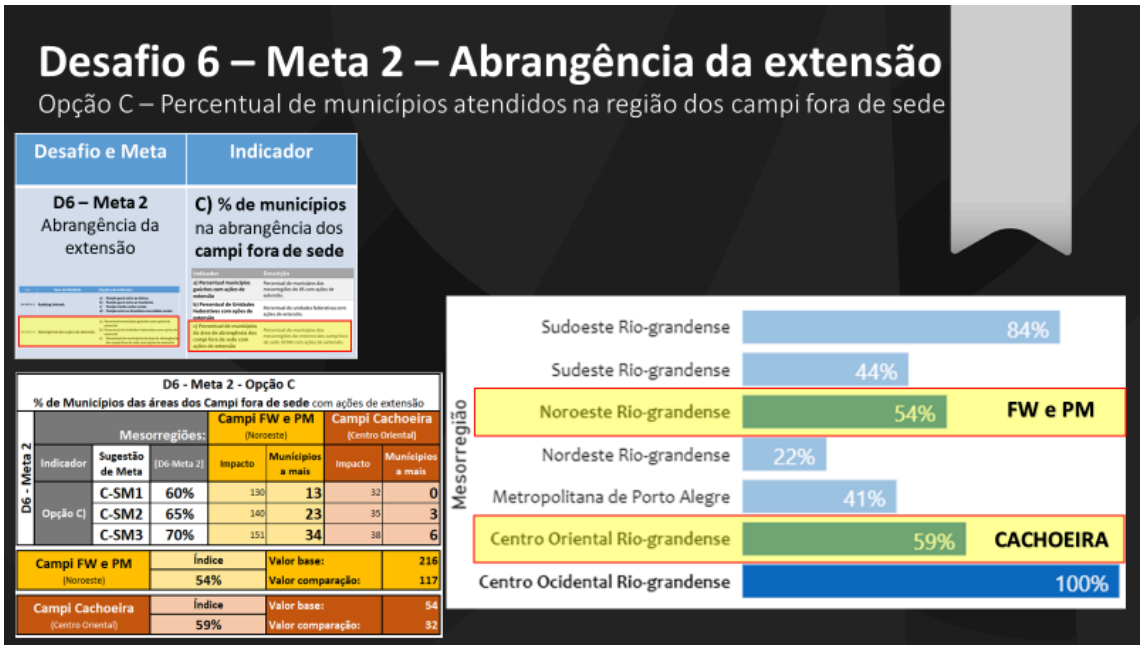
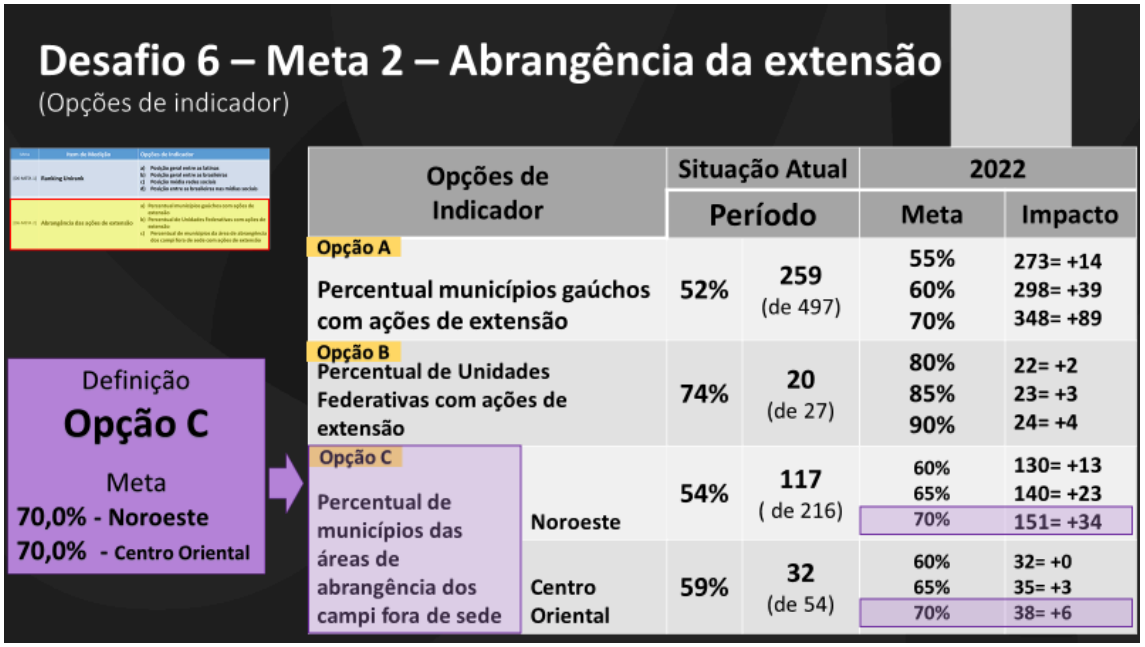


Figura 230: Desafio 6 - Meta 2 - Opção C - Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede com ações de extensão

Considerando importância primordial de contribuir com o desenvolvimento da sociedade do entorno da UFSM, os gestores decidiram pela opção C, como indicador. Com a meta de chegar a 70% dos municípios das regiões dos campi fora de sede, conforme pode ser identificado na Figura 231. Essa definição impacta, para os campi de FW e PM, estar em mais 34 municípios da região. Já, para o campus de CS, a meta será atingir mais 6 municípios.

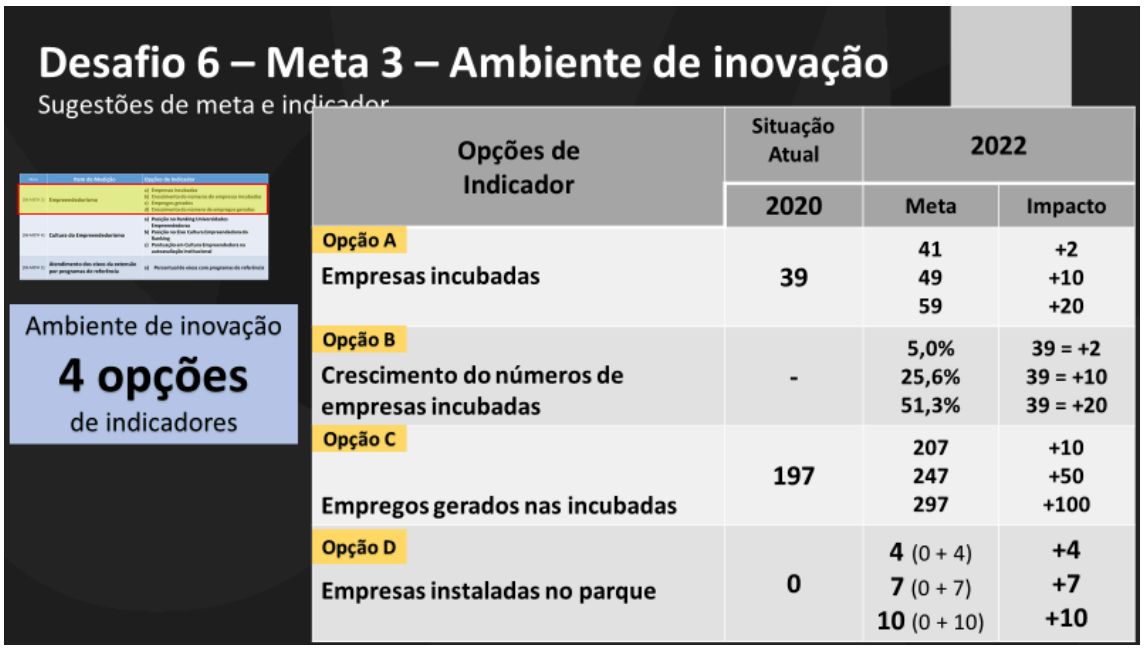


Opções de Indicador		Situação Atual Período		2022 Meta	2022 Impacto
Opção A Percentual municípios gaúchos com ações de extensão		52%	259 (de 497)	55% 60% 70%	273= +14 298= +39 348= +89
Opção B Percentual de Unidades Federativas com ações de extensão		74%	20 (de 27)	80% 85% 90%	22= +2 23= +3 24= +4
Opção C Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede	Noroeste	54%	117 (de 216)	60% 65% 70%	130= +13 140= +23 151= +34
	Centro Oriental	59%	32 (de 54)	60% 65% 70%	32= +0 35= +3 38= +6

Figura 231: Desafio 6 - Meta 2 - Definição de indicador e meta

c. Ambiente de inovação

Considerando a gama de oportunidades que um ambiente de inovação oferece a toda a comunidade acadêmica e à sociedade em geral, foram apresentadas 4 opções de indicadores para estimular a inovação no âmbito da UFSM (Figura 232). As opções A, B e C foram estruturadas com base no Relatório anual das incubadoras (https://infogram.com/relatorio-incubadoras-da-ufsm-1hd12y0ez9gw6km) publicado pela Agittec.



Opções de Indicador	Situação Atual 2020	2022 Meta	2022 Impacto
Opção A Empresas incubadas	39	41 49 59	+2 +10 +20
Opção B Crescimento do números de empresas incubadas	-	5,0% 25,6% 51,3%	39 = +2 39 = +10 39 = +20
Opção C Empregos gerados nas incubadas	197	207 247 297	+10 +50 +100
Opção D Empresas instaladas no parque	0	4 (0 + 4) 7 (0 + 7) 10 (0 + 10)	+4 +7 +10

Figura 232: Desafio 6 - Meta 3 - Opções de indicador para ambiente de inovação

Na opção A, a proposta foi de elevar o número de empresas incubadas. A Figura 233 apresenta a evolução no número de incubadas, desde 2016. Em 2020, a UFSM tinha 39 incubadas.

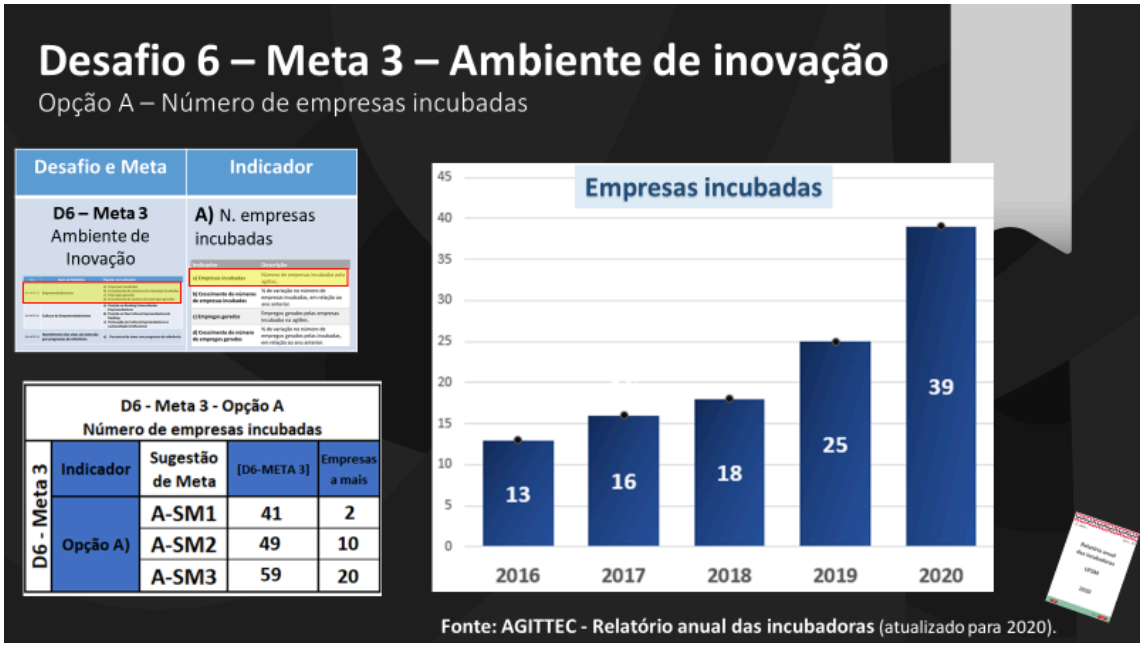


Figura 233: Desafio 6 - Meta 3 - Opção A - Número de empresas incubadas

A opção B, propôs a determinação de uma taxa de crescimento de empresas incubadas, para os próximos 2 anos. O crescimento do último biênio (2018-2020) foi de 116% (Figura 234).

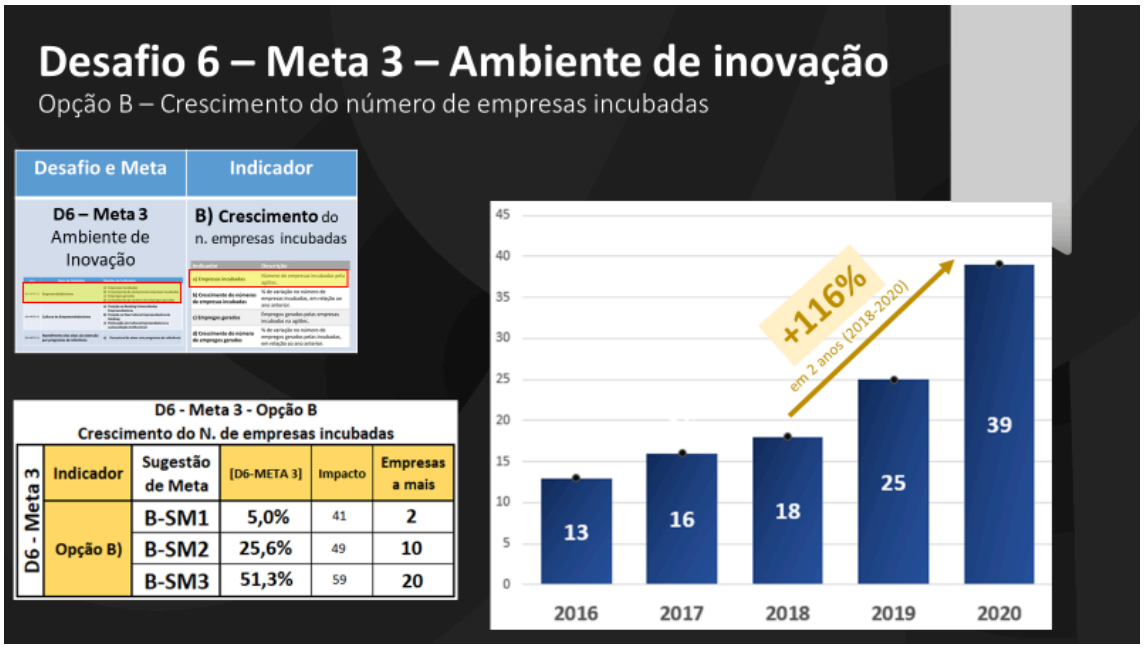


Figura 234: Desafio 6 - Meta 3 - Opção B - Crescimento do número de empresas incubadas

Na opção C, o olhar foi para o número de postos de trabalhos gerados pelas empresas incubadas. No ano de 2019, esse número foi de 197 empregos gerados (Figura 235).

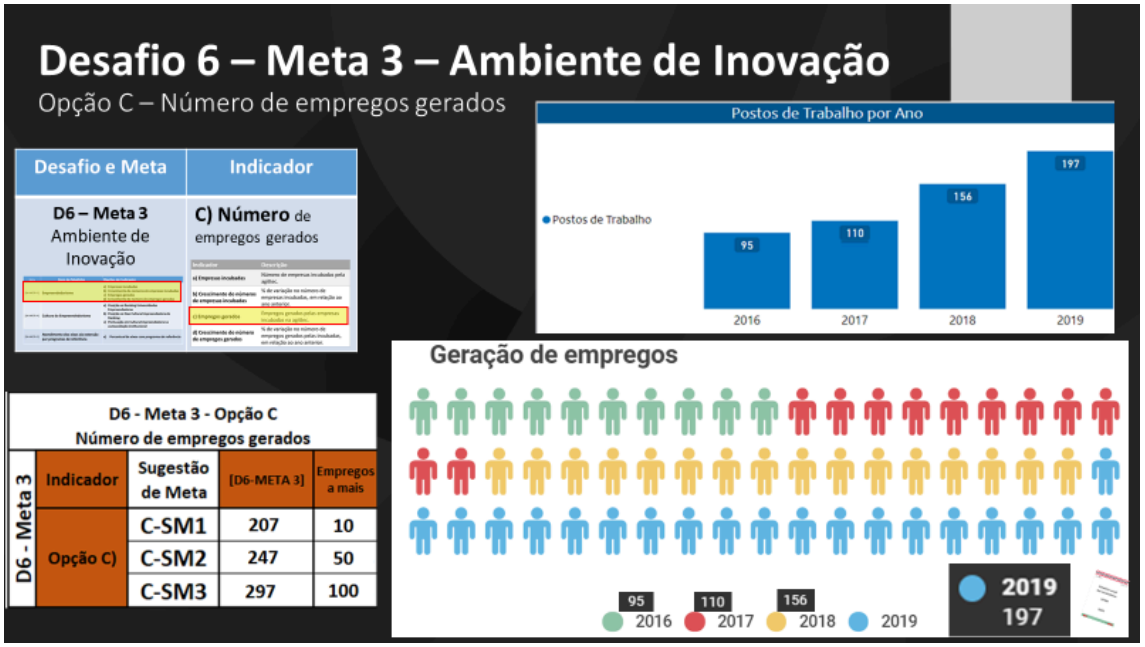


Figura 235: Desafio 6 - Meta 3 - Opção C - Empregos gerados nas incubadas

A opção D, avalia o potencial das incubadas para se tornarem empresas do parque de inovação, ciência e tecnologia da UFSM, e propôs a definição de um número de empresas instaladas. Atualmente, das 39 empresas incubadas, 4 são consideradas com potencial de parque (Figura 236).

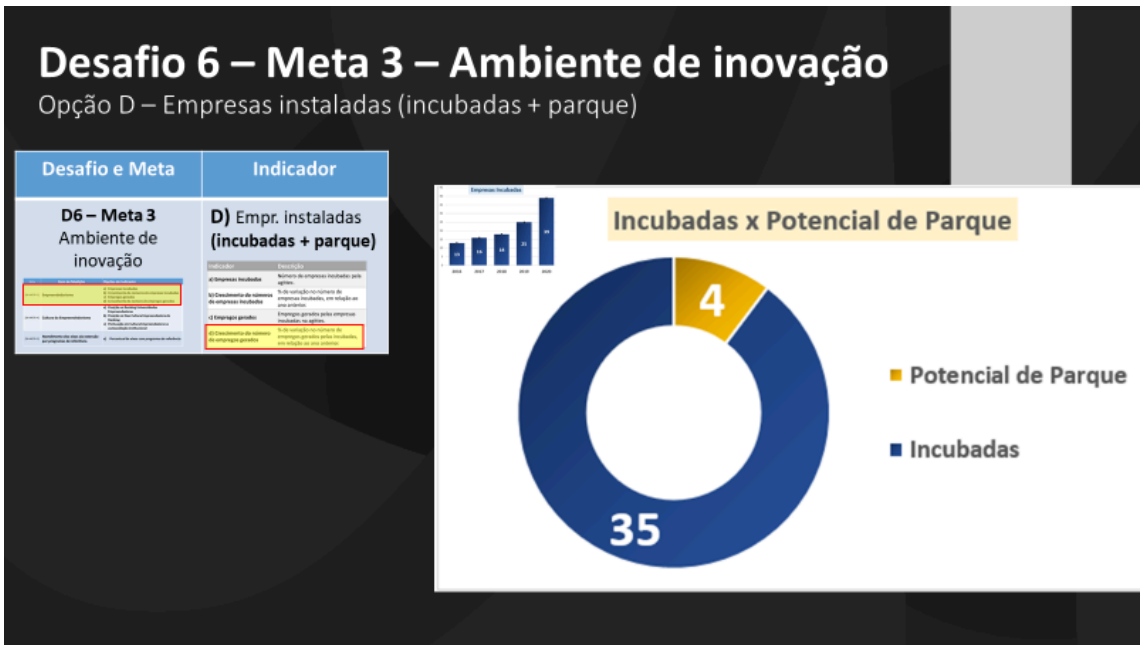
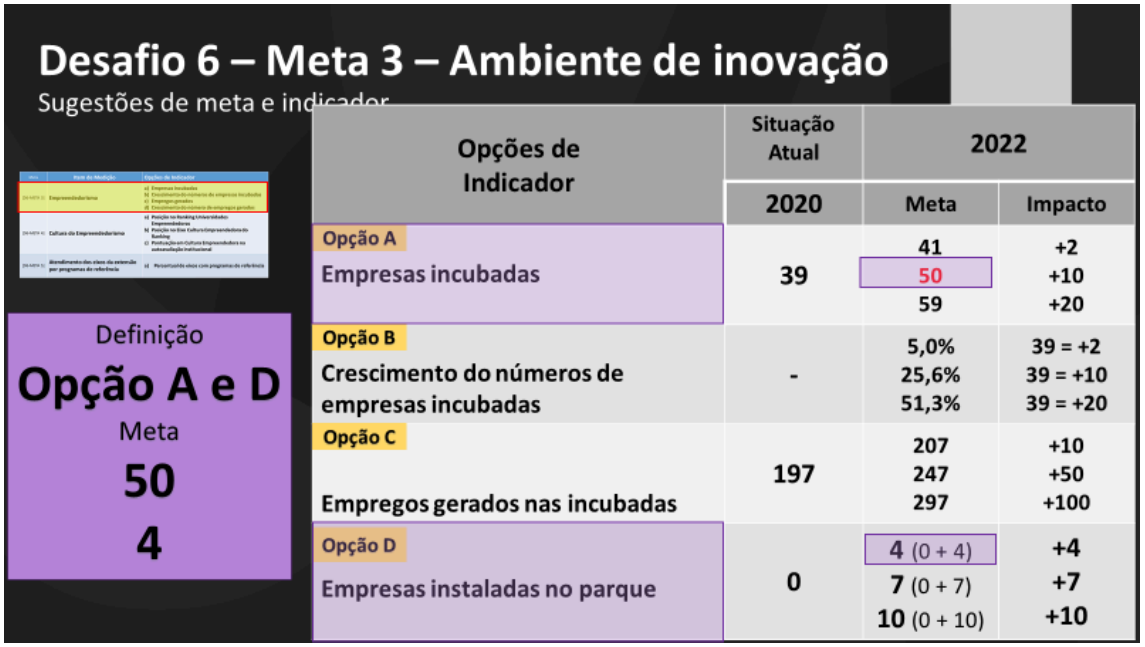


Figura 236: Desafio 6 - Meta 3 - Opção D - Empresa instaladas no parque

A definição foi por dois indicadores, as opções A e D. Para a opção A, a meta definida foi de atingir o número de 50 incubadas, até 2022. Já, na opção D, a meta é de ter 4 empresas instaladas no parque (Figura 237).



Opções de Indicador	Situação Atual	2022	
	2020	Meta	Impacto
Opção A Empresas incubadas	39	41 50 59	+2 +10 +20
Opção B Crescimento do números de empresas incubadas	-	5,0% 25,6% 51,3%	39 = +2 39 = +10 39 = +20
Opção C Empregos gerados nas incubadas	197	207 247 297	+10 +50 +100
Opção D Empresas instaladas no parque	0	4 (0 + 4) 7 (0 + 7) 10 (0 + 10)	+4 +7 +10

Figura 237: Desafio 6 - Meta 3 - Definição de metas e indicadores para ambiente de inovação

d. Cultura empreendedora

No processo de autoavaliação institucional, realizado entre novembro de 2019 e março de 2020, dentre os diferentes itens de cultura institucional na formação acadêmica, o empreendedorismo ficou com os menores níveis, na percepção dos estudantes da UFSM, quando solicitados a pontuar, de 1 (menor nota) a 6 (maior nota), a percepção de uma cultura de empreendedorismo no seu curso.

Além dos resultados da autoavaliação institucional, também foram analisados os resultados do Ranking de Universidades Empreendedoras, que é composto por 5 dimensões, sendo uma delas a cultura empreendedora (Figura 238).

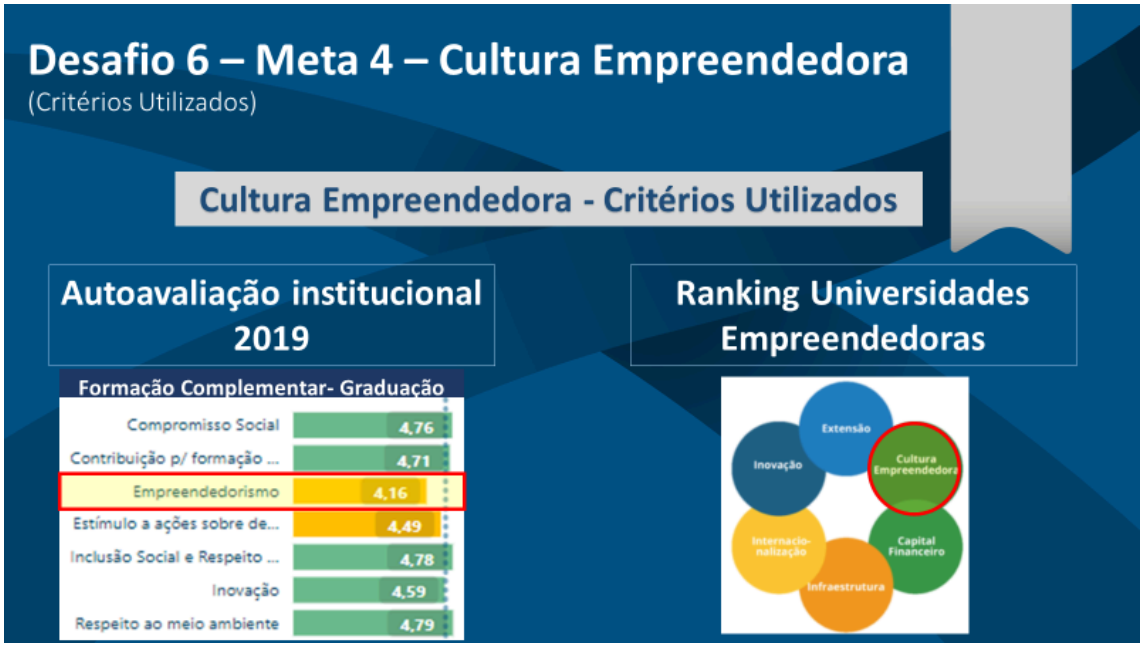
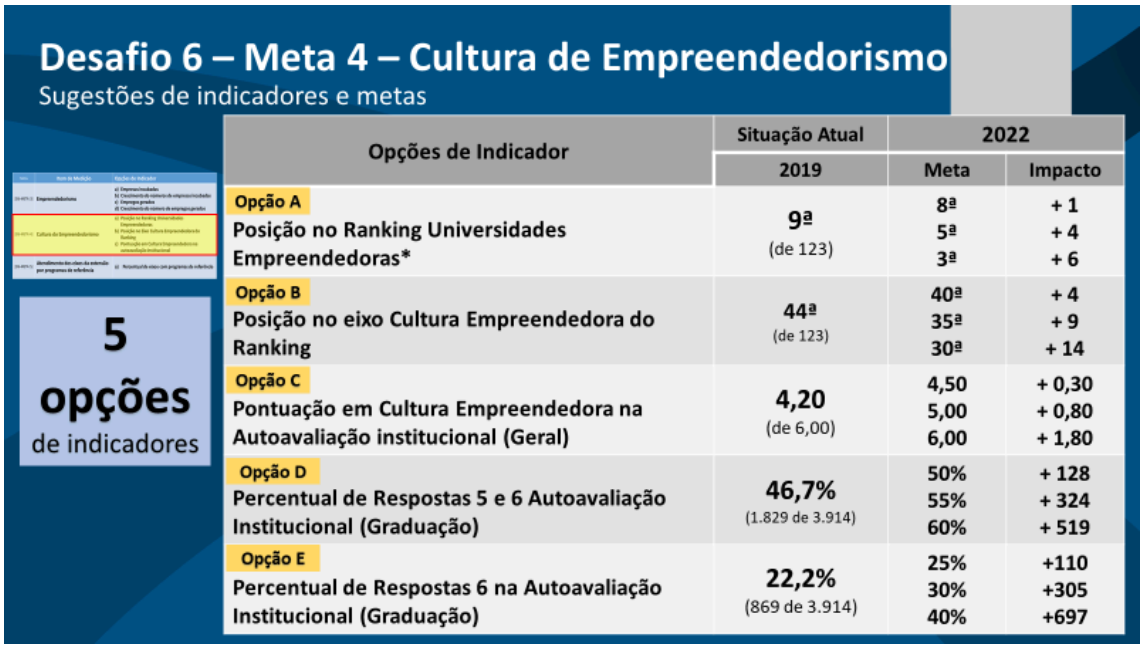


Figura 238: Desafio 6 - Meta 4 - Critério utilizados

Foram apresentadas 5 opções de indicador relacionados à cultura do empreendedorismo (Figura 239).



Opções de Indicador	Situação Atual 2019	2022 Meta	2022 Impacto
Opção A Posição no Ranking Universidades Empreendedoras*	9ª (de 123)	8ª 5ª 3ª	+ 1 + 4 + 6
Opção B Posição no eixo Cultura Empreendedora do Ranking	44ª (de 123)	40ª 35ª 30ª	+ 4 + 9 + 14
Opção C Pontuação em Cultura Empreendedora na Autoavaliação institucional (Geral)	4,20 (de 6,00)	4,50 5,00 6,00	+ 0,30 + 0,80 + 1,80
Opção D Percentual de Respostas 5 e 6 Autoavaliação Institucional (Graduação)	46,7% (1.829 de 3.914)	50% 55% 60%	+ 128 + 324 + 519
Opção E Percentual de Respostas 6 na Autoavaliação Institucional (Graduação)	22,2% (869 de 3.914)	25% 30% 40%	+110 +305 +697

Figura 239: Desafio 6 - Opções de indicador para cultura empreendedora

Na opção A, a proposta foi de utilizar como indicador a posição geral no Ranking de Universidades Empreendedoras. No ano de 2019, a UFSM atingiu o 9º lugar, entre as 123 universidades participantes, conforme apresenta a Figura 240.

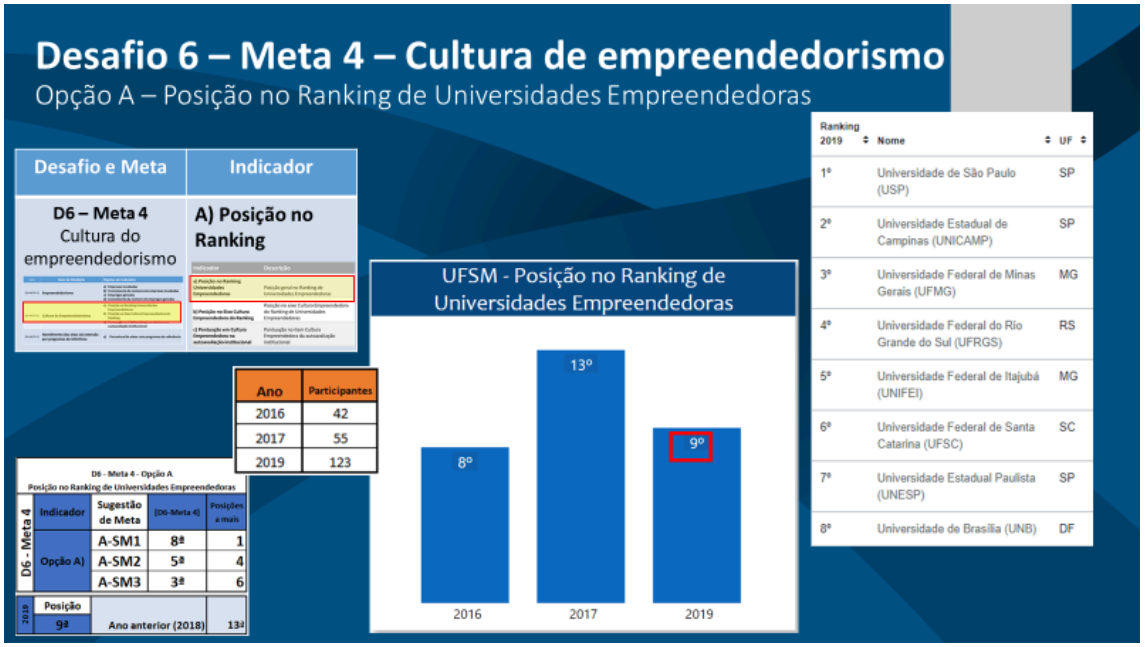


Figura 240: Desafio 6 - Meta 4 - Opção A - Posição no Ranking de Universidades Empreendedoras

Apesar de ter apresentado uma boa colocação geral, quando analisada a posição no eixo cultura empreendedora, do Ranking de Universidades Empreendedoras, a UFSM ficou em 44º lugar, em 2019. Na opção B, a proposta foi focar no alcance de melhores posições neste eixo, específico (Figura 241).



Figura 241: Desafio 6 - Meta 4 - Opção B - Posição no Eixo Cultura Empreendedora do Ranking de Universidades Empreendedoras

A opção C, propôs o uso da pontuação geral, na autoavaliação institucional, da afirmativa sobre a percepção da cultura empreendedora no curso. Na última edição, a pontuação geral obtida foi de 4,20, em uma escala de 1 a 6 pontos (Figura 242).

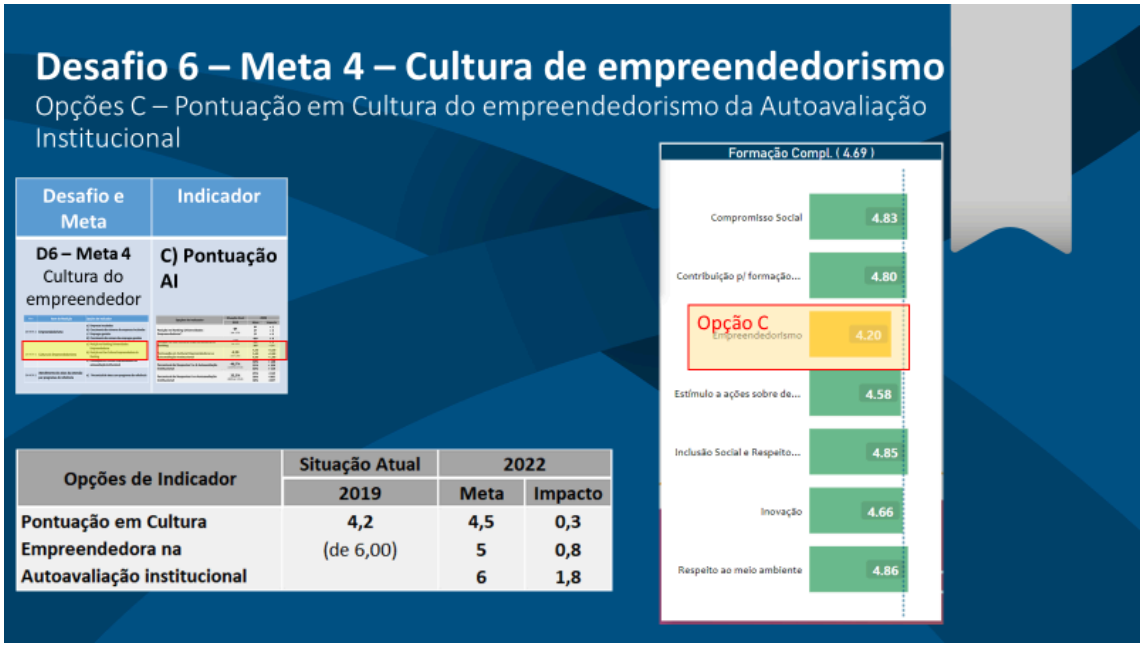


Figura 242: Desafio 6 - Meta 4 - Opção C - Pontuação em Cultura do empreendedorismo da Autoavaliação Institucional

Na opção D, a proposta foi de elevar o percentual de respostas 5 e 6, para a afirmativa relacionada à cultura do empreendedorismo, na autoavaliação institucional. No último resultado esse percentual foi de 46,7% (Figura 243).

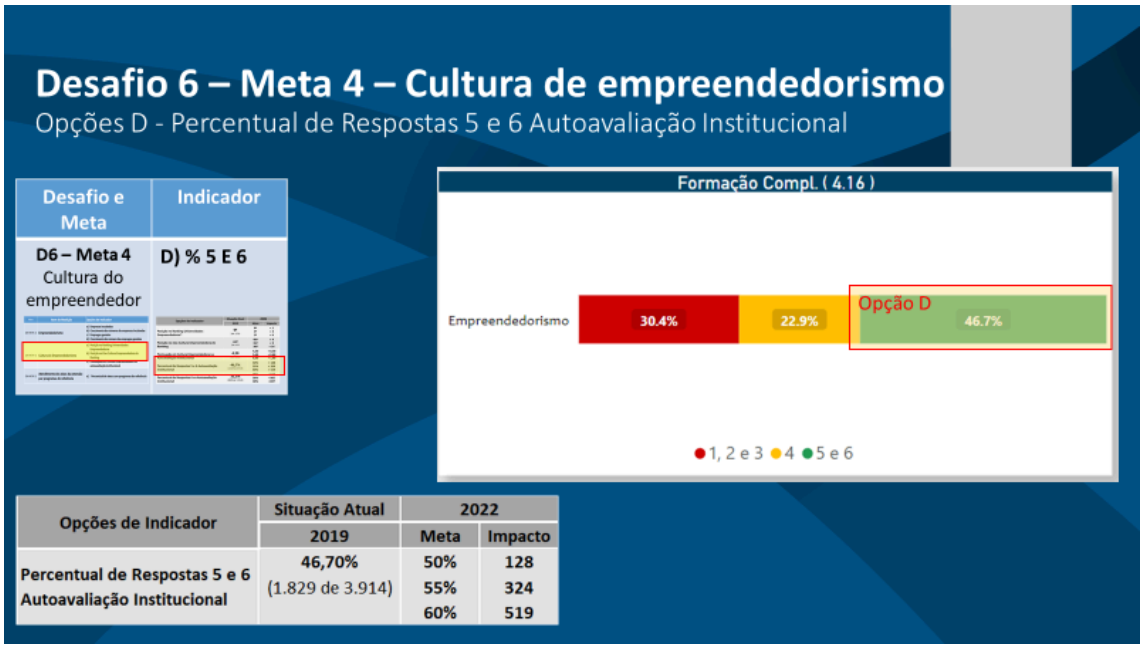


Figura 243: Desafio 6 - Meta 4 - Opção D - Pontuação em Cultura do empreendedorismo da Autoavaliação Institucional

Já, a opção E, direciona o foco para a pontuação máxima, e propõe o aumento no percentual de respostas 6 para a afirmativa relacionada à cultura do empreendedorismo na formação acadêmica. Na última edição, esse percentual foi de 22,2% (Figura 244).

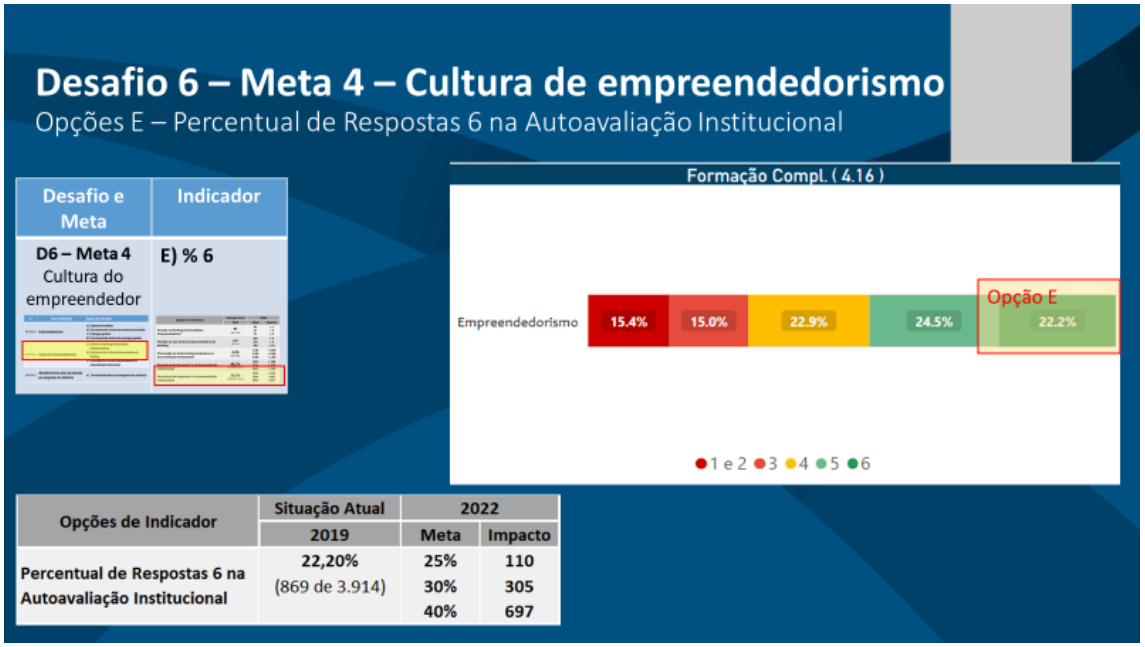


Figura 244: Desafio 6 - Meta 4 - Opção E - Percentual de Respostas 6 na Autoavaliação Institucional

A Figura 245 apresenta a definição do indicador e meta, escolhidos pela equipe de gestores participantes de a reunião. A escolha se deu pela pontuação no Ranking de Universidades Empreendedoras, considerando a importância de uma avaliação externa e a visibilidade promovida pelo resultado. A meta definida foi de conseguir subir, pelo menos, uma posição e atingir o 8º lugar, em 2022.

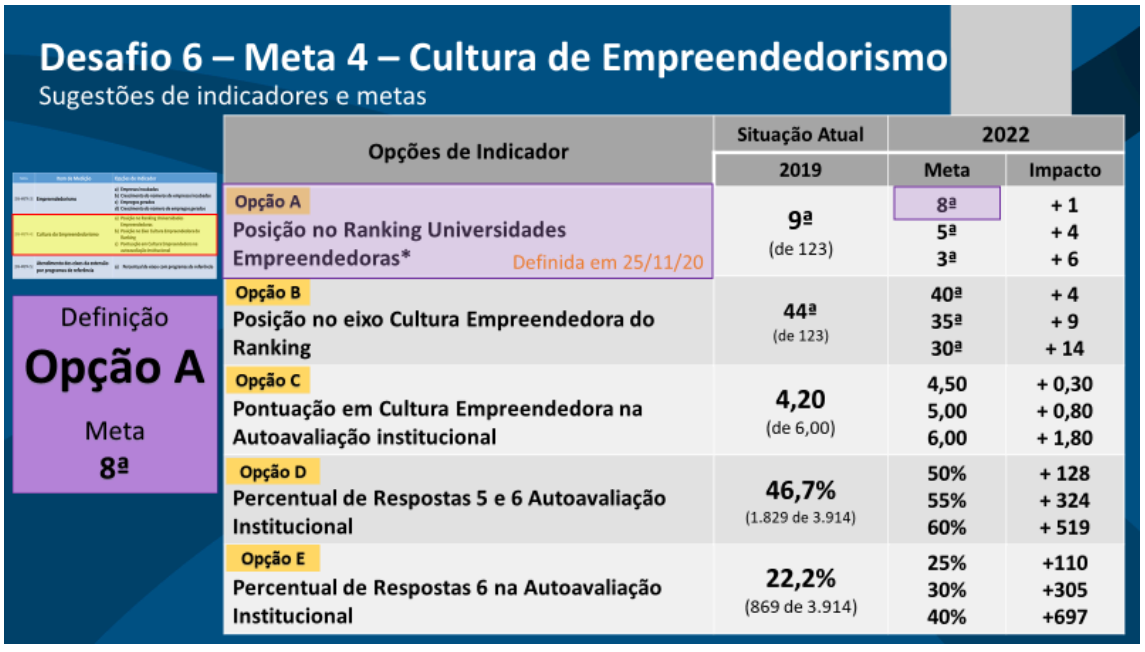


Figura 245: Desafio 6 - Meta 4 - Definição de indicador e meta para cultura empreendedora

e. Eixos da extensão com programas de referência

O conceito de extensão universitária no Brasil contempla 8 eixos temáticos: comunicação; cultura; direitos humanos; educação; meio ambiente; saúde; tecnologia;

e trabalho (Figura 246). A UFSM possui ações e projetos em todas as áreas, e boa parte delas possuem, pelo menos, um grande programa de referência.

Desafio 6 – Meta 5 – Atendimento dos eixos da extensão por programas de referência

(Opções de indicador)

Eixo	Itens/Descrição
Comunicação	• Comunicação Social • Rádio, TV, mídia impressa e digital • Mídias comunitárias
Cultura	• Produção cultural • Memória social, Patrimônio, Folclore • Artesanato • Música, dança, artes, foto, cine e vídeo
Direitos Humanos	• Cidadania e Inclusão Social • Atividades de promoção de cidadania • Inclusão social • Direitos de minorias
Educação	• Nível básico e superior • Educação continuada • Ensino profissionalizante e pós-médio

Eixo	Itens/Descrição
Meio ambiente	• Preservação do meio ambiente • Recuperação do meio ambiente • Desenvolvimento sustentável • Efic. energética e sustentab. hídrica
Saúde	• Qualidade de vida • Saúde integral • Saúde na infância e terceira idade
Tecnologia	• Inovação e desenvolvim. tecnológico • Polos tecnológicos e incubadoras • Incubadoras de base tecnológica • Empreendedorismo
Trabalho	• Geração de renda e emprego • Saúde e segurança no trabalho • Cooperativas populares • Economia solidária • Desenv. de micro e pequenas empresas

Figura 246: Desafio 6 - Meta 5 - Eixos da extensão da UFSM

Por programas de referência entende-se como sendo aqueles que possuem destaque regional e, contando com apoio e recursos institucionais, promovem a sinergia entre diferentes unidades de ensino e departamentos como forma de fortalecer o programa. São exemplos de programas desse tipo algumas iniciativas consolidadas já há alguns anos, como as Incubadoras, o Festival de Inverno e o próprio conjunto de serviços oferecidos pelo Hospital Universitário. Há também programas que vem se consolidando nos últimos anos, como Geoparques, o Observatório de Direitos Humanos e, mais recentemente, o programa REDE na Educação Básica.

Como se pode observar, não se trata necessariamente de projetos de extensão registrados de maneira tradicional na UFSM, mas de diferentes iniciativas com viés institucional que promovem a inserção da universidade na sociedade nos diferentes eixos da extensão.

A UFSM possui, no mínimo, um grande programa de referência em 7 dos 8 eixos de extensão existentes (Figura 247). A proposta apresentada nesta meta é que exista, pelo menos, um programa de referência em todos os 8 eixos, o que implica em manter os programas existentes e criar, até 2022, um programa de referência no eixo da Comunicação.

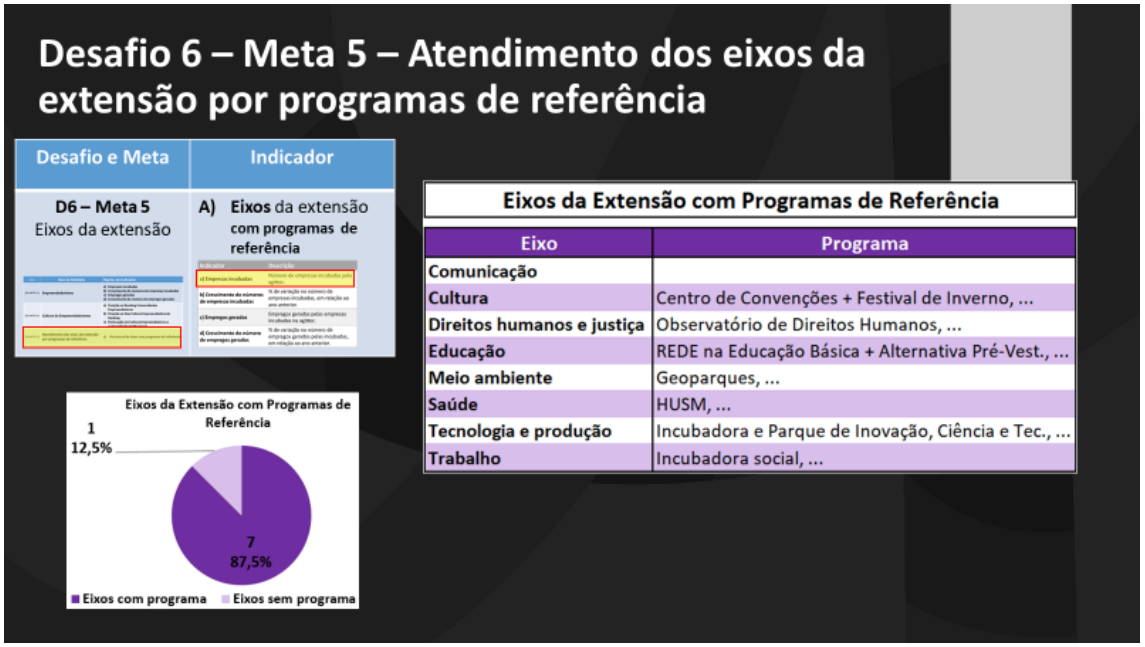


Figura 247: Desafio 6 - Meta 5 - Situação atual

Resultou da revisão do plano de metas a decisão de ter programas de referência em 100% dos eixos extensionistas, até 2022 (Figura 248).

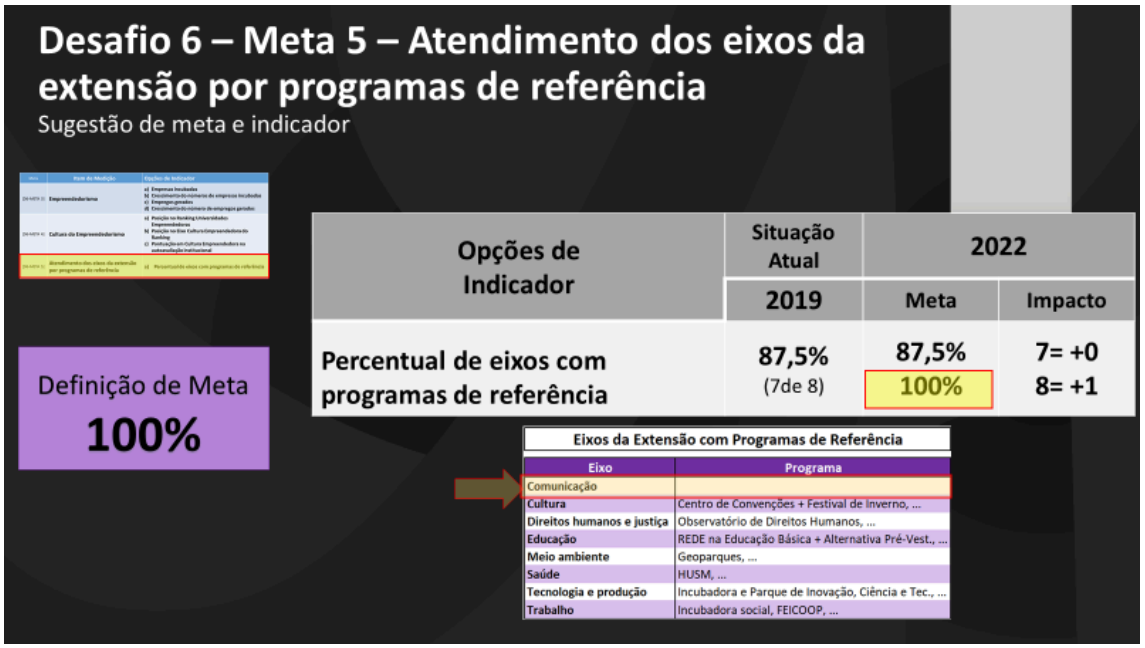


Figura 248: Desafio 6 - Meta 5 - Definição de meta para o atendimento aos eixos da extensão

A Figura 249 apresenta o resumo das metas definidas para o Desafio 6:

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional	PR-D5-03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	M6.1	Posição média das redes sociais entre as brasileiras - UniRank	45ª	30ª
	AS-D6-03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	M6.2	Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede	NO: 54%	70%
				CO: 59%	70%
	AI-D4-05 - Expandir os ambientes de inovação	M6.4	Empresas instaladas no parque	0	4
	AS-D6-03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	M6.5	Percentual de eixos com programas de referência	87,5%	100,0%
	PR-D2-01 - Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	M6.6	Posição no Ranking Universidades Empreendedoras	9ª	8ª

[46]

Figura 249: Resumo das metas definidas para o Desafio 6

2.7. Gestão ambiental

O Desafio 7 está entre os desafios que ainda não têm indicadores no plano de metas 2018-2021. Esse desafio está relacionado a estratégias que possam fazer com que a UFSM contribua com a sociedade, no âmbito da gestão ambiental e da formação de indivíduos com consciência e responsabilidade ambiental.

2.7.1. Propostas de indicadores

No intuito de medir e reconhecer as práticas ambientais que a UFSM já realiza, a revisão do plano de metas utilizou os critérios estabelecido no *GreenMetric World University Rankings* para definir indicadores e metas (Figura 250).

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de indicador
M7.1	AI-D5-01 Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente	Categoria Mobilidade no GreenMetric Ranking.	Focar em áreas com maiores possibilidades de ação de gestão ambiental, de acordo com o contexto da UFSM.	a) Nota na categoria Mobilidade b) Posição nacional na categoria c) Posição mundial na categoria
M7.2		Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric Ranking.		a) Nota na categoria Energia e Mudanças Climáticas b) Posição nacional na categoria c) Posição mundial na categoria
M7.3	AS-D7-01 Implantar um sistema de gestão ambiental	Desempenho geral no GreenMetric Ranking.	Identificar a eficiência das ações de gestão ambiental realizadas pela UFSM, em comparação com outras universidades.	a) Nota Geral b) Posição Nacional c) Posição Mundial

Figura 250: Desafio 7 - Resumo de itens de medição

[46] M6.3 foi transposta para o Desafio 4, como M4.5, conforme justificado na Nota de Rodapé n. 30.

O *GreenMetric World University Rankings* é uma iniciativa da universidade da Indonésia, que mensura o desempenho sustentável das universidades, por meio de um instrumento composto por 6 eixos e 39 indicadores (Figura 251).

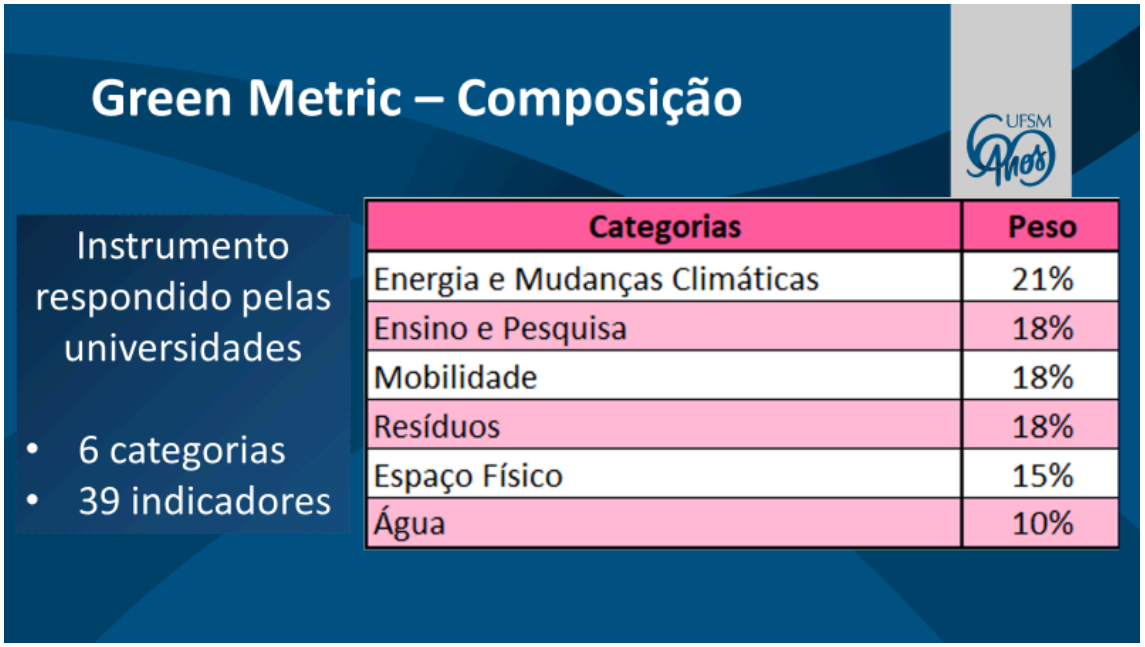


Figura 251: Desafio 7 - Composição do GreenMetric ranking

Além de propor indicadores utilizando os resultados gerais do ranking, as sugestões focaram em duas categorias: “Mobilidade” e “Energia e Mudanças Climáticas”, considerando as áreas em que a UFSM apresenta maiores possibilidades de desenvolver ações (Figura 252).

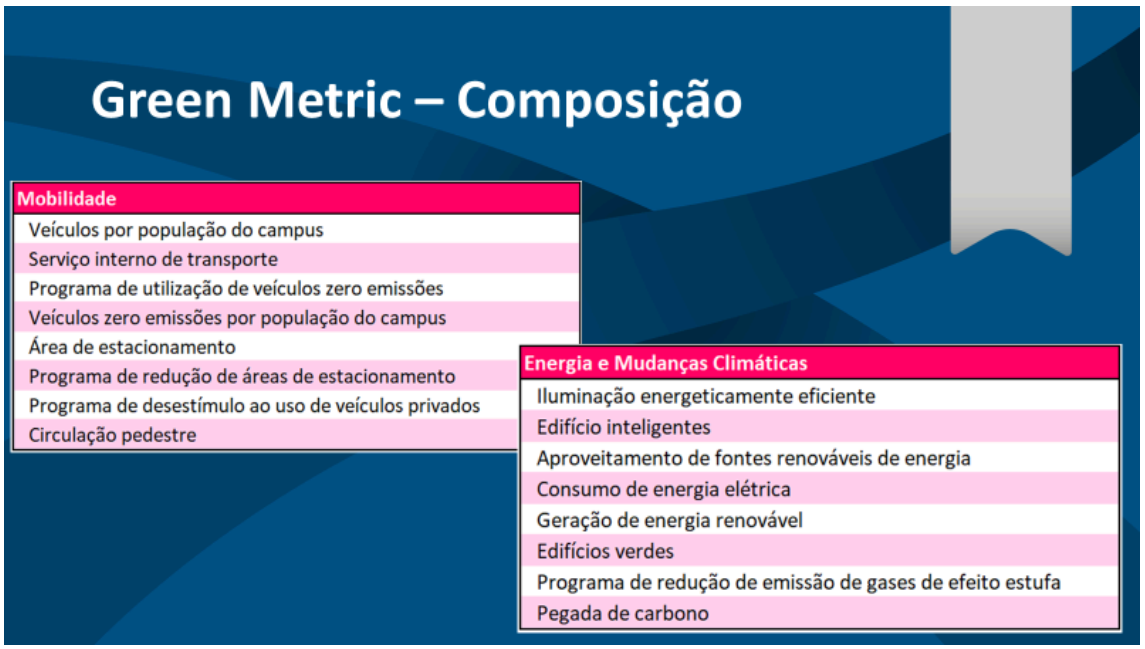


Figura 252: Desafio 7 - Composição das categorias escolhidas para propostas de metas

A primeira vez que a UFSM participou deste ranking foi no ano de 2020. Desta forma, as propostas de metas foram elaboradas com base em um trabalho de conclusão de curso realizado pela estudante do curso de engenharia ambiental e sanitária, no ano de 2018, Marina Fonseca Seelig Falcão, sob orientação da professora Andressa de Oliveira Silveira. Em seu estudo Falcão (2018) fez uma simulação da participação da UFSM no *GreenMetric World University Rankings,* com dados de 2018.

a. GreenMetric Rankings – Categoria Mobilidade

Considerando a existência de algumas iniciativas em que a UFSM já atua, a possibilidade de ampliar essas iniciativas e retomar outras, relacionadas à mobilidade, a primeira sugestão de indicador foi direcionada à categoria “Mobilidade” do GreenMetric, com três opções de indicadores (Figura 253).

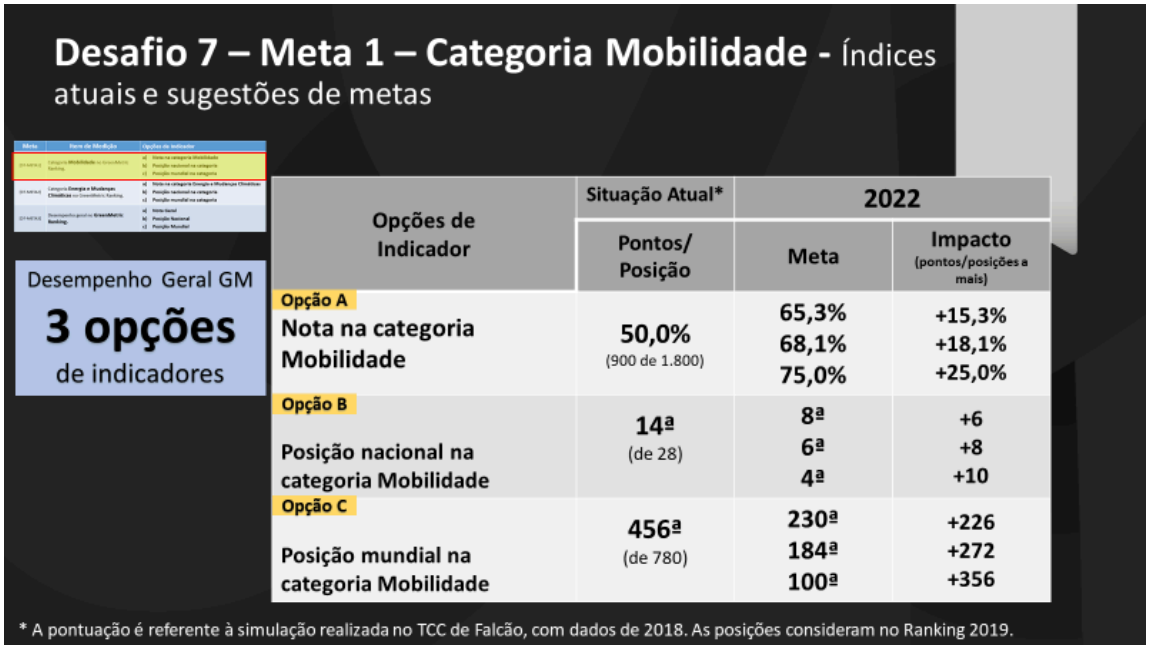


Figura 253: Desafio 7 - Meta 1 - Opções de indicador para a categoria mobilidade

Na opção A, a proposta foi de definir uma nota geral na categoria mobilidade. De acordo com a simulação realizada por Falcão (2018), a UFSM teria atingido 50,0% desta categoria. As barras, no gráfico da Figura 254, apresentam as sugestões de meta (SM), baseadas em ações possíveis, para atingir níveis maiores de pontuação nesta categoria.

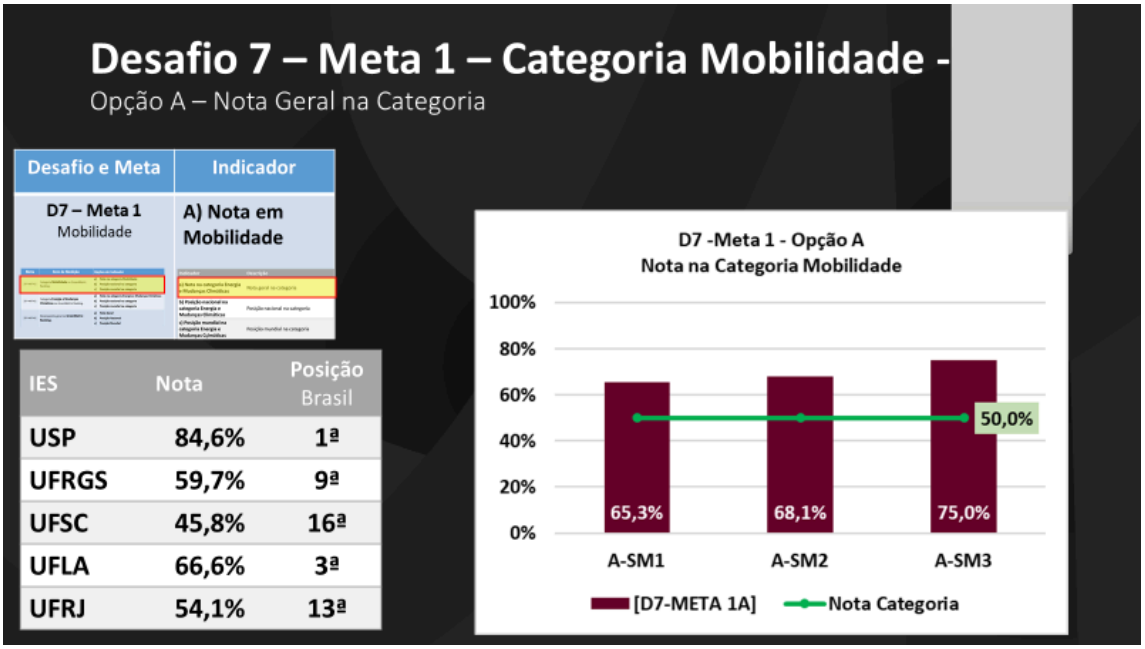


Figura 254: Desafio 7 - Meta 1 - Opção A - Nota geral na categoria mobilidade

Na opção B, a proposta foi de definir uma posição nacional a ser atingida pela UFSM, na categoria mobilidade. Com base nos resultados do ranking de 2019, a UFSM estaria em 14ª colocação, entre as 28 brasileiras participantes (Figura 255).

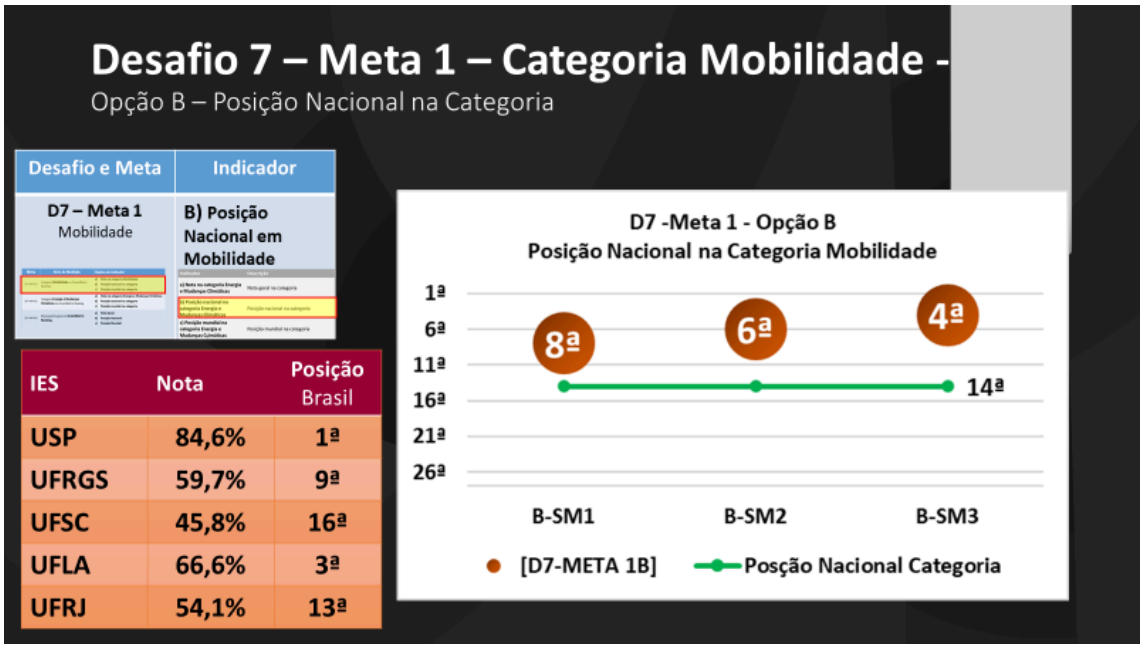


Figura 255: Desafio 7 - Meta 1 - Opção B - Posição nacional na categoria mobilidade

A Figura 256 apresenta a opção C, que sugeriu a definição de uma posição mundial para a UFSM. Com base na pontuação calculado por Falcão (2018) e nos resultados de 2019 do ranking, a UFSM atingiria o 456º lugar, entre as 780 universidades participantes.

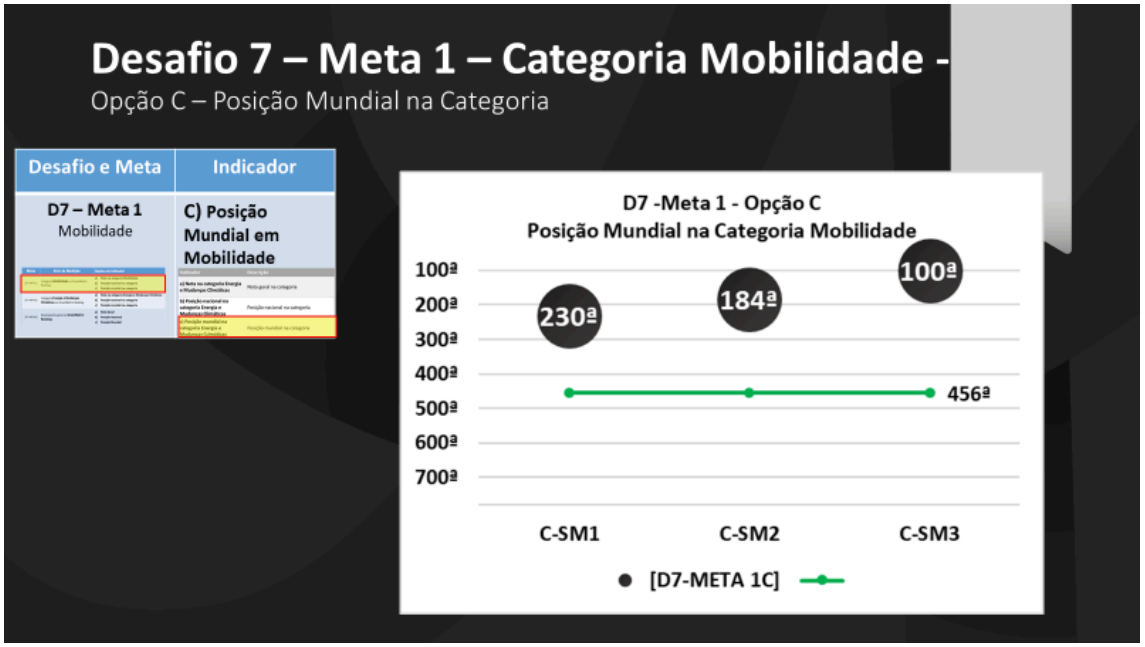
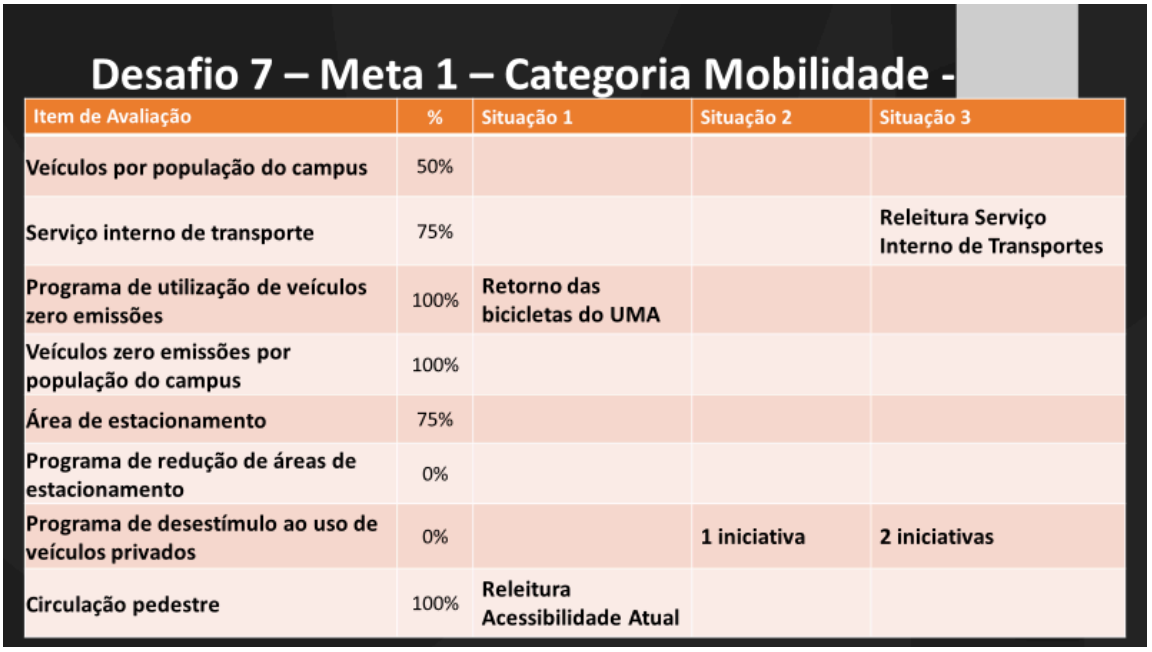


Figura 256: Desafio 7 - Meta 1 - Opção C - Posição mundial na categoria mobilidade

Na Figura 257 estão apresentadas as ações necessárias para atingir níveis superiores de pontuação, em cada um dos indicadores da categoria mobilidade. Por exemplo, possivelmente uma releitura de serviço interno de transportes para informá-lo ao ranking levaria ao alcance de 75% deste indicador, assim como, o retorno do uso da disponibilidade das bicicletas do UMA em todo o campus sede, levaria ao alcance de 100% do indicador "programa de utilização de veículos zero emissões".



Item de Avaliação	%	Situação 1	Situação 2	Situação 3
Veículos por população do campus	50%			
Serviço interno de transporte	75%			Releitura Serviço Interno de Transportes
Programa de utilização de veículos zero emissões	100%	Retorno das bicicletas do UMA		
Veículos zero emissões por população do campus	100%			
Área de estacionamento	75%			
Programa de redução de áreas de estacionamento	0%			
Programa de desestímulo ao uso de veículos privados	0%		1 iniciativa	2 iniciativas
Circulação pedestre	100%	Releitura Acessibilidade Atual		

Figura 257: Desafio 7 - Meta 1 - Ações sugeridas para as sugestões de meta

Dado o contexto e as iniciativas necessárias para atingir bons resultados no ranking, a equipe de gestores participantes da reunião definiu como meta atingir a 8ª

posição entre as universidades brasileiras, na categoria mobilidade do GreenMetric (Figura 258).

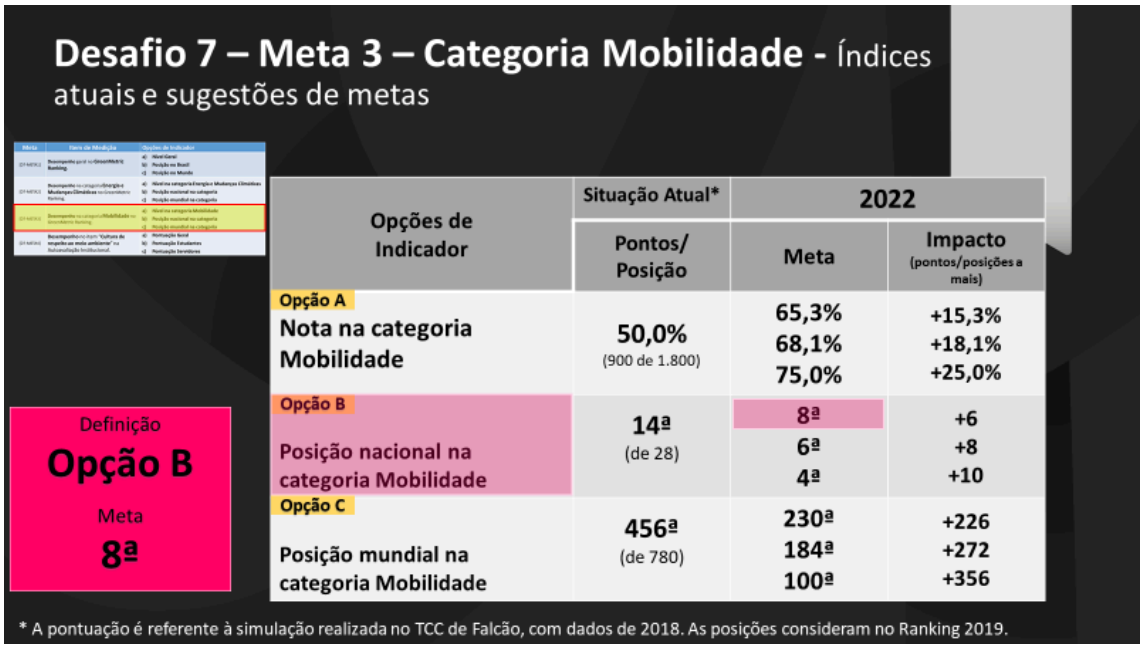


Figura 258: Desafio 7 - Definição de meta e indicador para a categoria mobilidade

b. Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric

A segunda proposta de meta foi relacionada à categoria energia e mudanças climáticas, uma vez que a UFSM vem desenvolvendo importantes ações nessa área, como as usinas fotovoltaicas (Figura 259).

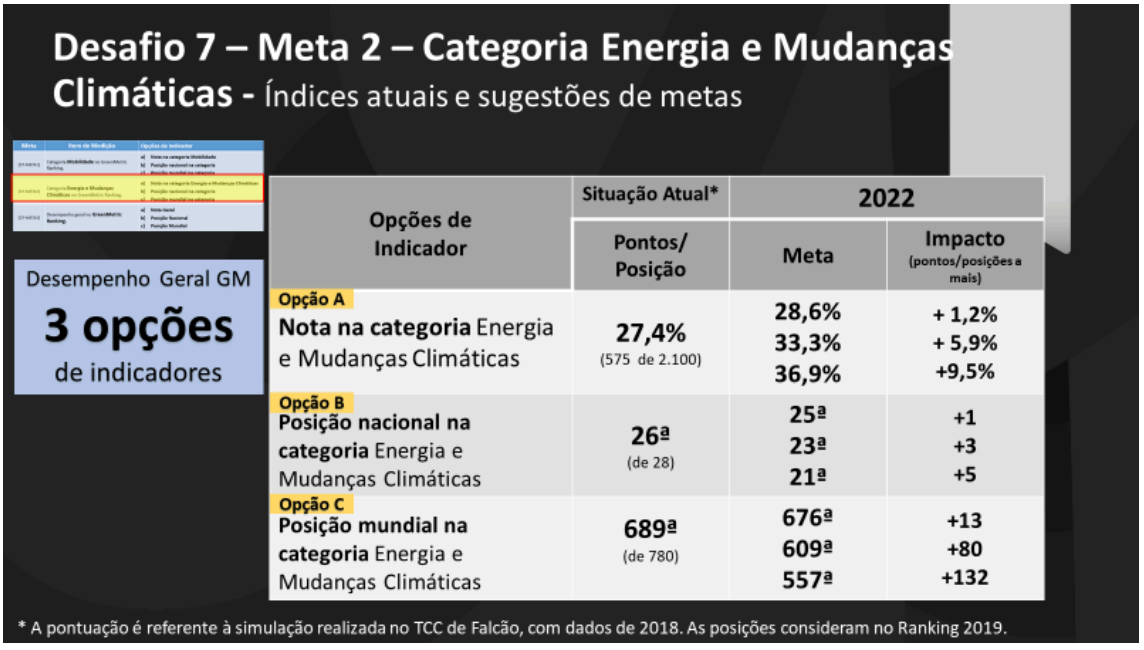


Figura 259: Desafio 7 - Meta 2 - Opções de indicadores para a categoria Energia em Mudanças Climáticas

Na opção A, a proposta foi de definir uma nota geral na categoria mobilidade. Conforme a simulação de Falcão (2018), a UFSM teria atingido 27,4% desta categoria. No gráfico da Figura 260, as barras apresentam as sugestões de meta (SM), baseadas em ações possíveis, para atingir níveis maiores de pontuação nesta categoria.

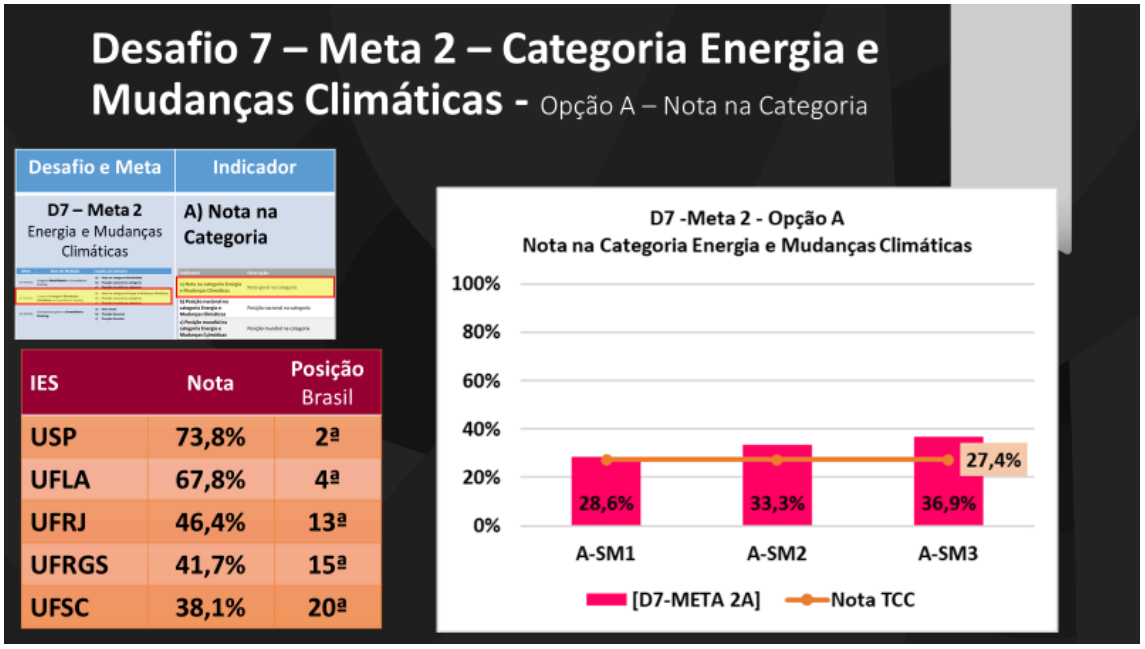


Figura 260: Desafio 7 - Meta 2 - Opção A - Nota na categoria energia e mudanças climáticas

A opção B, apresentou a proposta de definir uma posição nacional a ser atingida pela UFSM, na categoria energia e mudanças climáticas. Com base nos resultados do ranking de 2019, a UFSM estaria em 26º lugar, entre as 28 brasileiras participantes (Figura 261).

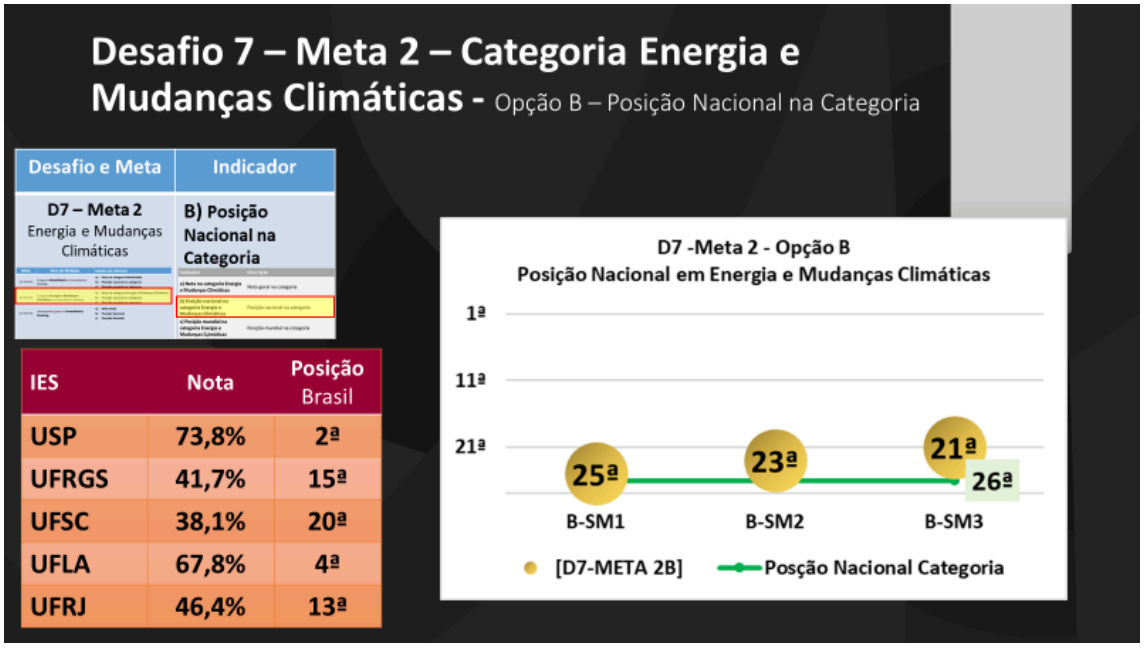


Figura 261: Desafio 7 - Meta 2 - Opção B - Posição entre as brasileiras na categoria energia e mudanças climáticas

Na Figura 262 está representada a opção C, que sugeriu estabelecer uma posição mundial para a UFSM. Conforme a pontuação calculada por Falcão (2018) e os resultados do ranking de 2019, a UFSM atingiria o 689º lugar, entre as 780 universidades participantes.

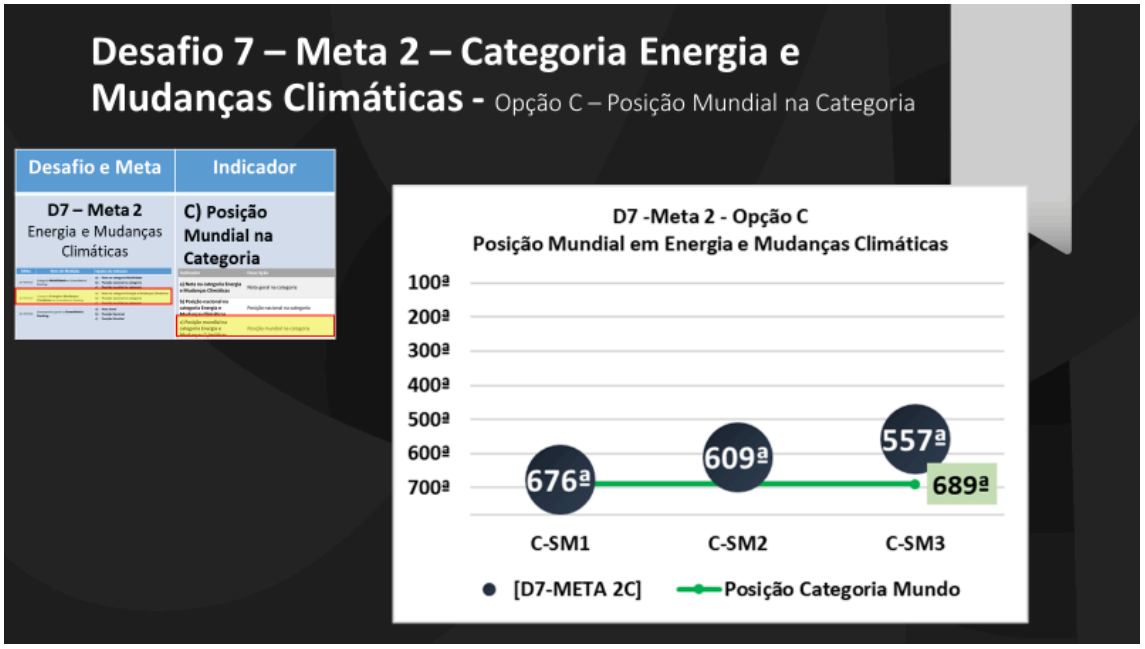


Figura 262: Desafio 7 - Meta 2 - Opção C - Posição mundial na categoria energia e mudanças climáticas

Na Figura 263 estão apresentadas as ações necessárias para atingir níveis superiores de pontuação, em cada um dos indicadores da categoria energia e mudanças climáticas.

Desafio 7 – Meta 2 – Categoria Energia e Mudanças

Item de Avaliação	%	Situação 1	Situação 2	Situação 3
Iluminação energeticamente eficiente	25%			
Edifício inteligentes	0%			
Aproveitamento de fontes renováveis de energia	50%		Entre 2 e 25%	
Consumo de energia elétrica	50%			
Geração de energia renovável	0%	1 Fonte de energia renovável		
Edifícios verdes	0%	1 Elemento de construções verdes	2 Elementos de construções verdes	3 Elementos de construções verdes
Programa de redução de emissão de gases de efeito estufa	0%	Programa em preparação		
Pegada de carbono	75%			

Figura 263: Desafio 7 - Meta 2 - Ações sugeridas para as sugestões de meta

Dado o contexto relacionado à categoria, a equipe de gestores participantes da reunião definiu como meta atingir a 21ª posição entre as universidades brasileiras, na categoria mobilidade do GreenMetric (Figura 264).

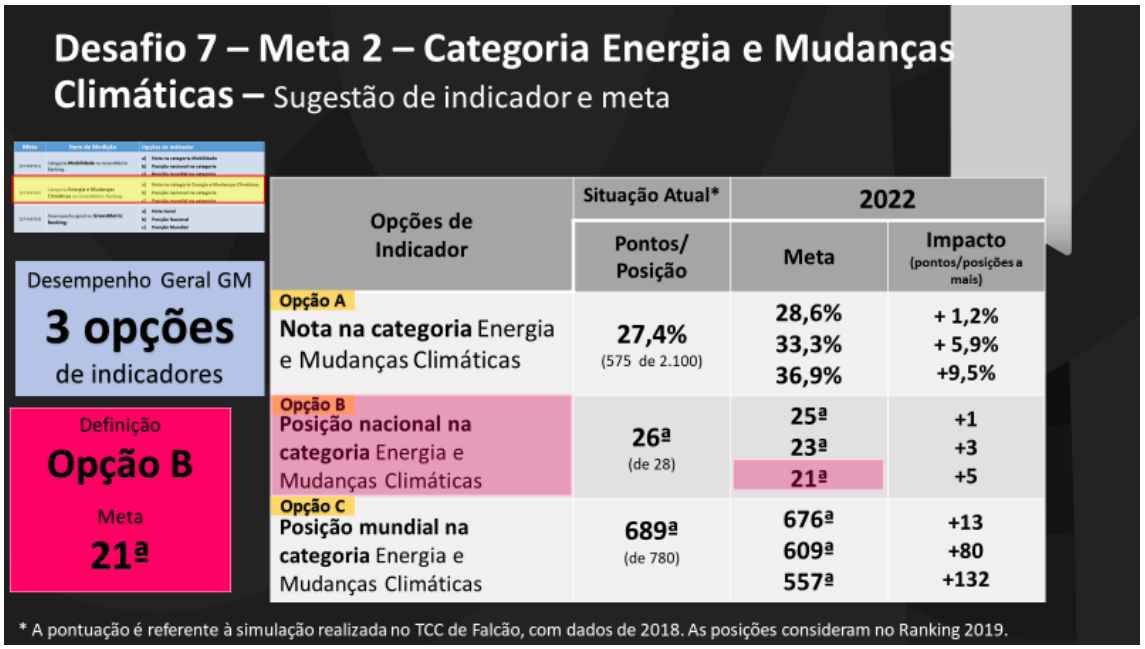


Figura 264: Desafio 7 - Meta 2 - Definição de indicador e meta

c. Desempenho Geral no GreenMetric Ranking

Por fim, foi proposta uma meta de desempenho geral da UFSM no GreenMetric ranking, com 3 opções de indicadores, como apresentado na Figura 265. A finalização do Desafio 7 levou mais de uma reunião, ficando a meta 3 para uma segunda reunião, durante o prazo entre as duas reuniões foram publicados os resultados de 2020 do GreenMetric Ranking, possibilitando que, para essa última meta, a equipe apresentasse os resultados reais obtidos pela UFSM, em 2020.

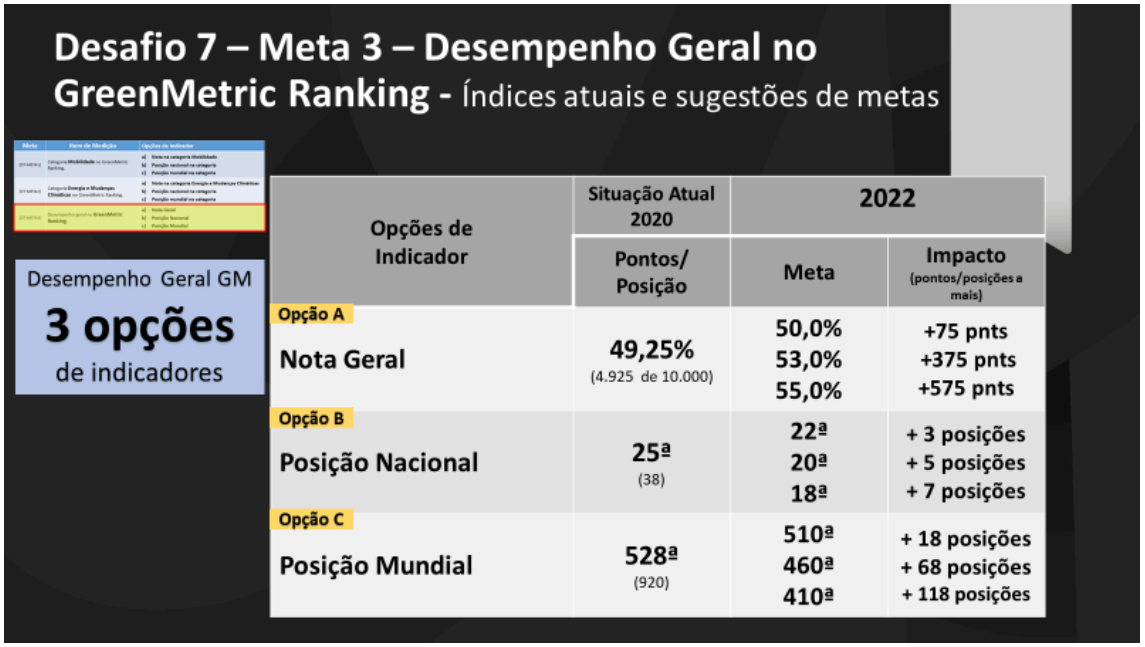


Figura 265: Desafio 7 - Meta 3 - Opções de indicadore par desempenho geral no GreenMetric

Na opção A, a proposta foi de definir uma nota geral no ranking. De acordo com a simulação de Falcão (2018), a UFSM teria atingido 47,5% da pontuação geral do ranking (Figura 266). Já, no resultado oficial de 2020, a UFSM atingiu 49,25%.

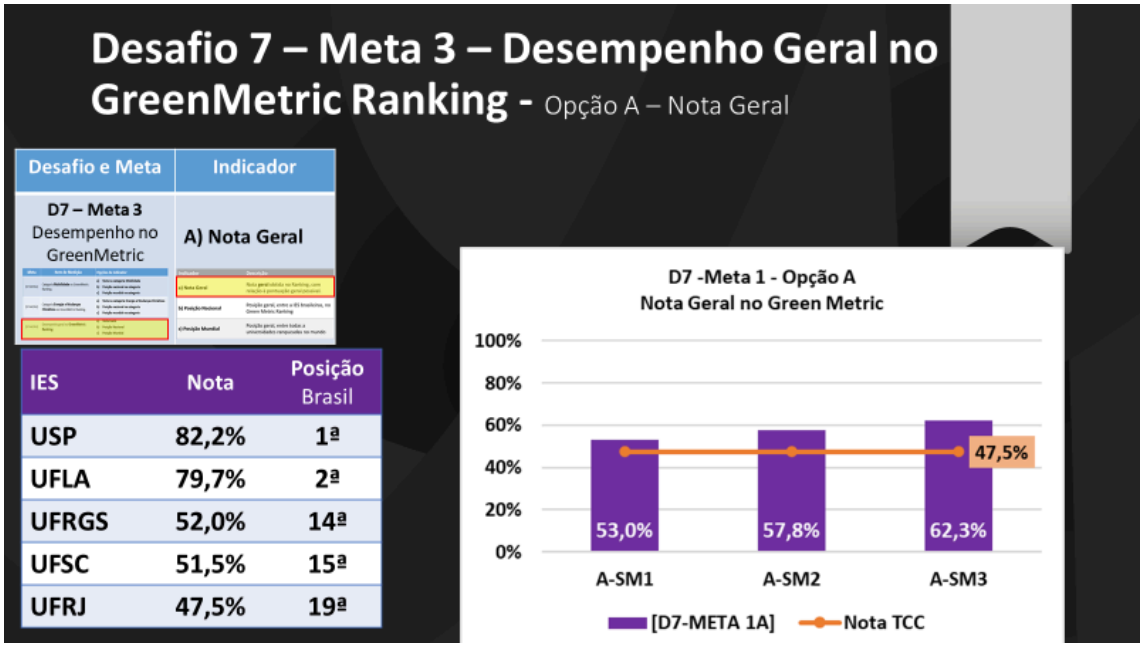


Figura 266: Desafio 7 - Meta 3 - Opção A - Nota Geral

Na opção B, a proposta foi de definir uma posição nacional a ser atingida pela UFSM. Com base nos resultados do ranking de 2019, a UFSM estaria em 20º lugar no ranking, entre as 28 brasileiras participantes (Figura 267). Enquanto, no resultado oficial de 2020, a UFSM ficou em 25ª entre 38 universidades brasileiras.

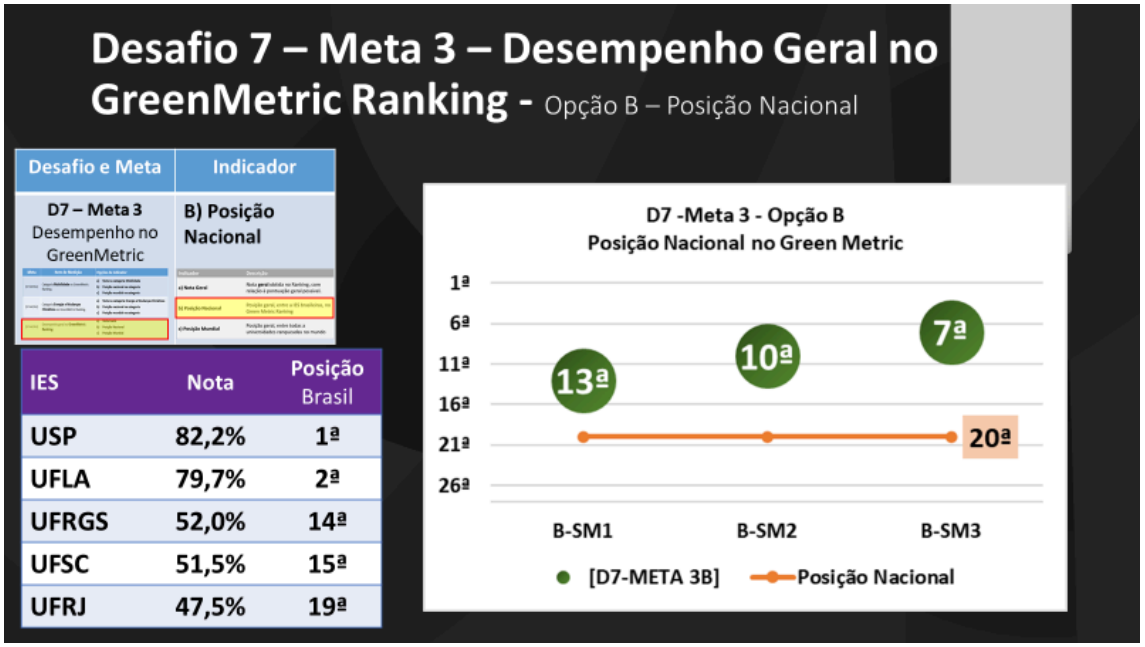


Figura 267: Desafio 7 - Meta 3 - Posição nacional no ranking

Já, a opção C, propôs definir uma posição mundial para a UFSM. Com os resultados levantados por Falcão (2018), a UFSM estaria na 432ª posição entre as 780 universidades participantes, do mundo todo (Figura 268). No resultado oficial de 2020, a UFSM obteve a 528ª posição entre 920 universidades.

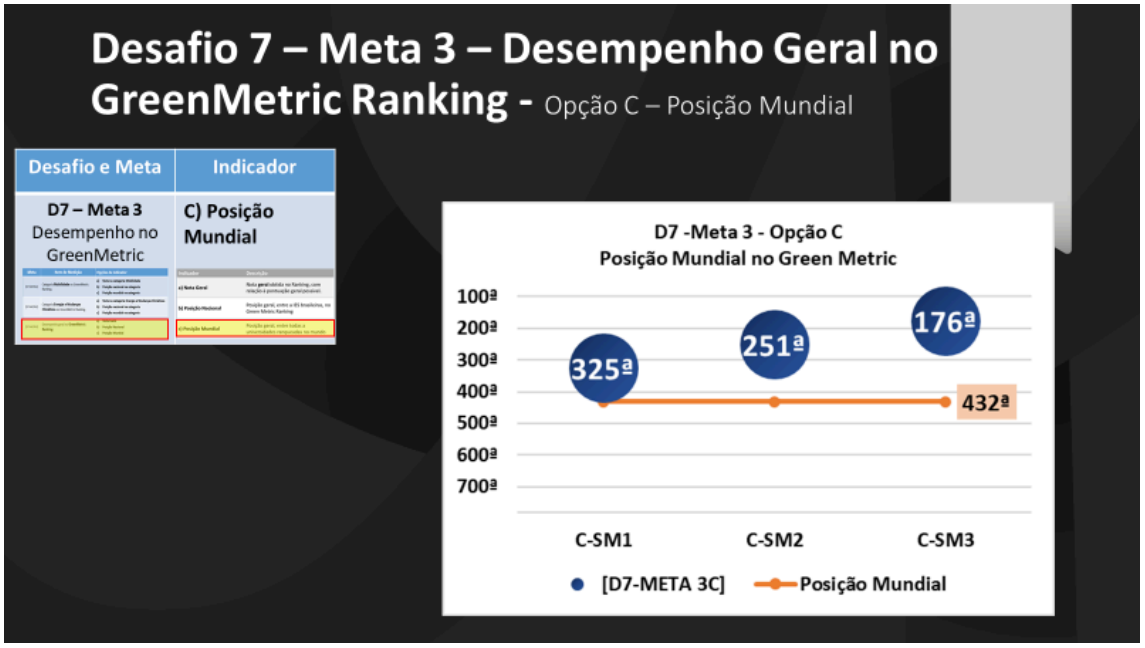


Figura 268: Desafio 7 – Met a 3 - Opção C - Posição mundial no ranking

Para este item de medição, a decisão final dos gestores participantes foi pela opção B, com a meta de estar 22ª colocação entre as brasileiras (Figura 269).

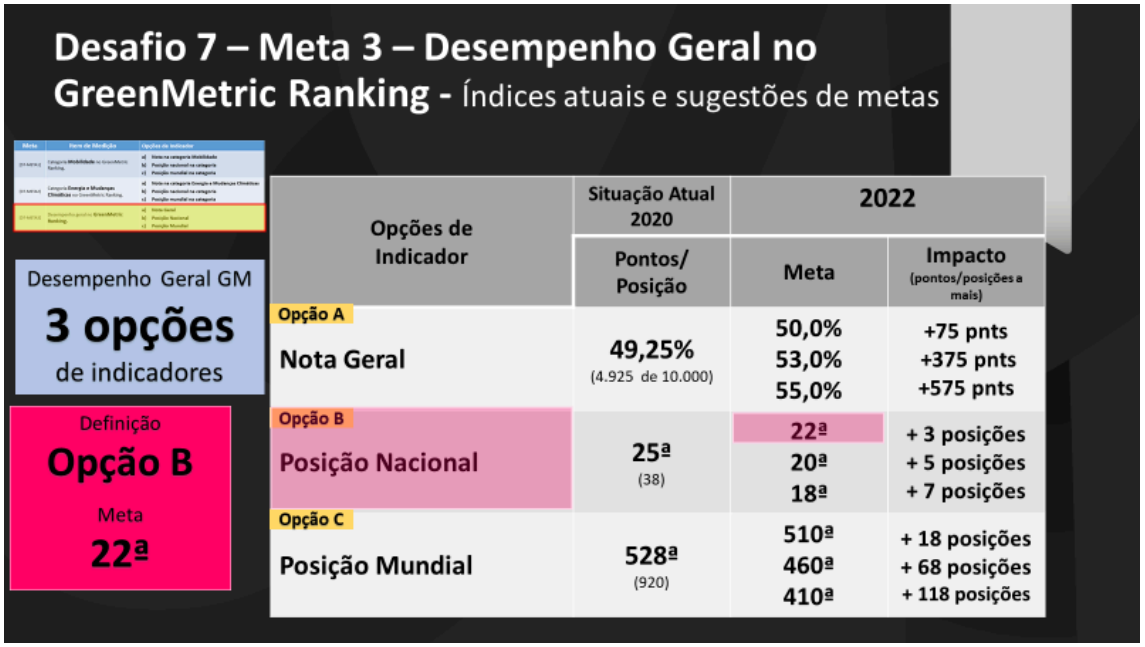


Figura 269: Desafio 7 - Meta 3 - Definição de indicador e meta para desempenho geral no GreenMetric

A Figura 270 apresenta o resumo de indicadores e metas definidos para o Desafio 7.

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 7 - Gestão Ambiental	AI-D5-01 - Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente	M7.1	Categoria Mobilidade no GreenMetric Ranking	14º	8º
		M7.2	Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric Ranking	26º	21º
	AS-D7-01 - Implantar um sistema de gestão ambiental	M7.3	Desempenho geral no GreenMetric Ranking	25º	20º

Figura 270: Resumo de indicadores e definidos para o Desafio 7

A seção a seguir apresenta o resumo de todas as opções e definições de indicadores e metas.

3. Compilado de opções de indicadores e metas apresentadas e definidas na revisão do plano de metas UFSM.

Metas principais

Indicador acompanhado pelo plano de metas 2018-2021

Meta	Objetivo PDI	Indicador	Proposta
MP1	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.	Índice Geral de Cursos - IGC	Manter meta e indicador e alterar prazo

Proposta de indicador complementar para 2022

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
MP2	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.	Rankings Internacionais	Complementar a visão do IGC com um olhar internacional.	QS Rankings América Latina a)Posição Geral na América Latina b)Percentil de colocação na AL c)Posição entre as brasileira na AL d)Percentil de colocação entre as brasileiras na AL

Indicadores e metas definidos na revisão do plano de metas para 2022

Metas Principais				Atual	Meta 2022
Visão UFSM	Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.	MP1	IGC	4	5
		MP2	QS Rankings América Latina	25º	20º

Desafio 1 – Internacionalização

Proposta de indicadores

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
M1.1	AS-D4-01 Aumentar a inserção científica institucional	Quesito internacionalização de Rankings internacionais.	Considera as publicações em coautoria internacional	a) Percentil de colocação THE WUR b) Posição entre as brasileiras no THE WUR c) Posição entre as brasileiras no QS AL
M1.2	PR-D1-01 Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	Pesquisadores em qualificação no exterior	A interação de docentes da UFSM com instituições estrangeiras tem potencial para gerar parcerias institucionais.	a) Qualificação em países priorizados pela CAPES b) Pesquisadores com qualificação no exterior
M1.3	PR-D1-02 Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos	Docentes estrangeiros	Além de serem atributos considerados em rankings, a convivência com docentes e estudantes estrangeiros proporciona o contato com diferentes culturas e potencializa a presença internacional da instituição	a) % de docentes estrangeiros
M1.4		Estudantes estrangeiros		a) % de estudantes estrangeiros na graduação b) % de estudantes estrangeiros na pós-graduação

Indicadores e metas definidos na revisão do plano de metas para 2022

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 1 - Internacionalização	AS-D4-01 - Aumentar a inserção científica institucional	M1.1	Posição entre as brasileiras no pilar internacionalização do Ranking QS América Latina	21º	20º
	PR-D1-01 - Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	M1.2	Pesquisadores em qualificação no exterior em países priorizados pela CAPES	81,5%	85,0%
	PR-D1-02 - Oportunizar experiência de internacionalização aos alunos	M1.3	Docentes estrangeiros na UFSM	1,69%	1,80%
		M1.4	Estudantes estrangeiros na UFSM	0,61%	0,70%

Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

Indicadores acompanhados pelo plano de metas 2018-2021

Meta	Objetivo do PDI	Indicador	Proposta
M2.1	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	Conceito CC	Manter meta e indicador, e alterar prazo.
M2.2		Conceito CPC	
M2.3		Conceito Enade	
M2.4	[AS-D2-02] Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	Taxa de Conclusão - TCV	Definir metodologia, revisar meta e prazo.

Proposta de indicadores

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
M2.5	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	**Taxa de Evasão no Ensino Técnico**	Identificar se os cursos técnicos oferecidos e a forma de oferta são eficazes para a conclusão dos estudos.	a) Taxa de Evasão no Ensino Técnico em Geral b) Taxa de Evasão Politécnico c) Taxa de Evasão CTISM
M2.6	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	**Atuação profissional ou formação continuada**	Identificar se estamos "entregando" profissionais qualificados com as habilidades e competências exigidas pela sociedade.	Avaliação do Egresso a) Trabalhando na sua área b) Atuando Trabalhando c) Trabalhando na área OU em pós-graduação d) Trabalhando OU estudando
M2.7	[AS-D2-03] Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM	**Satisfação e pertencimento**	Identificar a percepção dos estudantes com relação aos sentimentos de satisfação e pertença, considerando que oferecem impacto na qualidade de vida da comunidade acadêmica, na visibilidade, organização e desenvolvimento da instituição.	Autoavaliação institucional a) Pontuação na dimensão "satisfação e pertencimento" b) Pontuação em "Recomendaria a UFSM para outros"" c) Percentual de respostas 5 e 6 para "Recomendaria a UFSM"" d) Percentual de respostas 6 para "Recomendaria a UFSM""

Indicadores e metas definidos na revisão do plano de metas para 2022 – Desafio 2

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M2.1	% de cursos com conceito CC 4 e 5	96,0%	96,0%
		M2.2	% de cursos com conceito CPC 4 e 5	83,5%	85,0%
		M2.3	% de cursos com conceito Enade 4 e 5	69,0%	80,0%
	AS-D2-02 - Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico	M2.4	TCV Acumulada Geral	50,5%	52,0%
		M2.5	Taxa de Evasão Anual no Ensino Técnico UFSM	18,2%	14,0%
	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M2.6	% de Egressos da graduação trabalhando na área ou cursando pós-graduação	84,9%	95,0%
	AS-D2-03 - Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM	M2.7	Pontuação geral na dimensão "Satisfação e Pertencimento" da autoavaliação institucional	5,52	5,80

Desafio 3 – Inclusão Social

Proposta de indicadores – Desafio 3

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções
M3.1	[PR-D3-01] Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos	Tempo de formação dos alunos com benefício (após a conclusão)	Verificar se pode estar havendo influência da política de assistência no tempo total que os alunos levam para se formar	a) BSE Dentro do Prazo b) BSE Até 1 Semestre c) BSE + Auxílio PNAES Dentro do Prazo d) BSE + Auxílio PNAES Até 1 Semestre
Excluída		Tempo médio para integralização de carga horária dos alunos com benefício (durante o curso)	Verificar se pode estar havendo influência da política de assistência no ritmo em que os alunos concluem as disciplinas	a) Entre 38% e 43% da CH obrigatória b) Entre 44% e 77% da CH obrigatória c) Entre 78% e 82% da CH obrigatória
M3.2	[PR-D2-04] Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	% de alunos na CAED	A atuação da CAED tem tido resultados positivos no índice de permanência e conclusão dos alunos que são atendidos. Mas nem todos os alunos são encaminhados ou vão até a CAED.	a) % atendimento (c/ critério) b) % atendimento (encaminhados) c) % encaminhamento (c/critério)

Indicadores e metas definidos na revisão do plano de metas para 2022

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 3 - Inclusão Social	PR-D3-01 - Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos	M3.1	Tempo de formação (BSE + Auxílio PNAES Até 1 Semestre)	72,4%	80,0%
	PR-D2-04 - Desenvolver estratégias de apoio pedagógico que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado	M3.2	% de encaminhamento de alunos na CAED (com critério)	25,0%	50,0%

Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

Indicadores acompanhados pelo plano de metas 2018-2021 – Desafio 4

Meta	Objetivo PDI	Indicador	Proposta
M4.1	AS-D2-01 Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	Proporção da Pós-Graduação no IGC	Manutenção do indicador com alteração do prazo da meta.
Excluída		% de áreas CAPES c/ PPGs	Exclusão do indicador.
M4.2		% de Programas >= 4 com doutorado	Alteração do indicador e prazo da meta.
M4.3		N. de PPGs com conceito 5, 6 e 7	Manutenção do indicador com alteração do prazo da meta.

Proposta de indicadores – Desafio 4

Meta	Objetivo do PDI	Item de medição	Justificativa	Opções
M4.4	AS-D4-01 Aumentar a inserção científica internacional	Pesquisa	Identificar a inserção e o impacto da produção científica da UFSM	Pilar Citation per paper – QS América Latina a) Pontuação b) Posição c) Percentil de colocação

Indicadores e metas definidos na revisão do plano de metas para 2022

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 4 - Inovação Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia	AS-D2-01 - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade	M4.1	Proporção da Pós-Graduação no IGC	42,0%	43,0%
		M4.2	N. de novos cursos de Doutorado	-	2
		M4.3	N. de PPGs com conceito 5, 6 e 7	14	20
	AS-D4-01 - Aumentar a inserção científica institucional	M4.4	Pilar Citations – QS América Latina	41º	35º

Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional

Indicadores acompanhados pelo plano de metas 2018-2021 – Desafio 5

Meta	Objetivo PDI	Indicador	Proposta
Excluída	[SF-D5-01] Aumentar orçamento recebido do Governo Federal	Participação na Matriz OCC	Exclusão do indicador com substituição pela captação de recursos
M5.1	[SF-D5-03] Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional	% de redução na relação encargo/custeio	Alteração do indicador
Atingida	[AS-D5-01] Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	Desafios do PDI com indicadores	Meta atingida

Proposta de indicadores – Desafio 5

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de Indicador
M5.2	[SF-D5-02] Incrementar a Recursos Fundação de Apoio extraorçamentários	Recursos Fundação de Apoio	O orçamento do governo federal vem diminuindo e a Recursos Fundação de Apoio por outros meios será ainda mais importante.	a) Captação total b) Retorno direto para a UFSM c) Captação via empresas d) Autofinanciado
M5.3	[AS-D5-01] Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	Governança	Boas práticas de gestão ajudam a alcançar bons resultados e melhorar o desenvolvimento institucional.	a) Conceito Institucional MEC b) Capacidade de Governança c) Capacidade de Gestão
M5.4	[PR-D5-03] Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	Comunicação Institucional	Manter o público interno bem informado sobre a universidade é importante para que cada um possa se posicionar de maneira adequada nos diferentes espaços em que estão inseridos.	a) Pontuação geral entre os servidores b) Percentual de respostas 5 e 6 c) Percentual de respostas 6

Indicadores e metas definidos na revisão do plano de metas para 2022

Desafio	Objetivo PDI		Indicador	Atual 2019	Meta 2022
Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional	SF-D5-02 - Incrementar a Recursos Fundação de Apoio extraorçamentários	M5.1	% de redução dos encargos corrigido pelo IPCA	-	18,0%
	SF-D5-03 - Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional	M5.2	Crescimento da captação geral de recursos	-	30,0%
	AS-D5-01 - Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão	M5.3	Conceito Institucional	3	5
	PR-D5-03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	M5.4	% de Respostas 5 e 6 na questão "Fico sabendo o que acontece na UFSM)	56,1%	75,0%

Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional

Proposta de indicadores – Desafio 6

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções
M6.1	PR-D5-03 Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	Ranking Unirank	Há dificuldade de medir o impacto regional. A presença na web pode ser um indicativo de presença da universidade na sociedade, e é utilizado por rankings como o MosIUR.	a) Posição do site entre as latinas b) Posição do site entre as brasileiras c) Posição média das redes sociais entre as brasileiras d) Posição entre as brasileiras nas mídias sociais
M6.2	AS-D6-03 Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	Abrangência das ações de extensão	Há determinadas áreas geográficas em que a UFSM atua com mais intensidade do que outras. Reconhecer e indicar as áreas de preferência ajudam no direcionamento das ações	a) % municípios gaúchos com ações de extensão b) % de Unidades Federativas com ações de extensão c) % de munícipios da área de abrangência dos campi fora de sede com ações de extensão
M6.3 M6.4	AI-D4-05 Expandir os ambientes de inovação	Ambiente de inovação	Um ambiente de inovação forte proporciona oportunidades para estudantes, docentes e sociedade em geral	a) Empresas incubadas b) Crescimento do números de empresas incubadas c) Empresas instaladas (incubadas + parque)
M6.5	AS-D6-03 Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	Eixos da extensão com programas de referência	Acompanhar como os eixos da extensão estão sendo atendidos com programas de referência.	a) Percentual de eixos com programas de referência
M6.6	PR-D2-01 Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	Cultura de Empreendedorismo	Dentre os diferentes itens de cultura institucional consultados no processo de autoavaliação, o empreendedorismo ficou com os menores níveis	a) Posição no Ranking Universidades Empreendedoras b) Posição no Eixo Cultura Empreendedora do Ranking c) Pontuação em Cultura Empreendedora na autoavaliação

Indicadores e metas definidos na revisão do plano de metas para 2022 – Desafio 6

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 6 - Desenvolvimento Local, Regional e Nacional	PR-D5-03 - Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional	M6.1	Posição média das redes sociais entre as brasileiras - UniRank	45ª	30ª
	AS-D6-03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	M6.2	Percentual de municípios das áreas de abrangência dos campi fora de sede	NO: 54%	70%
				CO: 59%	70%
	AI-D4-05 - Expandir os ambientes de inovação	M6.3	Empresas incubadas	39	50
		M6.4	Empresas instaladas no parque	0	4
	AS-D6-03 - Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade	M6.5	Percentual de eixos com programas de referência	87,5%	100,0%
	PR-D2-01 - Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação	M6.6	Posição no Ranking Universidades Empreendedoras	9ª	8ª

Desafio 7 – Gestão ambiental

Proposta de indicadores – Desafio 7

Meta	Objetivo do PDI	Item de Medição	Justificativa	Opções de indicador
M7.1	AI-D5-01 Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente	Categoria Mobilidade no GreenMetric Ranking.	Focar em áreas com maiores possibilidades de ação de gestão ambiental, de acordo com o contexto da UFSM.	a) Nota na categoria Mobilidade b) Posição nacional na categoria c) Posição mundial na categoria
M7.2		Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric Ranking.		a) Nota na categoria Energia e Mudanças Climáticas b) Posição nacional na categoria c) Posição mundial na categoria
M7.3	AS-D7-01 Implantar um sistema de gestão ambiental	Desempenho geral no GreenMetric Ranking.	Identificar a eficiência das ações de gestão ambiental realizadas pela UFSM, em comparação com outras universidades.	a) Nota Geral b) Posição Nacional c) Posição Mundial

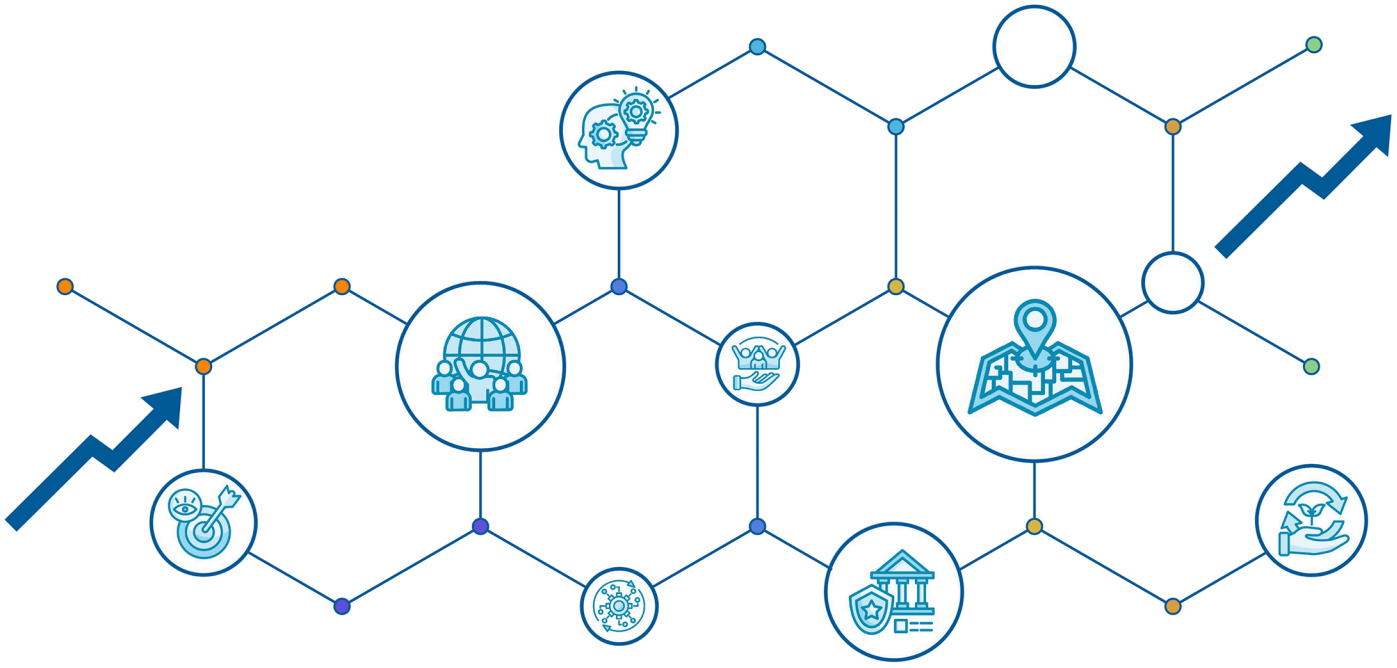
Indicadores e metas definidos na revisão do plano de metas para 2022

Desafio	Objetivo PDI	Indicador		Atual 2019	Meta 2022
Desafio 7 - Gestão Ambiental	AI-D5-01 - Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente	M7.1	Categoria Mobilidade no GreenMetric Ranking	14º	8º
		M7.2	Categoria Energia e Mudanças Climáticas no GreenMetric Ranking	26º	21º
	AS-D7-01 - Implantar um sistema de gestão ambiental	M7.3	Desempenho geral no GreenMetric Ranking	25º	20º

ANEXO VIII – METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE METAS 2025-2027

Universidade Federal de Santa Maria
1960

RELATÓRIO DE REVISÃO DO
PLANO DE METAS
2025 - 2027



UFSM
Pró-Reitoria de Planejamento

Anos UFSM

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente da República
LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Ministro de Estado da Educação
CAMILO SOBREIRA DE SANTANA
Secretário de Educação Superior
MARCUS VINICIUS DAVID

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Reitor
LUCIANO SCHUCH
Vice-Reitora
MARTHA BOHRER ADAIME
Chefe de Gabinete do Reitor
EDUARDO RIZZATTI
Pró-Reitor de Administração
JOSÉ CARLOS SEGALLA
Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
GISELE MARTINS GUIMARÃES
Pró-Reitor de Extensão
FLAVI FERREIRA LISBOA FILHO
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
FRANK LEONARDO CASADO
Pró-Reitor de Graduação
JERÔNIMO SIQUEIRA TYBUSCH
Pró-Reitor de Infraestrutura
DANIEL SACCHET BARIN
Pró-Reitor de Planejamento
RAFAEL LAZZARI
Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa
CRISTINA WAYNE NOGUEIRA
Procuradora Geral
DEBORA GONÇALVES DE OLIVEIRA
Auditora Chefe
CAMILA DA SILVA XAVIER

PORTARIA DE PESSOAL UFSM N. 2.200, DE 08 DE OUTUBRO DE 2024.

A VICE-REITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, de acordo com a delegação de competência concedida pela Portaria de Pessoal UFSM no 2.190/2021 e sua(s) apostila(s), tendo em vista o que consta no PDI 2016-2026 da UFSM, bem como o Memorando 32/2024-PROPLAN no PEN N. 23081.112288/2024-92, RESOLVE:

DESIGNAR, a partir de 18 de dezembro de 2023 os membros abaixo relacionados, para comporem o órgão colegiado denominado **"Grupo de trabalho para elaboração da revisão do Plano de Metas",** referente ao PDI 2016-2026 da UFSM:

Silvana Bortoluzzi Balconi (Coordenadora), SIAPE 1969770
Fernando Pires Barbosa, SIAPE 1737060
André Gomes Alves, SIAPE 2191083
Marcelo Lopes Kroth, SIAPE 2214010
Lucas Langner, SIAPE 1982591
Henry Emanuel Leal Cagnini, SIAPE 1238249
Gustavo Scaramussa, SIAPE 2142665
Luise Medina Cunha Castellanelli, SIAPE 1904421
Jefferson Menezes de Oliveira, SIAPE 1755886
Henrique Faccin, SIAPE 1318880

II – Esta portaria tem validade até 31 de março de 2025.

MARTHA BOHRER ADAIME
Vice-Reitora.

ORDEM DE SERVIÇO Nº 03, DE 23 DE JUNHO DE 2025

Assunto: Nomeação de Grupo de Trabalho para elaboração da revisão do plano de metas.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, visando à revisão do plano de metas na UFSM, resolve:

Instituir os servidores abaixo relacionados para comporem o **Grupo de Trabalho (GT) para elaboração da revisão do Plano de Metas** da UFSM, a partir de 1º de abril de 2025:

Silvana Bortoluzzi Balconi (Coordenadora), SIAPE 1969770
Fernando Pires Barbosa, SIAPE 1737060
Gustavo Scaramussa, SIAPE 2142665
Lucas Langner, SIAPE 1982591
Lucas de Andrade, SIAPE 1155228
Luise Medina Cunha Castellanelli, SIAPE 1904421
Marcelo Lopes Kroth, SIAPE 2214010
Henry Emanuel Leal Cagnini, SIAPE 1238249
André Gomes Alves, SIAPE 2191083
Nathale Cadaval Kraetzig, SIAPE 3313789
Diego Brenner dos Reis, SIAPE 2908737
Douglas Pereira Pasqualin, SIAPE 1859864
Jáder Adiél Schmitt, SIAPE 2247917
Fernando Lima Rivas, SIAPE 2769306

II - A vigência desse Grupo de Trabalho será até o dia 31 de dezembro de 2025.

Santa Maria, 23 de junho de 2025.

Luciano Schuch
Reitor

PORTARIA DE PESSOAL UFSM N. 1.407, DE 04 DE JULHO DE 2025.

A VICE-REITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, em virtude da delegação de competência atribuída pela Portaria de Pessoal UFSM N. 2.190, de 29 de dezembro de 2021 e sua(s) apostila(s), e tendo em vista o que consta da PORTARIA NORMATIVA UFSM N° 087/2024 e do Processo n. 23081.114291/2024-41, RESOLVE:

DESIGNAR, a partir de 01 de abril de 2025 os membros abaixo relacionados, para comporem o órgão colegiado denominado **"Comissão Central para deliberação do Plano de Metas Institucional 2025-2027**":

Unidade	Titular/Suplente	SIAPE
Gabinete	Titular Luciano Schuch	1718131
	Titular Martha Bohrer Adaime	379536
CTISM	Titular Rafael Adaime Pinto	1736464
	Suplente Fredi Zancan Ferrigolo - Siape	1736755
Politécnico	Titular Marta Von Ende	2306026
	Suplente Moacir Bolzan	382238
IPÊ	Titular Maria Talita Fleig	2381031
	Suplente Daliana Löffler	2187304
CE	Titular Marilene Gabriel Dalla Corte	1904380
	Suplente Jose Iran Ribeiro	3340164
CCSH	Titular Sheila Kocourek	3557203
	Suplente Jose Martinho Rodrigues Remedi	1218487
PM	Titular Adriano Lago	1764867
	Suplente Luciana Fagundes Christofari	1651480
FW	Titular Braulio Otomar Caron	1413652
	Suplente Eliane Pereira dos Santos	1722433
CS	Titular Anderson Dal Molin	2296348
	Suplente Giovani Leone Zabot	2249826
CCS	Titular Maria Denise Schimith	2306023
	Suplente William Schoenau	382098
CT	Titular Tiago Bandeira Marchesan	2571147
	Suplente Tatiana Cureau Cervo	4492389
CAL	Titular Gil Roberto Costa Negreiros	1983950
	Suplente Andreia Machado Oliveira	1851387
CEFD	Titular Rosalvo Luis Sawitzki	1726903
	Suplente Daniela Lopes dos Santos	2065704
CCNE	Titular Jose Neri Gottfried Paniz	6382549
	Suplente Hans Rogerio Zimmermann	1854270
CCR	Titular Alessandro Dal'Col Lucio	1279849
	Suplente Fernanda Silveira Flores Vogel	3319441
	Titular Fernando Pires Barbosa	1737060

CPA	Suplente Scheila Rezende Schaffazick	1784636
SAI	Titular Paulo Bayard Dias Gonçalves	7382847
	Suplente Júlio César Cossio Rodriguez	1024417
Proplan	Titular Rafael Lazzari	2467232
	Suplente Jeferson de Souza Flores	3572381
PRPGP	Titular Cristina Wayne Nogueira	8382519
	Suplente Tatiana Emanuelli	2087904
Proinfra	Titular Daniel Sacchet Barin	1754450
	Suplente Gianine Pivetta Mello	1433521
PRE	Titular Flavi Ferreira Lisboa Filho	4361372
	Suplente Jaciele Carine Vidor Sell	2701908
Prograd	Titular Jerônimo Siqueira Tybusch	3579368
	Suplente Felix Alexandre Antunes Soares	2447039
Proinova	Titular Daniel Pinheiro Bernadon	1651755
	Suplente Lauren Peres Lorenzoni	2031024
Progep	Titular Frank Leonardo Casado	1447340
	Suplente Paula Borges Tronco	1751794
PRA	Titular José Carlos Segalla	6378632
	Suplente Isabel Bohrer Scherer	378970
PRAE	Titular Gisele Martins Guimarães	2506566
	Suplente Cassiana Marques da Silva	1796251

II – Os efeitos desta portaria encerrarão em 31/12/2025, podendo este prazo ser alterado para mais ou para menos conforme necessário.

MARTHA BOHRER ADAIME,
Vice-Reitora.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO **6**
2. PLANO DE METAS – EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS **7**
2.1 O primeiro plano (2018–2021) 7
2.2 A primeira revisão (2020–2022) 7
2.3 O ciclo atual (2025–2027) 8
3. METODOLOGIA DE REVISÃO DO PLANO DE METAS **9**
3.1 Levantamento de estratégias e indicadores 9
3.2 Discussão da estratégia 10
3.2.1 Discussão da estratégia na Comissão Central 10
3.2.2 Discussão da estratégia nas unidades 11
3.3 Consolidação da estratégia 13
3.4 Definição dos indicadores e das metas **19**
4. Resumo Executivo – Plano de Metas 2025–2027 **26**
ANEXOS **32**
ANEXO A - Metodologia de reunião. 32
ANEXO B - Registro na íntegra das reuniões 33
ANEXO C - Sistematização das demandas latentes 62

1. APRESENTAÇÃO

O Plano de Metas da UFSM é um instrumento de planejamento estratégico que operacionaliza o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), traduzindo sua visão e seus sete desafios estratégicos em ações concretas, monitoráveis e com prazos definidos. Esses desafios abrangem tanto os pilares acadêmicos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, quanto temas de relevância social, como internacionalização, inclusão social e gestão ambiental.

O principal objetivo do Plano de Metas é definir, de forma participativa e planejada, as prioridades institucionais para cada ciclo, fortalecendo a transparência da gestão universitária e possibilitando o monitoramento do desempenho das ações estratégicas da universidade.

Sua revisão periódica é fundamental para manter o alinhamento entre os objetivos institucionais e as transformações internas e externas. Desde a implantação do primeiro ciclo 2018–2020, a UFSM tem revisado periodicamente seu Plano de Metas, assegurando a adequação às mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e educacionais. Anualmente os indicadores são acompanhados e apresentados à comunidade por meio dos Relatórios de Gestão, disponíveis na página web da Proplan. A revisão atual, referente ao período 2025–2027, além de prorrogar o PDI para o ano de 2027, reforça esse processo ao atualizar as estratégias e metas, incorporar novos indicadores e redefinir prioridades.

A revisão foi coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) por meio do Grupo de Trabalho técnico e representativo, com o apoio da Comissão Central de Revisão do Plano de Metas, composta por pró-reitores, diretores de unidades, Diretoria de Relações Internacionais (DRI) e Comissão Própria de Avaliação (CPA). O processo envolveu ainda as Unidades de Ensino, garantindo a escuta e a contribuição da comunidade acadêmica.

O Plano de Metas 2025–2027 é fruto de um processo colaborativo, transparente e integralmente documentado, desenvolvido entre a gestão central e as Unidades de Ensino. Sua construção contou com a participação ativa da comunidade universitária por meio da plataforma Wiki da UFSM, permitindo não apenas o controle social sobre as etapas do planejamento, mas também que cada membro da instituição pudesse se enxergar dentro dele, reconhecendo seu papel na concretização dos resultados institucionais.

2. PLANO DE METAS – EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS

O Plano de Metas da UFSM nasceu como um desdobramento natural do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016–2026, prorrogado até 2027). Mais do que um documento técnico, o Plano de Metas consolidou-se como uma prática institucional contínua, que traduz os grandes objetivos estratégicos da universidade em ações concretas, mensuráveis e monitoráveis. Sua trajetória é marcada pela aprendizagem organizacional, pela ampliação da participação comunitária e pelo uso crescente de ferramentas inovadoras de gestão.

2.1 O primeiro plano (2018–2021)

O primeiro Plano de Metas contemplou, com indicadores, três dos sete desafios institucionais do PDI – Educação Inovadora e Transformadora (D2), Inovação e Transferência de Tecnologia (D4) e Desenvolvimento Local, Regional e Nacional (D6) – diretamente ligados ao tripé ensino, pesquisa e extensão.

Inspirado pela visão institucional de “ser reconhecida como instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”, a grande meta do período foi atingir o conceito máximo (5) no Índice Geral de Cursos (IGC) e estar entre as 20 melhores universidades brasileiras no QS América Latina.

Essa fase inaugurou uma cultura de metas claras e monitoráveis, focada na eficiência do processo de formação, na expansão da pós-graduação e no fortalecimento da integração com a sociedade por meio de ambientes de inovação e projetos de extensão. Ainda que parcial, o esforço foi essencial para dar os primeiros passos na tradução do PDI em indicadores de desempenho.

2.2 A primeira revisão (2020–2022)

Em 2020, em consonância com a publicação da Instrução Normativa N. 24, de 18 de março de 2020, foi realizada a revisão e atualização do Plano de Metas, ampliando os indicadores para os sete desafios institucionais.

A revisão incorporou novos indicadores, como o percentual de cursos com CPC e Enade elevados, a taxa de evasão e a proporção de egressos inseridos no mercado de trabalho, além de medidas relacionadas à inclusão social e à sustentabilidade ambiental. Também estabeleceu metas específicas para a internacionalização, voltadas ao aumento da presença de docentes e estudantes estrangeiros e à priorização da qualificação docente em países estratégicos definidos pela CAPES.

Essa fase consolidou um olhar mais abrangente e integrado, unindo excelência acadêmica, equidade social, inovação e sustentabilidade. Pela primeira vez, a UFSM passou a trabalhar com um painel diversificado de indicadores institucionais para traduzir sua missão em metas tangíveis.

2.3 O ciclo atual (2025–2027)

A revisão atual representa um avanço qualitativo no processo. Mais do que atualizar indicadores, ela foi construída com base em uma metodologia participativa ampliada, pela primeira vez a discussão foi levada às unidades de ensino. As reuniões foram pautadas na discussão da Estratégia Institucional que compõem cada um dos sete desafios:

Visão

D1 - Internacionalização,

D2 - Educação Inovadora,

D3 - Inclusão Social,

D4 - Inovação e Transferência de Tecnologia,

D5 - Modernização Organizacional,

D6 - Desenvolvimento Regional,

D7 - Gestão Ambiental.

O processo também ganhou mais transparência pública e interação, com o uso da Wiki UFSM para registro dinâmico das discussões e interação dos que desejassem participar, além da divulgação de todos os materiais no site institucional.

Para operacionalização da revisão foi nomeado um grupo de trabalho, inicialmente a partir do processo 23081.112288/2024-92 e por meio da Portaria de Pessoal Nº 2.200 de 08 de outubro de 2024, e posteriormente pelo processo 23081.073089/2025-32 a Ordem de Serviço Nº 03, de 23 de Junho de 2025 a nova nomeação do grupo de trabalho.

Para as deliberações da revisão foi criada e aprovada a Portaria Normativa N. 87/2024 que instituiu sobre o órgão colegiado denominado Comissão Central para elaboração da Revisão do Plano de Metas e deliberação em todas as etapas que envolveram esta revisão. A partir do processo de número. 23081.114291/2024-41 e por meio da Portaria de Pessoal N. 1.407 de 04 de julho de 2025 nomeou-se a comissão, com um apostilamento em setembro de 2025.

Entre as inovações, destaca-se o uso de ferramentas digitais colaborativas como a Wiki, o GitHub, o Google Drive e um painel interativo em Power BI para acompanhamento de indicadores e metas. Esse movimento consolida a UFSM como referência em governança universitária, aproximando-a das boas práticas de planejamento e transparência.

Este ciclo expande a maturidade do Plano de Metas como instrumento central de planejamento estratégico, que deixa de ser apenas um anexo ao PDI para se tornar um pilar permanente da cultura de gestão da UFSM.

3. METODOLOGIA DE REVISÃO DO PLANO DE METAS

A revisão do **Plano de Metas 2025–2027 da UFSM** seguiu uma abordagem estruturada, colaborativa e de planejamento estratégico, fundamentada em três conceitos básicos:

- **Estratégia** – objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que orientam os desafios e a visão da instituição. Esses objetivos estabelecem as prioridades e determinam o que a UFSM deseja alcançar, direcionando as ações necessárias para transformar sua missão institucional em resultados concretos.
- **Indicador** – ferramenta de mensuração que utiliza dados quantitativos ou qualitativos para avaliar o desempenho das estratégias e o progresso rumo aos objetivos estabelecidos. A prioridade é identificar indicadores que atendam aos critérios de especificidade, mensurabilidade, alcançabilidade, relevância e temporalidade, permitindo um monitoramento contínuo e eficaz dos resultados e possibilitando ajustes nas ações estratégicas conforme necessário.
- **Meta** – resultado específico, mensurável e com prazo definido que a instituição se compromete a alcançar. As metas, fundamentadas em indicadores, estabelecem padrões de desempenho que permitem o acompanhamento efetivo do progresso das estratégias implementadas.

A partir desses conceitos, a revisão foi conduzida em quatro etapas: levantamento de indicadores e estratégias, discussão das estratégias, consolidação das propostas e definição dos indicadores e metas, integrando análise técnica e ampla participação da comunidade acadêmica.

3.1 Levantamento de estratégias e indicadores

O ponto de partida foi a análise das estratégias e dos indicadores utilizados no ciclo anterior. Entre janeiro de 2024 e fevereiro de 2025, a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI) e a Coordenadoria de Planejamento Informacional (COPLIN) realizaram uma revisão crítica dos elementos existentes e mapearam, junto às unidades gestoras, dados disponíveis e potenciais novos indicadores. O processo teve duração estendida em razão das fortes enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul em 2024, especialmente pelos impactos diretos sofridos na própria Reitoria da UFSM, o que demandou ajustes no cronograma das atividades.

Mesmo diante do cenário de incertezas causado pelas enchentes, o processo de revisão do Plano de Metas não foi interrompido. Foi elaborada uma proposta contendo as estratégias sugeridas para os próximos anos, que manteve algumas já existentes e incorporou novas, com o objetivo de garantir maior atualidade e relevância ao planejamento. Essa proposta, estruturada a partir dos sete desafios, foi apresentada à

Comissão Central, que definiu as seguintes estratégias a serem levadas para discussão junto às unidades de ensino.

3.2 Discussão da estratégia

A discussão da estratégia — ponto alto da revisão do Plano de Metas — foi conduzida em duas etapas complementares: inicialmente no âmbito da Comissão Central, conforme detalhado no item 3.2.1, e posteriormente nas Unidades de Ensino, conforme descrito no item 3.2.2. Essa metodologia permitiu integrar a análise técnica e institucional com a perspectiva das unidades acadêmicas, ampliando a representatividade e a qualidade das proposições.

3.2.1 Discussão da estratégia na Comissão Central

A discussão da estratégia na Comissão Central ocorreu em duas reuniões consecutivas, que tiveram como objetivo analisar as estratégias institucionais vigentes, propor ajustes e definir a metodologia mais adequada para ser aplicada nas unidades de ensino.

A primeira reunião foi realizada em 16 de outubro de 2024, das 8h30 às 10h30, reunindo representantes das pró-reitorias, direções, CPA e DRI. A programação iniciou com a apresentação e contextualização da revisão estratégica, conduzida pela presidência da CPA e pela coordenação da COPLAI, que apresentaram a estrutura atual das estratégias e os principais pontos de atenção identificados na etapa anterior.

Em seguida, os participantes foram divididos em quatro grupos de trabalho, acompanhados por membro técnico, conforme os Desafios Institucionais e a Visão:

Grupo 1 D1/D4: SAI, PRPGP, CCNE, CCR, CTISM;

Grupo 2 D2/D3: PROGRAD, PRAE, CPA, PM, FW, CS, CE;

Grupo 3 D5/D7: PROINFRA, PRA, PROGEP, PROPLAN, POLI, CCS;

Grupo 4 D6/Visão: PRE, PROINOVA, CT, CAL, CEFD, CCSH, IPÊ.

As discussões seguiram o Modelo 1 de metodologia, que consistiu na divisão em grupos para debater e revisar as estratégias e seus respectivos indicadores. Cada grupo analisou os desafios designados e registrou percepções e sugestões de aprimoramento. Após o intervalo para coffee break, os grupos retornaram para a apresentação das conclusões, dedicando cerca de 10 minutos cada à exposição de suas análises, o que permitiu consolidar um panorama inicial das oportunidades de ajuste e convergência das estratégias.

Ao final da reunião, definiu-se a pauta para o próximo encontro: apresentar a metodologia que seria aplicada nas unidades de ensino, avaliar a prorrogação do PDI, e aprofundar a discussão sobre os indicadores e metas.

A segunda reunião da Comissão Central ocorreu em 23 de outubro de 2024, também das 8h30 às 10h30. Na ocasião, foi apresentada a versão revisada das estratégias, a partir das contribuições consolidadas na reunião anterior. Em seguida, os participantes foram novamente divididos em grupos, desta vez conforme o Modelo 2 de metodologia, que previa a discussão específica dos indicadores e metas vinculados a cada estratégia. A composição dos grupos foi a seguinte:

Grupo 1 D1/D4: SAI, PRPGP, CCNE, CCR, CTISM;

Grupo 2 D2/D3: PROGRAD, PRAE, CPA, PM, FW, CS, CE;

Grupo 3 D5/D7: PROINFRA, PRA, PROGEP, PROPLAN, POLI, CCS;

Grupo 4 D6/visão: PRE, PROINOVA, CT, CAL, CEFD, CCSH, IPÊ.

Durante a reunião, os grupos, acompanhados por membro técnico, analisaram e debateram os indicadores e metas propostos, apresentando posteriormente suas percepções à plenária. Em seguida, foi colocada em apreciação a comparação entre os dois modelos metodológicos (Modelo 1 e Modelo 2), para definir qual seria adotado nas discussões das unidades de ensino. Após análise, optou-se pela metodologia do Modelo 1, por permitir uma abordagem mais ampla e participativa sobre as estratégias institucionais, sem restringir o debate à dimensão quantitativa.

Por fim, foi deliberado sobre a vigência do PDI e do Plano de Metas. A Comissão Central decidiu prorrogar o PDI 2016–2026 até o ano de 2027, garantindo a coerência temporal entre os instrumentos de planejamento, uma vez que o novo ciclo de metas abrangeria o período 2025–2027. Essa decisão também levou em conta o calendário institucional: a nova gestão da UFSM, que seria eleita em junho de 2025, teria seu primeiro ano de mandato destinado à consolidação e acompanhamento das metas revisadas, para então iniciar, em 2027, o processo de revisão integral do PDI e elaboração de um novo Plano de Metas alinhado ao próximo ciclo de gestão.

3.2.2 Discussão da estratégia nas unidades

Em 22 de novembro de 2024, durante reunião da Comissão Central, a gestão da UFSM apresentou a proposta de transferir para março de 2025 a etapa de discussões nas unidades de ensino. A sugestão visou ampliar a participação da comunidade acadêmica e garantir maior integração entre os diferentes segmentos institucionais. Propôs-se que as discussões ocorressem no formato de Reunião do Conselho de Centro, de maneira aberta e com pauta única, dedicada exclusivamente à revisão das estratégias do Plano de Metas. A proposta foi acolhida pela Comissão Central, ficando sob responsabilidade das direções de unidade indicar e comunicar à PROPLAN a data mais adequada para a realização de suas respectivas reuniões, respeitando as particularidades de cada centro e campus.

Entre março e julho de 2025, foram promovidos 14 (quatorze) encontros presenciais abrangendo todas as Unidades de Ensino da UFSM. As atividades foram conduzidas pela PROPLAN e pelo Grupo de Trabalho do Plano de Metas, envolvendo, ao final da etapa, mais de 350 participantes, conforme listas de presença disponíveis no site da revisão do Plano de Metas.

As reuniões tiveram como foco a discussão e validação das estratégias preliminares, com ampla participação dos conselheiros das unidades — direções, coordenações de curso, chefias de departamento, representantes docentes, técnico-administrativos e discentes. Em algumas unidades, a critério da direção, houve também a inclusão de representantes da comunidade externa, ampliando o caráter participativo do processo.

A abertura dos encontros foi conduzida pela equipe da PROPLAN, que apresentou o histórico do PDI na UFSM, destacando a evolução dos ciclos de planejamento desde 2001 e a transição de uma lógica gerencial para uma abordagem de governança pública, pautada na efetividade, transparência e geração de valor para a sociedade. Na sequência, foram explicados os fundamentos do Plano de Metas, sua relação com o PDI 2016–2026 e a metodologia de revisão 2025–2027, incluindo o uso da plataforma colaborativa Wiki UFSM como espaço de registro transparente das discussões e contribuições.

Após a contextualização inicial, os participantes foram organizados em quatro grupos temáticos, cada um responsável por discutir um conjunto de estratégias vinculadas aos Desafios Institucionais e à Visão Institucional, conforme segue:

- Grupo 1: Desafios 1 e 4
- Grupo 2: Desafios 2 e 3
- Grupo 3: Desafios 5 e 7
- Grupo 4: Visão e Desafio 6

Cada grupo reuniu-se em ambientes de imersão, onde o facilitador apresentou as estratégias vigentes e as propostas de aprimoramento, conduzindo uma discussão rápida, assertiva e colaborativa. As contribuições foram registradas por representantes e transcritas diretamente na Wiki UFSM, assegurando rastreamento digital e transparência do processo. O conteúdo integral dessas discussões encontra-se disponibilizado na página da Wiki, em “discussões por centro” e também no anexo B deste documento, enquanto que o conteúdo sistematizado está apresentado conforme disposto na unidade 3.3.

Todas as reuniões seguiram uma metodologia participativa e interativa, conforme descrito no Anexo A, e as contribuições foram registradas na plataforma Wiki UFSM, garantindo escuta ativa, transparência e rastreabilidade das propostas. Cada Centro contou com um espaço específico para registro das discussões e encaminhamentos, conforme o calendário de reuniões disponível no site institucional.

Ao final das atividades, realizou-se o retorno ao plenário, momento em que cada grupo apresentou uma síntese das principais contribuições, possibilitando o compartilhamento e a validação coletiva das ideias. Essa dinâmica buscou equilibrar reflexão técnica e participação democrática, assegurando que as estratégias consolidadas refletissem as percepções e necessidades da comunidade acadêmica.

3.3 Consolidação da estratégia

As contribuições recebidas durante as reuniões, registradas na plataforma Wiki UFSM, foram posteriormente sistematizadas e analisadas pela equipe técnica. Para essa etapa, adotou-se uma abordagem híbrida de análise, que combinou a interpretação humana qualificada com o uso de tecnologias digitais. Entre os recursos empregados, destacam-se ferramentas de inteligência artificial, utilizadas para a triagem e o agrupamento temático das sugestões, e plataformas colaborativas, como o GitHub e o Google Drive, que auxiliaram na organização, versionamento e acompanhamento do processo de consolidação.

O trabalho resultou em dois produtos principais. O primeiro consistiu em um conjunto consolidado de contribuições que impactaram diretamente as estratégias e indicadores. Essas propostas foram apresentadas à Comissão Central para deliberação sobre sua incorporação ao Plano de Metas. As alterações abrangeram ajustes terminológicos para melhor representar o contexto institucional, ampliação do escopo da internacionalização para todos os segmentos de ensino e inserção da dimensão social nas estratégias voltadas à tecnologia e inovação, conforme Tabela 1.

A apresentação à Comissão Central ocorreu em 18 de setembro de 2025, durante reunião conjunta com o Grupo de Trabalho, oportunidade em que foram analisadas e aprovadas as alterações propostas.

Durante a reunião, todas as contribuições foram avaliadas e incorporadas, e a Comissão deliberou ainda sobre inclusões adicionais nas estratégias institucionais:

- No desafio 4, e estratégia “Maior receita em projetos de PD&I”, para “maior captação de recursos em projetos de PD&I”

- No Desafio 6, a estratégia “Mais empreendimentos sociais e de inovação (startups, vinculadas e sociais)” foi reformulada para “Mais empreendimentos sociais e tecnológicos — startups, empresas vinculadas ao Parque e **sociais”**.

- Ainda no Desafio 6, a expressão “Ampliar a formalização de parcerias com organizações públicas e privadas” foi ampliada para “Ampliar a formalização de parcerias com organizações públicas, privadas e ONGs”, de modo a reconhecer a relevância do terceiro setor.

- No Desafio 7, foi incluída uma nova estratégia voltada à mitigação de impactos climáticos, que, mesmo sem a definição imediata de indicador, foi aprovada para inserção no novo Plano de Metas, dada sua pertinência ao contexto institucional e ambiental.

As estratégias aprovadas, correspondentes aos sete Desafios Institucionais e à Visão Institucional, estão apresentadas na Tabela 1, que consolida as definições do novo ciclo. O acesso à Wiki UFSM, com os registros detalhados das discussões e deliberações, está disponível por meio do link associado a cada um dos desafios.

O segundo produto foi um conjunto de demandas emergentes, que, embora não alterem diretamente as estratégias — foco central desta etapa —, representam questões prioritárias a serem consideradas pela gestão institucional em futuros planejamentos ou encaminhamentos específicos e estão apresentadas no Anexo C.

Tabela 1 - Estratégias aprovadas para o Plano de Metas 2025-2027

Desafio	Estratégias propostas	Sugestões das unidades de ensino	Estratégias aprovadas	Objetivo da Estratégia
Visão	Manter a excelência universitária	Não alterada	Manter a excelência universitária;	Posicionar a UFSM entre as principais universidades do Brasil e do mundo, fortalecendo sua reputação para atrair talentos, ampliar parcerias e gerar maior impacto social.
	Maior atratividade dos cursos	Alteração de texto	**Ampliar a captação ativa dos novos alunos;**	Ampliar a captação ativa de novos alunos, aumentando a relação candidato/vaga, para valorizar a qualidade dos cursos, otimizar a ocupação das vagas, fortalecer a sustentabilidade institucional e garantir acesso amplo e inclusivo à educação pública de excelência.
	Maior reconhecimento	Alteração de texto	**Aumentar a visibilidade e o reconhecimento;**	Aumentar a visibilidade e o reconhecimento da UFSM, fortalecendo seu prestígio interno e externo, por meio da satisfação dos estudantes e do reconhecimento social de seu impacto acadêmico e institucional.
	Ambiente mais acolhedor	Alteração de texto	**Promover um ambiente que estimule a saúde e o bem-estar.**	Promover um ambiente que valorize a saúde e o bem-estar, com ações de acolhimento e cuidado que apoiem a saúde mental e emocional da comunidade universitária, fortalecendo a UFSM como instituição humana e comprometida com a qualidade de vida.
	Saúde mental universitária	Não alterada	**Este indicador está em fase de construção**	
D1	Mais qualificação e diversificação da pesquisa internacionalizada	Não alterada	Mais Qualificação e Diversificação da Pesquisa Internacionalizada	Fortalecer a inserção global da UFSM por meio da ampliação e diversificação da sua rede internacional de pesquisa, promovendo colaborações científicas de alto impacto e maior visibilidade acadêmica.
	Maior Reputação Internacional	Não alterada	Maior Reputação Internacional	Aumentar a reputação internacional da UFSM, fortalecendo sua visibilidade em rankings e atraindo estudantes, professores e parcerias estratégicas globais.
	Melhor percepção discentes PG sobre oportunidades de internacionalização	Altera texto e incluir graduação e pós	**Maior sensibilização ativa de discentes sobre oportunidades de internacionalização**	Ampliar e tornar mais visíveis as oportunidades de internacionalização para os estudantes, fortalecendo a interação com alunos e professores estrangeiros e promovendo experiências acadêmicas que ampliem sua visão global.
	Ampliar a inserção de disciplinas em língua estrangeira na Pós-graduação	Incluir COIL e a graduação	**Maior inserção de disciplinas em língua estrangeira e COIL no ensino**	Aumentar a oferta de disciplinas em língua estrangeira na pós-graduação para fortalecer a internacionalização, ampliar o acesso a conteúdos acadêmicos globais, estimular colaborações científicas e preparar estudantes para atuação em contexto internacional.
	Mais qualidade dos cursos;	Não alterada	Mais qualidade dos cursos;	Fortalecer a qualidade dos cursos de graduação, aprimorando processos pedagógicos, currículos, infraestrutura e desempenho discente, garantindo formação alinhada às demandas da sociedade e do mercado.

D2	Mais concluintes;	Não alterada	Mais concluintes;	Aumentar a taxa de conclusão dos cursos, fortalecendo ações de permanência, apoio e acompanhamento acadêmico para reduzir a evasão e promover o sucesso dos estudantes.
	Mais qualidade nos métodos e processos de ensino;	Alteração de texto	**Mais qualidade nas metodologias e processos de ensino-aprendizagem;**	Aprimorar metodologias e processos de ensino-aprendizagem, fortalecendo práticas pedagógicas inovadoras alinhadas às necessidades dos estudantes e ao uso de tecnologias educacionais.
	Maior inserção no trabalho e sociedade.	Altera texto do indicador	Maior inserção no mundo do trabalho e sociedade.	Fortalecer a inserção dos egressos no trabalho e na sociedade, alinhando a formação aos desafios profissionais e sociais e promovendo trajetórias acadêmicas e profissionais bem-sucedidas.
D3	Mais efetividade nas políticas de assistência;	Não alterada	Mais efetividade nas políticas de assistência;	Aprimorar a efetividade das políticas de assistência, garantindo suporte acadêmico e financeiro aos estudantes em vulnerabilidade, para promover permanência e conclusão da formação com sucesso.
	Maior equidade e inclusão social;	Não alterada	Maior equidade e inclusão social;	Fortalecer a equidade e a inclusão social na UFSM, ampliando a representatividade e o acesso de grupos historicamente vulnerabilizados, promovendo pesquisas e ações contra desigualdades e garantindo um ambiente acadêmico acessível e livre de discriminação.
	Maior garantia de diversidade de acesso;	Alteração texto	**Ampliar a permanência e o sucesso acadêmico, fortalecendo a diversidade de acesso**	Ampliar a permanência e o sucesso acadêmico de estudantes PPI e PcD, garantindo o pleno preenchimento das vagas e o apoio necessário para concluírem sua formação com qualidade, fortalecendo a diversidade e a inclusão na UFSM.
	Fortalecer práticas de empoderamento e respeito à diversidade.	Alteração de texto	Fortalecer práticas de equidade de gênero	Fortalecer práticas de inclusão e respeito à diversidade, promovendo políticas e ações educativas que consolidem uma cultura de equidade de gênero institucional alinhada ao ODS 5.
D4	Mais pós-graduandos;	Não alterada	Mais pós-graduandos;	Aumentar o número de pós-graduandos, tornando os programas mais atrativos para ampliar a produção científica, fortalecer a reputação institucional e melhorar o desempenho da UFSM em avaliações e rankings.
	Mais cursos de doutorado;	Não alterada	Mais cursos de doutorado;	Ampliar a oferta de cursos de doutorado em programas existentes, diversificando áreas do conhecimento e fortalecendo a formação de pesquisadores e a produção científica da UFSM.
	Mais programas de excelência;	Não alterada	Mais programas de excelência;	Elevar a qualidade dos programas de pós-graduação, ampliando o número de cursos com conceitos 6 e 7 na CAPES, consolidando a excelência acadêmica e científica da UFSM.
	Mais pesquisa de impacto;	Não alterada	Mais pesquisa de impacto;	Fortalecer a produção científica de alto impacto, ampliando publicações qualificadas, colaborações internacionais e pesquisas aplicadas e interdisciplinares, consolidando a relevância da UFSM no cenário global.
	Maior receita em projetos de PD&I;	Altera texto do indicador	**Maior captação de recursos em projetos de PD&I;**	Ampliar a captação de recursos em projetos de PD&I, fortalecendo a autonomia financeira, a infraestrutura de pesquisa, a interação com o setor produtivo e a geração de conhecimento aplicado de alto impacto.

	Mais inovação em tecnologias transferidas.	Não alterada	Mais inovação em tecnologias transferidas.	Ampliar a transferência de tecnologias da UFSM, fortalecendo a pesquisa aplicada, a proteção intelectual, o empreendedorismo acadêmico e as parcerias com o setor produtivo, para gerar inovação e impacto econômico e social.
D5	Reduzir encargos;	Não alterada	Reduzir encargos;	Garantir sustentabilidade financeira por meio de gestão orçamentária eficiente e transparente, otimizando despesas com encargos sem comprometer a qualidade institucional.
	Ampliar a captação de recursos extraorçamentários;	Não alterada	**Este indicador está em fase de construção**	
	Aprimorar a governança institucional;	Não alterada	Aprimorar a governança institucional;	Aprimorar a governança institucional, modernizando processos e adotando boas práticas para fortalecer a eficiência administrativa, a transparência e a gestão baseada em dados, promovendo melhores condições de trabalho e sustentabilidade organizacional.
	Fortalecer o engajamento e a informação aos servidores;	Não alterada	Fortalecer o engajamento e a informação aos servidores;	Fortalecer o engajamento e a comunicação com os servidores, promovendo valorização, pertencimento e integração institucional.
	Maior envolvimento com a estratégia institucional;	Não alterada	Maior envolvimento com a estratégia institucional;	Fortalecer o engajamento dos servidores com o PDI, ampliando o conhecimento, a participação e o alinhamento às ações institucionais para apoiar o alcance das metas e a melhoria contínua da UFSM.
	Maior eficiência na comunicação institucional e presença digital;	Não alterada	Maior eficiência na comunicação institucional e presença digital;	Fortalecer a comunicação institucional, tornando-a clara, acessível e integrada, ampliando a presença digital e a visibilidade da UFSM para a comunidade interna e externa.
	Ampliar a participação do estudante como vetor desenvolvimento;	Não alterada	Ampliar a participação do estudante como vetor desenvolvimento;	Fortalecer o protagonismo estudantil por meio da ampliação e divulgação de atividades de extensão, promovendo formação acadêmica integrada e engajamento social.
	Maior presença e impacto direto na sociedade;	Não alterada	Maior presença e impacto direto na sociedade;	Ampliar o impacto social da UFSM, fortalecendo ações e programas que gerem benefícios concretos para a comunidade e elevem a avaliação no quesito Impacto na Sociedade da CAPES.
	Fomentar o crescimento de empreendimento (startups e vinculadas) e ampliar o aporte de contrapartidas das empresas do Inovatec;	Alteração de texto	**Mais empreendimentos sociais e tecnológico - startups, empresas vinculadas ao parque e sociais;**	Fortalecer a cultura empreendedora e inovadora, incentivando a criação e o crescimento de startups e ampliando a atração e graduação de empresas no Inovatec, consolidando-o como ecossistema dinâmico de inovação.

D6	Ampliar parcerias com empresas e entidades;	Alteração de texto	**Ampliar a formalização de parcerias com organizações públicas, privadas e ONGs;**	Fortalecer a colaboração com o setor produtivo, ampliando parcerias e contratos para promover transferência de tecnologia, soluções inovadoras e impacto socioeconômico.
	Maior relacionamento com a comunidade e valorização cultural;	Não alterada	Maior relacionamento com a comunidade e valorização cultural;	Fortalecer o relacionamento da UFSM com a comunidade, promovendo desenvolvimento sustentável, valorização cultural e inserção territorial, reforçando seu compromisso social e seu papel na construção de cidades e comunidades inclusivas.
	Maior contribuição do egresso para o desenvolvimento na sociedade.	Não alterada	Maior contribuição do egresso para o desenvolvimento na sociedade.	Essa estratégia busca identificar, por meio da percepção de seus egressos, eles se percebem como agentes de transformação social, a partir da formação que receberam ao longo de sua trajetória acadêmica.
D7	Ampliar a percepção da comunidade externa;	Não alterada	Ampliar a percepção da comunidade externa;	Ampliar a percepção da comunidade externa sobre o compromisso ambiental da UFSM, fortalecendo sua imagem como instituição sustentável e reconhecida por boas práticas ambientais.
	Ampliar práticas em saneamento;	Não alterada	Ampliar práticas em saneamento;	Ampliar as práticas de saneamento na UFSM, aprimorando a gestão de água, esgoto e resíduos, para fortalecer a sustentabilidade ambiental e melhorar o desempenho no ODS 6.
	Ampliar práticas em eficiência energética;	Não alterada	Ampliar práticas em eficiência energética;	Ampliar a eficiência energética na UFSM, promovendo o uso racional de energia, a adoção de fontes renováveis e ações de mobilidade sustentável, fortalecendo a infraestrutura e a consciência ambiental.
	Ampliar práticas sobre ecossistemas terrestres;	Não alterada	Ampliar práticas sobre ecossistemas terrestres;	Fortalecer ações de conservação e manejo sustentável dos ecossistemas terrestres, promovendo proteção da biodiversidade, reflorestamento e educação ambiental, melhorando o desempenho da UFSM no ODS 15.
	Maior engajamento e consciência da comunidade interna sobre responsabilidade ambiental;	Alteração de texto	**Maior engajamento e sensibilização da comunidade interna sobre responsabilidade ambiental;**	Fortalecer o engajamento da comunidade interna em práticas de responsabilidade ambiental, promovendo cultura institucional sustentável e participação ativa de estudantes e servidores.
	Ampliar práticas para mitigação de impactos climáticos.	Inclusão de estratégia	**Este indicador está em fase de construção**	

Fonte: Elaborado pela Proplan (2025)

Portanto a Tabela 1 apresenta o conjunto de estratégias propostas antes das discussões com as unidades de ensino, servindo como base para o processo de análise e aprimoramento conduzido pela Comissão Central e um breve resumo do objetivo de cada uma das estratégias. A partir desse material, o Grupo de Trabalho seguiu para o refinamento de uma proposta de indicadores e metas para cada uma das estratégias a ser apresentada e deliberada pela Comissão Central.

3.4 Definição dos indicadores e das metas

No âmbito da Comissão Central, ficou definido que a PROPLAN, em conjunto com o Grupo de Trabalho, era a responsável pela elaboração da proposta de indicadores e metas, considerando o elevado grau de complexidade técnica envolvido nessa etapa do processo.

A projeção das metas considerou as especificidades de cada indicador, incluindo a disponibilidade e a fonte dos dados, a existência e extensão da série histórica, bem como demais particularidades metodológicas que variam significativamente entre eles.

De forma geral, a metodologia de projeção utilizada seguiu três parâmetros, os quais foram todos registrados na Wiki e serão acompanhados por painéis interativos disponibilizados pela PROPLAN.

1. **Longa série histórica**
   Utiliza tendência estatística (médias ou regressão linear) para estimar o comportamento futuro. Quando a regressão indica estabilidade ou leve declínio, aplica-se um ajuste positivo, uma vez que as metas do plano expressam o progresso institucional esperado. Assim, a projeção é suavizada, mas sempre orientada à melhoria contínua. No entanto, há casos em que as metas, embora com longa série histórica, foram pautadas em parâmetros contextuais da UFSM e considerando as tendências institucionais, como ações estratégicas recentemente criadas ou em andamento avançado onde se esperam maiores resultados.

2. **Curta série histórica**
   Considera a variação média entre as medições disponíveis, ajustada pela viabilidade técnica e pelas ações em andamento. Mesmo com poucas observações, busca-se projetar uma trajetória de crescimento incremental que reflita a evolução institucional e a consolidação de políticas.

3. **Sem série histórica (indicador inédito)**
   A meta é definida com base em critérios técnicos de referência e parâmetros institucionais, como benchmarking interno, metas normativas ou resultados de pesquisas correlatas. Nesses casos, a meta é propositiva, servindo como marco inicial de monitoramento e referência para ciclos futuros.

Todas as metas propostas no Plano de Metas 2025–2027 foram definidas como metas positivas, ou seja, voltadas à melhoria dos resultados e ao fortalecimento institucional. Mesmo quando a análise estatística apontou estabilidade ou leve queda, aplicou-se ajuste de crescimento coerente com o compromisso da UFSM de avançar em desempenho, qualidade acadêmica, gestão e impacto social.

A proposição de metas foi apresentada no dia 10 de outubro, durante a última reunião do Grupo de Trabalho com a Comissão Central, realizada de forma híbrida no Espaço Collab, localizado no Parque InovaTec. Na ocasião, novamente a dinâmica da divisão em grupos foi aplicada, cada grupo foi conduzido por um integrante da equipe técnica que apresentou cada um dos indicadores, as sugestões de metas e o conjunto de dados que cada indicador possuía.

Também destacou-se que três estratégias ficariam sem indicadores e metas no momento, pois não foi possível até o momento uma definição precisa de valores, pela ausência de banco de dados. São eles: Visão - Promover ambiente promotor de saúde e bem-estar, D5 - Ampliar a captação de recursos extraorçamentários e D7 - Ampliar práticas para mitigação de impactos climáticos.

A seguir, a Tabela 2 apresenta a construção de projeção das metas relacionadas a cada um dos indicadores.

Nessa ocasião, a Comissão Central definiu as metas institucionais, consolidando o encerramento da fase de revisão do Plano de Metas. As metas foram formuladas com base na definição dos indicadores vinculados a cada estratégia, buscando traduzir os objetivos estratégicos em resultados concretos e mensuráveis. Esse processo integrou análises técnicas especializadas, contribuições da comunidade universitária e deliberações da Comissão Central, garantindo o equilíbrio entre a ambição institucional e a viabilidade de execução das ações planejadas.

Tabela 2 - Indicadores e Metas do Plano de Metas 2025-2027

	Estratégia	Indicadores	Valor atual	Construção da projeção da meta	Meta
Visão	Manter excelência universitária	Posição entre as brasileiras com conceito 5 no Índice Geral de cursos (IGC)	**12º**	**Longa série histórica. Regressão linear:** indica manutenção da trajetória de crescimento suave, com variação média de +0,025 a +0,03 pontos por ano, ou seja, atingir 4,22, 10ª posição!	**10º**
		Posição entre as brasileiras no THE World University Ranking	**11º**	**Longa série histórica. Regressão Linear**: tendência média de melhora de 0,52 posições por ano. Contudo, considerando o intervalo de confiança, é estatisticamente plausível a meta estratégica de atingir a 9ª posição até 2027	**9º**
	Mais atratividade dos cursos	Índice de relação candidato/vaga do vestibular	5,3	**Curta série história**. Projeção baseada em parâmetros contextuais e tendências institucionais de +15% até 2027. Ambiciosa e factível, alinhada à ações estratégicas.	6,1
	Maior reconhecimento	Porcentagem de satisfação dos alunos - CPA	71%	**Sem série temporal prévia.** A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais, com acréscimo de 4 p.p por ciclo.	80%
		Índice de concordância da sociedade sobre Imagem e reputação da UFSM	82%	**Sem série temporal prévia**. A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais, com acréscimo de 2 p.p por ciclo.	86%
	Ambiente mais acolhedor	Indicador de Saúde Mental Universitária	Em construção		
D1	Mais qualificação e pesq. Internacionalização	Posição no pilar Índice da Rede Internacional de Pesquisa no QS América latina	19º	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de ascensão até 2027, considerando as peculiaridades dos rankings internacionais	17º
	Maior a reputação internacional	Posição no Pilar Reputação Acadêmica do QS América Latina	19º	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de ascensão até 2027, considerando as peculiaridades dos rankings internacionais	18°
		Posição no Pilar Reputação de Empregabilidade do QS América Latina	50º	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de ascensão até 2027, considerando as peculiaridades dos rankings internacionais	49º
	Aumentar ações de internacionalização nas unidades	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre Ambiente de Internacionalização CPA	34°	**Sem série temporal prévia**. A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais, com acréscimo de 2 p.p por ciclo.	38°
		Porcentagem de cursos que ofertam disciplinas em língua estrangeira ou COIL	5,7%	**Sem série temporal prévia.** Projeção expressiva e factível,alinhada ao fortalecimento das políticas e ações institucionais voltadas à ampliação desse indicador.	10%

D2	Mais qualidade dos cursos	Porcentagem de cursos de graduação com conceito 5	63,3%	**Longa série histórica.** A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais, para elevar ao menos mais cinco cursos a CC 5.	73%
		Porcentagem de cursos com Conceito Preliminar de Cursos (CPC) 4 e 5	94%	**Longa série histórica.** A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais, para elevar ao menos mais três cursos a CPC 5.	98%
	Mais concluintes	Porcentagem de cursos com taxa de conclusão acima da médias das IFES	43%	**Longa série histórica.** A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais,buscando uma ascensão mais positiva do que a regressão linear aponta, com crescimento de 3 p.p ao final de 2027.	46%
		Porcentagem da taxa de evasão anual do ensino técnico	21%	**Longa série histórica** A meta foi definida considerando a trajetória histórica e a retomada da normalidade acadêmica após as oscilações do período pandêmico. O valor de 15% é tecnicamente viável, visto que representa uma diminuição média de 2 p.p ano.	15%
	Mais qualidade nos métodos e processos de ensino	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre a abordagem de ensino - CPA	64%	**Curta série história**. Considerando o ganho médio histórico ~+1,2 p.p ciclo, projeta-se a continuidade dessa evolução de chegar a 68% ao final de 2027. Ambiciosa mas factível pois supera a tendência linear.	68%
		Porcentagem de docentes com nota acima de 8 na Avaliação Ensino-Aprendizagem – CPA	78%	**Longa série histórica.** Tendo em vista a constância nas últimas avaliações, projeta-se um avanço de 2 p.p até 2027	80%
	Maior inserção no trabalho e sociedade	Porcentagem de Egressos da Pós-graduação trabalhando na área/correlata ou cursando pós-graduação	88,90%	**Sem série temporal prévia.** Considerou como base a pesquisa de egresso da graduação. Foram projetados incrementos progressivos de 0,5 p.p ano, conforme o patamar já alcançado.	90,4
		Porcentagem de Egressos da Graduação trabalhando na área/correlata ou cursando pós-graduação	82,20%	**Curta série história**. Considerou uma projeção de recuperação e crescimento gradual de 0,5 p.p ano.	83,7
		Porcentagem de Egressos do Ensino Técnico trabalhando na área/correlata ou cursando ensino superior	82,90%	**Sem série temporal prévia.** Considerou como base a pesquisa de egresso da graduação. Foram projetados incrementos progressivos de 0,5 p.p ano, conforme o patamar já alcançado.	84,4
		Porcentagem de Egressos do Ensino Médio trabalhando ou cursando ensino superior	92%	**Sem série temporal prévia.** Considerou como base a pesquisa de egresso da graduação. Foram projetados incrementos progressivos de 0,5 p.p ano, conforme o patamar já alcançado.	93,5
D3	Mais efetividade nas políticas de assistência	Porcentagem da taxa de sucesso dos alunos com benefício sócio-econômico	39,5	**Longa série histórica.** Tendo em vista o acréscimo dos últimos períodos seguidos de estabilidade, projeta-se um avanço de 2,5 p.p até 2027.	42%

	Mais garantia de diversidade de acesso	Porcentagem da taxa de sucesso dos alunos que ingressaram pelas cotas de PPI e PcD	32,4%	**Longa série histórica.** Tendo em vista o acréscimo dos últimos períodos seguidos de estabilidade, projeta-se um avanço de 0,6 p.p até 2027.	33%
	Fortalecer práticas de equidade de gênero	Posição no ODS 5 - Igualdade de Gênero do Impact Ranking	8º	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano, porém considerando as peculiaridades dos rankings internacionais projeta-se manter a situação atual.	8º
	Mais equidade e inclusão social	Posição no ODS 10 - Redução das Desigualdades do Impact Ranking	14°	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de retorno a patamares já atingidos.	12°
D4	Mais pós-graduandos	Percentual de participação da pós-graduação na nota de IGC	45%	**Longa série histórica.** A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais dos cursos de mestrado à potencial evolução a doutorado.	47%
	Mais cursos de doutorado	Índice de programas com doutorado pelo número total de programas da UFSM	64%	**Longa série histórica.** A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências factuais institucionais de expansão para cursos de doutorado.	69%
	Mais programas consolidados	Índice de programas com conceito igual ou acima de 6 pelo número total de programas da UFSM	52%	**Longa série histórica.** Meta baseada em parâmetros contextuais e tendências factuais institucionais de evolução dos cursos de doutorado a subirem seus conceitos.	55%
	Mais pesquisa de impacto	Posição no Pilar Citations do QS América Latina	21%	**Longa série histórica.** A projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências factuais de estabilidade. Meta positiva e realista de manter a UFSM entre as 20 melhores.	19%
	Maior captação de recursos em projetos de PD&I	Valor contratado de projetos PD&I	55,5 mi	**Sem série temporal prévia.** Ajustada para R$ 40 milhões, com base na média histórica de captação de recursos e na análise técnica realizada com a PROINOVA, refletindo uma projeção prudente e alinhada à capacidade institucional.	40 mi
	Mais inovação em tecnologias transferidas	Número de licenciamentos e cessões gerados através de pesquisa	17	**Curta série história**. Projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais de crescimento.	24
		Posição no ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura do Impact Ranking	11°	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de retorno a patamares já atingidos.	10°
D5	Menos encargos	Posição no ranking de menor percentual de gastos com encargos entre as IFES	22º	**Longa série histórica.** Tendo em vista a melhorias nas últimas avaliações, embora com uma oscilação em 2024, projeta-se não só manter essa melhoria mas avanço de 1 p.p até 2027.	21°
	Ampliar a captação de recursos externos	Porcentagem de recursos captados via fundações	Em construção		
	Mais governança	Índice de governança pública organizacional do TCU	0,58	**Sem série temporal prévia.** A partir da posição atual, projeta-se avanços de acordo com o estágio de maturidade para elevar o nível de intermediário à aprimorado.	0,68
		Índice de gestão de Pessoas do TCU	0,33	**Sem série temporal prévia.** A partir da posição atual, projeta-se avanços de acordo	0,70

				com o estágio de maturidade para elevar o nível de inicial para intermediário.	
		Porcentagem de unidades aptas a aderir ao PGD	81%	**Sem série temporal prévia.** A partir da posição atual, projeta-se avanços de acordo com o estágio de maturidade para elevar o número de unidades a aderirem ao PGD.	85%
	Mais envolvimento com a estratégia institucional	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre os Desafios do PDI - CPA (Servidores)	53,5%	**Curta série história**. Projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais de crescimento.	56%
	Servidores mais engajados e informados	Porcentagem de satisfação dos servidores - CPA (Servidores)	73%	**Curta série história**. Projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais de crescimento de 2 p.p até 2027.	75%
		Porcentagem de respostas 5 e 6 servidor sobre comunicação do que acontece na UFSM - CPA	52%	**Curta série história**. Projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais de crescimento de 4 p.p até 2027.	56%
	Mais presença na web e redes sociais	Posição entre as brasileiras no pilar visibilidade do Webometrics	15°	**Longa série histórica.** Regressão linear aplicada, projeta-se a manutenção do desempenho em torno da 13ª posição até 2027, refletindo uma tendência de consolidação e leve aprimoramento da visibilidade institucional.	13°
		Posição entre as brasileiras no Unirank	35º	**Curta série história**. Projeção é fundamentada em parâmetros contextuais e tendências institucionais de crescimento de 2 p.p até 2027.	33º
D6	Mais empreendimentos sociais e tecnológico - startups, empresas vinculadas ao parque e sociais	Número de startups que ser tornam graduadas	6	**Curta série história**. Projeção está baseada na perspectiva moderada de graduar 10% das startups que ingressaram no último edital.	3
		Porcentagem de grupos incubados que se formam	21%	**Sem série temporal prévia.** A partir da posição atual, projeta-se avanços de acordo com as ações estratégicas desenvolvidas pela PRE.	73%
		Porcentagem de participantes do Progredir que declararam aumento na geração de renda	46,5%	**Sem série temporal prévia.** A partir da posição atual, projeta-se avanços de acordo com as ações estratégicas desenvolvidas pela PRE	52%
		Empregabilidade local gerada pelas startup e as empresas residentes do parque Tecnológico - Inovatec	198	**Sem série temporal prévia.** A partir da posição atual, projeta-se avanços de 10% acordo com o estágio de maturidade do ecossistema de inovação da UFSM, no crescimento das empresas residentes e no surgimento de novos empreendimentos vinculados ao Inovatec	218
	Ampliar a formalização de parcerias com organizações públicas, privadas e ONGs	Número de parcerias com órgão públicos, empresas e entidades da sociedade civil	105	**Sem série temporal prévia.** A partir da posição atual, projeta-se avanços positivos considerando ações estratégicas da Proinova e demais setores.	110
	Maior presença e impacto direto na sociedade	Porcentagem Muito Bom no Quesito impacto na Sociedade da ficha de avaliação Capes	53%	**Sem série temporal prévia.** A partir da posição atual, projeta-se avanços de acordo com o estágio de maturidade e ações estratégias da PRPGP para elevar este quesito.	62%

	Ampliar a participação do estudante como vetor no desenvolvimento	Porcentagem de respostas 5e 6 dos discentes sobre oportunidade para realizar atividades de extensão	66,7%	A meta foi definida replicando o crescimento observado no último ciclo, considerando a ampliação das políticas institucionais de valorização da extensão e o fortalecimento de sua integração com o ensino e a pesquisa.	72%
	Maior relacionamento com a comunidade e valorização cultural	Posição entre as brasileiras no ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis do Impact Ranking	17°	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de retorno a patamares já atingidos.	14º
		Índice de concordância da sociedade sobre papel social da UFSM	73,3%	**Sem série temporal prévia**. A meta está baseada na única referência, em parâmetros contextuais e tendências institucionais, com moderada projeção de crescimento.	76%
	Maior contribuição do egresso para o desenvolvimento	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre a percepção dos egresso na questão "Contribuição para a formação integral do cidadão"	71%	**Sem série temporal prévia**. A projeção está baseada no único valor de referência, e em parâmetros contextuais e tendências institucionais com um crescimento de 4 p.p.	75%
D7	Mais práticas em Eficiência energética	Posição no pilar Mobilidade Green Metric Ranking	17º	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições com projeção moderada positiva, considerando as peculiaridades dos rankings internacionais.	16º
		Posição no ODS 7 - Energia limpa e acessível do Impact Ranking	23º	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de retorno a patamares já atingidos.	22º
	Mais práticas em saneamento	Posição no ODS 6 - água potável e saneamento do Impact Ranking	26°	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de retorno a patamares já atingidos.	25º
	Mais práticas sobre ecossistemas terrestres	Posição no ODS 15 - Vida terrestre do Impact Ranking	14º	**Longa série histórica. T**endência média de melhoria de posições por ano com projeção moderada de retorno a patamares já atingidos.	12º
	Mais engajamento e consciência da comunidade interna	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre Engajamento e Consciência Ambiental da comunidade interna.	67,4º	**Curta série história**. Projeção está baseada em parâmetros contextuais e tendências institucionais de crescimento.	68,5 %
	Mais percepção da comunidade externa	Índice de percepção da sociedade sobre Responsabilidade Ambiental da UFSM - CPA	72%	**Sem série temporal prévia**. A projeção está baseada em pesquisa similar aplicada no ano anterior e, considerando parâmetros contextuais e tendências institucionais projeta-se além da manutenção, um crescimento de 1 p.p	73%
	Ampliar práticas para mitigação de impactos climáticos	Em construção			

Fonte: Elaborado pela Prolan (2025)

4. Resumo Executivo – Plano de Metas 2025–2027

A revisão do Plano de Metas 2025–2027 e a prorrogação do PDI até o ano de 2027, aparada Universidade Federal de Santa Maria representou um marco na consolidação da cultura de planejamento estratégico participativo da instituição. Coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e conduzida por um grupo de trabalho técnico, a revisão contou com a deliberação da Comissão Central e a participação inédita das Unidades de Ensino, o que ampliou significativamente o processo de escuta e legitimação institucional.

Pela primeira vez, a discussão das estratégias institucionais foi levada diretamente às unidades, com 14 encontros presenciais realizados entre março e julho de 2025, reunindo aproximadamente 350 conselheiros — entre diretores, coordenadores de curso, chefes de departamento, representantes docentes, técnico-administrativos e discentes —, consolidando um amplo envolvimento da comunidade universitária. Todas as contribuições foram registradas na plataforma colaborativa Wiki UFSM, assegurando transparência e rastreabilidade. O processo também utilizou ferramentas digitais integradas, como o GitHub, o Google Drive e painéis em Power BI, que permitiram o versionamento das propostas, a análise automatizada de dados e a visualização interativa dos indicadores.

O trabalho resultou em uma qualificada revisão das estratégias, indicadores e metas institucionais. Foram aperfeiçoadas ou reformuladas estratégias vinculadas aos sete desafios do PDI e à Visão Institucional, com destaque para a ampliação do escopo da internacionalização, a inclusão de 13 novos indicadores da autoavaliação institucional, 7 indicadores relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e indicadores de governança, com a exceção da inclusão de estratégias que, mesmo sem indicadores definidos, foram incorporadas pela sua relevância institucional — a mitigação de impactos climáticos e o bem-estar e saúde mental.

No decorrer do processo, ajustes técnicos também precisaram ser realizados em alguns indicadores, como os de empregabilidade local, valor contratado de projetos de PD&I, pilar Mobilidade do GreenMetric e pilar Visibilidade do Webometrics, assegurando precisão técnica.

O número total de indicadores e metas evoluiu de 32 na revisão de 2022 para 56 no novo ciclo, demonstrando a ampliação da capacidade de monitoramento e a maturidade da UFSM em gestão baseada em evidências. As metas foram projetadas a partir de métodos estatísticos e contextuais, utilizando regressões lineares e análises de séries históricas quando disponíveis, garantindo rigor técnico e coerência com o cenário institucional.

A revisão 2025–2027 reafirma o compromisso da UFSM com a transparência, a participação e a melhoria contínua, consolidando o Plano de Metas, sintetizado na Tabela 3, como um instrumento dinâmico de gestão e de acompanhamento do desempenho institucional. O uso de múltiplas plataformas colaborativas, a ampla participação das unidades e a expansão qualitativa e quantitativa dos indicadores transformaram esta revisão em um exemplo de governança democrática e inovação no planejamento público universitário.

Tabela 3 - Síntese do Plano de Metas

	Objetivo PDI	Estratégia	Indicador	Valor atual	Meta 2027
Visão	Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.	Manter excelência universitária	Posição entre as Federais com conceito 5 no Índice Geral de cursos (IGC)	12º	10º
			Posição entre as brasileiras no THE World University Ranking	11°	9º
		Aumentar a visibilidade e o reconhecimento	Porcentagem de satisfação dos alunos - CPA	71%	80%
			Índice de concordância da sociedade sobre Imagem e reputação da UFSM	82%	86%
		Ampliar a captação ativa de novos alunos	Índice de Relação Candidato/Vaga do vestibular	5,3	6,1
		Promover um ambiente que estimule a saúde e o bem-estar	Indicador Saúde Mental	Em construção	
D1	[PR-D1-03] Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão	Maior qualificação e diversificação da pesquisa Internacional	Posição entre as brasileiras no pilar Índice da Rede Internacional de Pesquisa no QS América Latina	19º	17º
	[PR-D1-01]Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	Maior a reputação internacional	Posição entre as brasileiras no Pilar Reputação Acadêmica do QS América Latina	19º	18º
	[PR-D2-03] Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade.		Posição entre as brasileiras no Pilar Reputação de Empregabilidade do QS América Latina	50º	49º
	[PR-D1-02] Oportunizar experiências de Internacionalização para Alunos	Maior sensibilização ativa de discentes sobre oportunidades de internacionalização	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre Ambiente de Internacionalização CPA (Alunos)	34%	38%
		Maior inserção de disciplinas em língua estrangeira e COIL no ensino	Porcentagem de cursos que ofertam disciplinas em língua estrangeira ou COIL	5,7%	10%

D2	[AS-D2-01]Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.	Mais qualidade dos cursos	Porcentagem de cursos de graduação com conceito 5	63,30%	73%
			Indicador: Porcentagem de cursos com Conceito Preliminar de Cursos (CPC) 4 e 5	94%	98%
	[PR-D2-02]Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos;	Mais concluintes	Porcentagem de cursos com taxa de conclusão por vaga acima da médias das IFES	43%	46%
			Porcentagem da taxa de evasão anual do ensino técnico	21%	15%
			Porcentagem de docentes com nota acima de 8 na Avaliação Ensino-Aprendizagem – CPA (alunos)	78%	80%
	[AI-D2-01]Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas	Mais qualidade nas metodologias e processos de ensino-aprendizagem	Porcentagem de respostas 5 e 6 no componente abordagem de ensino - CPA	64%	68%
	[AS-D2-02]Formar aluno com visão global e humanista, comprometido com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico.	Maior inserção no trabalho e sociedade	Porcentagem de Egressos da Pós-graduação trabalhando na área/correlata ou cursando pós-graduação	88,90%	90,40%
			Porcentagem de Egressos da Graduação trabalhando na área/correlata ou cursando pós-graduação	82,20%	83,70%
			Porcentagem de Egressos do Ensino Técnico trabalhando na área/correlata ou cursando ensino superior	82,90%	84,40%
			Porcentagem de Egressos do Ensino Médio trabalhando ou cursando ensino superior	92%	93,50%
D3	Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos.	Mais efetividade nas políticas de assistência	Porcentagem da taxa de sucesso dos alunos com benefício socioeconômico	39,5%	42%
	[AS-D3-01] Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país	Mais garantia de diversidade de acesso	Porcentagem da taxa de sucesso dos alunos que ingressaram pela cotas de PPI e PcD	32%	33%
	[AI-D3-02] Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente.	Mais equidade e inclusão social	Posição entre as brasileiras no ODS 10 - Redução das Desigualdades do Impact Ranking	8º	8º
		Fortalecer práticas de equidade de gênero	Posição entre as brasileiras no ODS 5 - Igualdade de Gênero do Impact Ranking	14°	12°

D4	[AS-D2-01] Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.	Mais pós-graduandos	Porcentagem de participação da pós-graduação na nota do IGC	45%	47%
		Mais cursos de doutorado	Índice de programas com doutorado pelo número total de programas da UFSM	64%	69%
		Mais programas consolidados	Índice de programas com conceito igual ou acima de 6 pelo número total de programas da UFSM	52%	55%
	[AS-D4-01]Aumentar a inserção científica institucional.	Mais pesquisa de impacto	Posição entre as brasileiras no Pilar Citações do QS América Latina	21°	19°
	[AS-D4-02] Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade.	Maior captação de recursos em projetos de PD&I	Valor contratado de projetos PD&I	55,5 mi	40 mi
		Mais inovação em tecnologias transferidas	Número de licenciamentos, cessões e transferência de tecnologia (know-how)	17	24
			Posição entre as brasileiras no ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura do Impact Ranking	11º	10°
D5	[SF-D5-03] Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.	Reduzir os encargos	Posição no ranking de menor percentual de gastos com encargos entre as IES.	22º	21º
		Ampliar a captação de recursos externos	% recursos captados via fundações	Em construção	
	[AS-D5-01] Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão.	Maior efetividade na governança pública	Índice de Governança Pública organizacional do TCU	0,58	0,68
			Índice de gestão de Pessoas do TCU	0,33	0,7
			Porcentagem de unidades aptas a aderir ao PGD	81%	85%
	[AI-D2-02] Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional	Maior envolvimento com a estratégia institucional	Porcentagem de respostas 5 e 6 dos servidores sobre os Desafios do PDI - CPA	53,5%	56%
		Mais servidores engajados e informados	Porcentagem de satisfação dos servidores - CPA	73%	75%
	[PR-D5-03] Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional.		Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre a Questão "Fico sabendo o que acontece na UFSM" - CPA	52%	56%
		Maior presença na web e redes sociais	Posição entre as brasileiras no pilar visibilidade do Webometrics	15º	13º
			Posição entre as brasileiras no Unirank	35º	33º

D6	[AS-D4-02] Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologia para a sociedade.	Mais empreendimentos sociais e tecnológico - startups, empresas vinculadas ao parque e sociais	Número de startups que ser tornam graduadas	6	3
			Porcentagem de grupos incubados que se formam	21%	73%
			Porcentagem de participantes do Progredir que declararam aumento na geração de renda	46,50%	52%
			Empregabilidade local gerada pelas startup e as empresas residentes do parque Tecnológico - Inovatec	198	218
		Ampliar a formalização de parcerias com organizações públicas, privadas e ONGs	Número de parcerias com órgão públicos, empresas e entidades da sociedade civil	105	110
	[PR-D2-01] Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação;	Maior presença e impacto direto na sociedade	Porcentagem Muito Bom no Quesito impacto na Sociedade da ficha de avaliação Capes	53%	62%
		Ampliar a participação do estudante como vetor no desenvolvimento	Porcentagem de respostas 5e 6 dos discentes sobre oportunidade para realizar atividades de extensão	66,70%	72%
	[AS-D4-03] Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural	Maior relacionamento com a comunidade e valorização cultural	Posição entre as brasileiras no ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis do Impact Ranking	17º	14º
			Índice de concordância da sociedade sobre papel social da UFSM	73,30%	76%
	[AS-D2-02] Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico.	Maior contribuição do egresso para o desenvolvimento	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre Contribuição para a formação integral do cidadão - CPA (Egressos)	71%	75%
D7	[AI-D5-01] Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente.	Ampliar práticas em Eficiência energética	Posição entre as brasileiras no pilar Mobilidade Green Metric Ranking	17º	16º
			Posição entre as brasileiras no ODS 7 - Energia limpa e acessível do Impact Ranking	23º	22º
	[AS-D7-01] Implantar um sistema de gestão ambiental.	Ampliar práticas em saneamento	Posição entre as brasileiras no ODS 6 - água potável e saneamento do Impact Ranking	26º	25º
		Ampliar práticas sobre ecossistemas terrestres	Posição entre as brasileiras no ODS 15 - Vida terrestre do Impact Ranking	14º	12º

		Maior engajamento e sensibilização da comunidade interna sobre responsabilidade ambiental	Porcentagem de respostas 5 e 6 sobre Engajamento e Consciência Ambiental da comunidade interna	67,40%	68,50%
	[AI-D3-02] Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio ambiente.	Fortalecer a percepção da comunidade externa quanto ao compromisso de responsabilidade ambiental da UFSM	Índice de Concordância da sociedade sobre responsabilidade ambiental da UFSM	72%	73%
		Ampliar práticas para mitigação de impactos climáticos	Em construção		

Fonte: Elaborado pela Proplan

ANEXOS

ANEXO A - Metodologia de reunião.

Metodologia para Reunião do Plano de Metas nos Centros

Recepção (5min):

- Entregar pastas com numeração dos grupos para divisão dos participantes**;**

Estrutura da Reunião:

Abertura / Apresentação inicial (30 min):

- PDI (Fernando - 15min);
- Silvana - 15 min: Falar sobre o plano de metas e metodologia.
- Mostrar a página da Wiki e suas funcionalidades;
- Como posso contribuir e como criar conta na Wiki;
- Apresentar dinâmica;

Divisão de grupos nos Desafios (5min);

- Grupo 1: D1, D4 - facilitador: Gustavo;
- Grupo 2: D2, D3 - facilitador: Silvana;
- Grupo 3: D5, D7 - facilitador: Lucas L.;
- Grupo 4: Visão, D6 - facilitador: Lucas A;
- Servidor da Proplan conduz o participante ao seu local de imersão;

No local de imersão de cada grupo (35 min):

- Facilitador apresenta a estratégia dos desafios em questão;
- Orientar para que a discussão seja rápida, assertiva e eficiente;
- Solicitar que seja escolhido um representante do grupo para fazer um compilado por escrito, das sugestões das estratégias e posterior apresentação;
- Facilitador transcreve para o campo de Discussão da Wiki as sugestões propostas na imersão**;**

Encaminhamentos e Fechamento (30 min)

- Retorno para o grande grupo;
- Cada representante de grupo apresenta uma síntese de discussão, em 5 minutos;
- Encerramento;

ANEXO B - Registro na íntegra das reuniões

Centro de Artes e Letras - 01/07/2025

VISÃO:

A palavra atratividade traz mais a ideia mais mercadológica, que o futuro aluno, que está imerso nas redes sociais poderia associar que a formação seria na mesma velocidade dos vídeos de tiktok, de cursos com essa instantaneidade e não ao que realmente irá encontrar aqui ao ingressar. Pois o papel da UFSM é a formação completa, respeitando o tempo e toda complexidade de ensino, pesquisa, extensão e inovação com a transformação do aluno. A sugestão é trocar por algo que traga essa visibilização de potencial que os cursos podem oferecer aos estudantes após conclusão de graduação;

A palavra Reconhecimento também não representa, pois a pessoa que irá reconhecer, depende do subjetivo e pode ser superficial, por imagem, outdoor, rádio, sem de fato reconhecer pelo trabalho que a UFSM desenvolve. A sugestão seria alterar por impacto - por meio de projetos realizados, cursos, inserção no mercado de trabalho. Manter a excelência por meio do impacto da UFSM;

Acolhedor - também poderiam trazer as questões discutidas no desafio 3, sobre o atendimento mais especializado dentro de cada um dos grupos de vulnerabilidade; mas alertar para que o acolhedor não seja assistencialista, ter o mínimo de contrapartida e não a permissividade.

DESAFIO 1:

Oferta de disciplinas de língua estrangeira voltadas a toda a comunidade acadêmica, com atenção especial à graduação;

Reformulação da estratégia existente, que anteriormente contemplava exclusivamente a pós-graduação, para incluir de forma explícita a graduação nas ações de internacionalização. O objetivo é ampliar a percepção dos estudantes de graduação quanto às oportunidades disponíveis para experiências internacionais;

Fortalecimento das ações do COIL na internacionalização em casa e IEMAI para capacitar os professores e terem suas disciplinas em língua estrangeira;

Ampliar o alcance e a efetividade dos programas de mobilidade internacional oferecidos pela UFSM;

Fortalecer redes e canais de comunicação entre os docentes da UFSM, incentivando a troca de informações, experiências e contatos internacionais, com o intuito de ampliar parcerias acadêmicas e institucionais com professores e universidades estrangeiras;

Fortalecer a atuação e a estrutura da SAI (Secretaria de Apoio Internacional), tornando-a mais robusta e presente na instituição, com capacidade técnica e administrativa adequada para atender às crescentes demandas relacionadas à internacionalização em todos os níveis de ensino.

DESAFIO 2:

Estratégia Mais qualidade nos métodos de ensino - Algumas estratégias que trave o sistema caso o/a docente não lance plano de aula. Aperfeiçoar o sistema para coordenação e chefias;

Capacitações no geral para docentes; melhorar a avaliação do processo de ensino-aprendizagem. Acompanhamento dos estudantes matriculados(as) e não frequentes - controle dos benefícios;

Estratégia Mais concluintes - medida de controle sobre estudantes que se matriculam só para ter vínculo com a universidade;

Estratégia Qualidade dos cursos - Inserir indicadores internos; mapeamento justo das vagas docentes; equalização de encargos docentes;

Estratégia Inserção no mercado de trabalho - retorno de egressos(as) sobre possíveis atualizações e melhorias no currículo do curso; Organização política da universidade para garantir as áreas de licenciaturas específicas nos editais públicos de outros órgão;

Política para participação de egressos(as) em atividades do curso;

DESAFIO 3:

Promoção e prevenção: ações diretas e objetivas;

Núcleos específicos para encaminhamento mais rápido e direto como o exemplo da casa Verônica com equipe especializada;

Formação continuada e capacitações para docentes;

Semana de capacitação docente prevista em calendário acadêmico com participação obrigatória;

DESAFIO 4:

Investimento em infraestrutura de tecnologia para cursos de graduação;

Melhoria da disponibilidade de espaços existentes na área de tecnologia voltada às artes;

Ampliar a divulgação e capacitação docente para prospecção de patentes, especialmente em áreas como tecnologia da produção artística.

DESAFIO 5:

É importante que a comunicação seja mais assertiva e direta, com apoio de profissionais de Relações Públicas e direcionada em dois vieses, comunidade acadêmica e sociedade;

Gerenciamento de imagem e fluxo de informação com criação de conteúdo adequado; - Pensar em formas de oferecer cursos preparatórios para quem vai assumir cargo de chefia;

Buscar unificação de sistemas administrativos, desburocratizar os processos internos;

Aprofundar o olhar para infraestrutura; - Melhorar o apoio emocional e saúde mental de professores e servidores;

Realizar um estudo sobre o que está acontecendo em relação à saúde mental dos docentes e servidores.

DESAFIO 6:

As estratégias deste desafio não estão bem distribuídas, pois da mesma forma que tem indicadores específicos de áreas da tecnologia e inovação, então que se tenha indicadores também para todas as áreas.

Da mesma forma se existem as escolas bilíngue que a UFSM também se coloque nessa seara;

Rever a contrapartida das empresa, pois ainda há pouco aporte, e exemplo de situações de entrega de produtos e serviços das alunos à empresas do parque.

DESAFIO 7:

Melhorar o engajamento e a consciência da comunidade interna;

Pertencimento e acolhimento junto com a ideia de que o patrimônio público é nosso e precisa ser bem cuidado;

Fortalecer a pesquisa, dar atenção aos métodos substitutivos de uso de animais no ensino e na pesquisa;

Disponibilizar mais pontos de carregadores para carros elétricos.

Centro de Educação - 30/06/2025

VISÃO:

Especificamente no que trata da atratividade dos cursos, o grupo entendeu que o indicador “índice de candidato/vaga do vestibular" não se aplica à realidade de muitos cursos da UFSM e de outras tantas IES. A busca pelos cursos, especialmente tratando da Graduação, tem como principal fator a atratividade das profissões. Assim, entendemos que este indicador serve muito mais para medir o capo de trabalho do que aspectos que façam e tornem os cursos na UFSM atrativos. O ingresso é uma preocupação, mas entendemos que o maior desafio da UFSM é tornar os cursos atrativos ao ponto de manter a permanência e aumentar o número de concluintes, tendo em vista altos números de abandono;

Criar um observatório das profissões, com foco na identificação de demandas para atualização/reformulação de cursos desconectados com as demandas de trabalho e a criação de novos cursos para profissões já consolidadas que ainda precisam da criação de cursos para a formação profissional. Ampliação das metodologias e formas de organização curricular, que tornem os cursos mais atrativos, afinado ao novo perfil de aluno que ingressa na universidade. Focar nas estruturas curriculares dos curso com a advento da Inteligência Artificial que vem modificando de forma rápida as formas de interação dos acadêmicos com o conhecimento.

DESAFIO 1:

Melhorar a comunicação institucional voltada à internacionalização, especialmente no que diz respeito à divulgação de editais e condições de participação para estudantes e servidores;

Garantir suporte técnico e autonomia à SAI (Secretaria de Apoio Internacional), com vistas a torná-la mais eficiente e ativa no atendimento às demandas institucionais relacionadas à internacionalização;

Melhorar a distribuição de bolsas para alunos estrangeiros, assegurando uma alocação mais justa e estratégica dos recursos destinados à mobilidade internacional;

Fortalecer a atuação do COIL (Collaborative Online International Learning) dentro da UFSM, ampliando sua presença e impacto como estratégia de internacionalização em casa;

Criar um fundo próprio da universidade para o financiamento de ações de internacionalização, garantindo maior autonomia financeira para apoiar projetos, bolsas, mobilidade e parcerias internacionais.

DESAFIO 2:

Nº de alunos concluintes - Evasão - Permanência - Condições dos cursos noturnos, transporte, iluminação, moradia e segurança;

Qualidade - Avaliar a distribuição de encargos docentes e necessidade de mais vagas;

Metodologia e/ou abordagem de ensino - currículos flexíveis - estudantes muitas vezes não está preparado para métodos de avaliação mais flexíveis;

Qualidade versus legislações - inserção em instâncias superiores de representantes da UFSM em órgãos de definições legais;

Qualidade Métodos - inserir a percepção do docente na avaliação.

DESAFIO 3:

Valorização do professor; saúde mental do docente e discente;

Sugestões: Fortalecer as redes de acolhimento;

FIB - Felicidade Interna Bruta;

DESAFIO 4:

Buscar mais recursos advindos do governo federal, com foco em editais, programas e iniciativas de fomento à educação, ciência, tecnologia e inovação;

DESAFIO 5:

Redução de encargos não deve importar em ineficiência;

Buscar o melhoramento energético como forma de diminuição de encargos;

É importante otimizar processos respeitando a burocracia necessária mas evitando suas disfunções;

Priorizar a captação de recursos públicos para que impactem nas políticas de Estado;

Buscar aumentar o senso de pertencimento com o setor público, como forma de engajamento;

Melhorar a eficiência na comunicação institucional "além do Arco", visando a valorização da UFSM pela comunidade externa.

DESAFIO 6:

Se olhamos as estratégias propostas e os indicadores da coluna da direita é expressiva a tendência a valorizar indicadores ligados ás áreas das engenharias, saúde. Entendemos que quando se fala em desenvolvimento local, regional e nacional, há uma tendência de privilegiar indicadores mais facilmente mensuráveis e ligados ao setor produtivo, como startups, incubadoras, inovação tecnológica etc. Isso, infelizmente, pode acabar invisibilizando o impacto profundo e duradouro das áreas das humanidades — que muitas vezes trabalham com desenvolvimento social, cultural, político e comunitário em longo prazo.

Seguem algumas sugestões para atender esta fragilidade da proposta: Propor indicadores específicos paras as humanidades, como: Número de projetos e abrangência dos mesmos com foco na cultura, memória, educação, direitos humanos, educação ambiental, etc; Participação da comunidade em ações de extensão; Impacto social de projetos da área das humanidades,

com especial foco nas Licenciaturas, que representam um grande número de cursos (34) Ampliar o Conceito de “Desenvolvimento”:

DESAFIO 7:

Criar políticas de atuação em conjunto com os cursos (por exemplo, estudantes do curso de Engenharia Ambiental, etc..) para viabilizar projetos de melhorias internas nas questões ambientais;

Buscar mais comprometimento e consciência da comunidade interna em torno das questões ambientais.

Colégio Politécnico - 23/06/2025

VISÃO:

Retirar a estratégia de "Atratividade dos cursos

DESAFIO 1:

A estratégia de internacionalização deve contemplar todos os níveis de ensino da instituição, não se limitando apenas à pós-graduação;

Propõe-se a ampliação da oferta de disciplinas ministradas em língua estrangeira também na graduação, com integração à estrutura curricular dos cursos por meio de eixos de disciplinas em língua estrangeira.

DESAFIO 2:

Utilização de pesquisas qualitativas com os alunos, com foco em cada curso, para avaliar a qualidade do ensino e dos cursos.

Na estratégia 1 + qualidade dos cursos, inserir indicadores internos como: % de cursos com PPC do curso atualizado e a nota do docente da pesquisa de ensino-aprendizagem;

Na estratégia 3 incluir a palavra "aprendizagem" e trocar métodos por metodologia: "+ qualidade nas metodologias de ensino-aprendizagem";

Na estratégia 4 inserir continuidade nos estudos e inserção no mundo do trabalho - indicador: Trabalhando ou cursando ensino técnico e/ou superior;

Mudar pesquisa de egresso - inserir ensino técnico.

DESAFIO 3:

Fomentar a inclusão ainda no INGRESSO para quem não tem familiaridade com tecnologia;

Simplificar o sistema de confirmação de vaga;

Estratégia para facilitar o ingresso das pessoas: editais mais simples, menos documentação, mais chances de envio dos documentos - Indicador: % de candidatos que realizam a confirmação de vaga com êxito.

DESAFIO 4:

A estratégia de inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia deve contemplar todos os níveis de ensino da UFSM, incluindo a atuação do Colégio Politécnico;

Sugere-se a inclusão, entre os indicadores propostos, do valor captado por meio de parcerias público-privadas específicas com o Colégio Politécnico, como forma de mensurar sua contribuição para os objetivos institucionais.

DESAFIO 5:

É importante monitorar e avaliar a eficiência e a transparência do gasto com encargos comparando-os com as outras IFEs e com nosso próprio gasto;

Garantir na estratégia, um olhar ainda mais atento da UFSM para a gestão, a governança e a eficiência da Fundação de Apoio;

Adequar os indicadores de forma a refletirem o conceito de governança, de forma que cada pilar da governança tenha seus respectivos indicadores;

Integrar estratégias de comunicação e centralizá-las no perfil oficial da UFSM;

Criar indicadores mais detalhados para medir o engajamento.

DESAFIO 6:

A medida da transformação que a UFSM gera local, regional e nacionalmente deve ser buscada mais FORA da UFSM do que dentro dela; pois desenvolvimento é algo maior, da sociedade, que não pode ser representado por elementos internos à UFSM;

Algumas estratégias citadas parecem ser difíceis de realizar, pois o "desenvolvimento" é um construto complexo (vai muito além de questões econômicas, abrange aspectos sociais e de sustentabilidade).

DESAFIO 7:

Implementar, manter e melhorar, as práticas de saneamento como: recolhimento de resíduos, tratamento de água e esgoto, drenagens, etc.;

Ampliar a eficiência energética;

Manter o equilíbrio da biodiversidade, principalmente em relação ao desmatamento;

Necessidade de avaliação profissional (ambiental) antes de qualquer obra;

Maior engajamento e sensibilização da comunidade interna (pois consciência é um termo que está em desuso na área ambiental);

Ampliar a comunicação do que é feito na área ambiental para a comunidade interna.

Centro de Ciências Naturais e Exatas - 02/06/2025

VISÃO:

Propõe-se priorizar a temática da atratividade dos cursos como eixo central da estratégia institucional, reforçando sua importância para a sustentabilidade e o fortalecimento da Universidade. Cada Centro/Unidade deve refletir sobre e implementar ações voltadas à

ampliação da captação de novos estudantes, bem como à retenção e permanência dos atuais, com especial atenção aos alunos do primeiro ano;

É fundamental propor e executar ações que promovam o sentimento de pertencimento dos estudantes à UFSM, fortalecendo a ideia da Universidade como uma “segunda casa”. Isso envolve o investimento em espaços de convivência, estruturas de acolhimento e atenção especial aos cursos e estudantes do turno noturno, que muitas vezes enfrentam desafios adicionais de acesso e permanência.

DESAFIO 1:

Maior apoio institucional e redução da burocracia: O CCNE propõe a criação de uma estratégia específica para ampliar o suporte oferecido pela estrutura administrativa da UFSM aos processos de internacionalização, com foco em diminuir os entraves burocráticos que atualmente dificultam a concretização de parcerias, mobilidades e cooperações internacionais.

Reformulação da estratégia de percepção discente na pós-graduação: Sugere-se que, em vez de trabalhar apenas a percepção dos discentes da pós-graduação sobre as oportunidades de internacionalização (diagnóstico passivo), a estratégia institucional seja orientada para a sensibilização ativa desses estudantes. Ou seja, desenvolver ações proativas de estímulo, orientação e divulgação, com o objetivo de engajar os pós-graduandos nas possibilidades de internacionalização acadêmica e científica;

DESAFIO 2:

Revisar currículos e avaliar a flexibilização de horários, cursos noturnos ou ead para atender a nova demanda de alunos que precisa trabalhar;

Maior oferta de bolsas para permanência do aluno;

Investigação e consulta da comunidade sobre suas reais demandas quanto a oferta de cursos, bem como criação de novos cursos que atendam à essas demandas;

Atenção a valorização da carreira docente, a fim de tornar atrativa a capacitação continuada, a extensão e também dar o suporte em sala de aula para atender os alunos em suas particularidades;

Aumentar a interação e escuta ativa com as escolas, a fim de preparar melhor os alunos para ingresso no ensino superior;

DESAFIO 3:

Garantir recursos próprios para custear ações nas escolas;

DESAFIO 4:

Ajuste de escopo nas estratégias de expansão: O CCNE entende que as estratégias referentes à ampliação dos cursos de doutorado e ao aumento do número de pós-graduandos já estão devidamente contempladas na estratégia proposta de "mais programas consolidados". Assim, não haveria necessidade de estratégias adicionais específicas para esses temas, bastando fortalecer e executar essa estratégia já prevista na revisão do Plano de Metas.

Criação de uma estratégia institucional de redistribuição de bolsas: Propõe-se a formulação de um modelo institucional que permita uma distribuição mais criteriosa e equilibrada das bolsas

de pós-graduação, levando em conta as características e necessidades de cada área e programa. Essa medida visa otimizar o uso dos recursos de fomento e garantir maior efetividade na manutenção e no desempenho dos PPGs;

DESAFIO 5:

Mais recursos externos: É importante mas há dificuldade do docente ou servidor gerir os recursos advindos de fontes externas; É importante uma estrutura com pessoas capacitadas que possam ajudar na parte burocrática;

Mais governança: Otimização dos servidores nas suas funções; Olhar para as competências dos servidores, aloca-los nos lugares certos; Diagnóstico para identificar lacunas na governança; Avaliação do planejado x executado; Adotar metodologias ágeis na gestão (ex. Scrum); Menos encargos: Otimizar a prestação de serviços (ex: terceirizados que vêm várias vezes para realizar o mesmo serviços porque são equipes diferentes ou mesmo faltam peças);

Servidores engajados e informados: Ações pedagógicas e disciplinares, independente da classe; Servidores engajados geralmente são mais informados; Buscar uma administração mais unificada e entendimento de funções, secretarias, coordenações, departamentos, etc.;

Mais eficiência na comunicação institucional e presença digital: Buscar uma comunicação mais estratégica e mais acessível à comunidade externa; Presença de profissionais de comunicação nas unidades para contribuir na eficiência da comunicação institucional;

DESAFIO 6: As estratégias atualmente propostas estão em consonância com os objetivos do Desafio 6.

Como sugestão adicional, propõe-se o fortalecimento das ações de fomento às atividades de extensão.

DESAFIO 7:

Mais práticas de saneamento: Problema de mau cheiro perto do RU, necessidade de melhorias em banheiros por conta do mau cheiro;

Criação de um escritório ambiental;

Mais práticas em eficiência energética: Instalação de painéis solares;

Centro de Ciências Rurais - 29/05/2025

VISÃO:

Sugestão de estratégia: Manter a permanência e evitar a evasão;

É necessário promover um ambiente universitário mais acolhedor, que vá além do foco exclusivo na saúde mental, incorporando também a acessibilidade em suas diversas dimensões;

Para aumentar a atratividade da instituição, é importante ampliar o olhar para além do vestibular, considerando outras formas de ingresso e permanência, como a valorização da pós-graduação, cursos seriados e atividades de extensão;

Propõe-se a institucionalização de processos permanentes de escuta e avaliação, que envolvam também os servidores.

Criação de um ambiente unificado para a coleta de percepções — com questionários e outros instrumentos

DESAFIO 1:

Recepção de estudantes estrangeiros: Foi apontada a necessidade de aprimorar a estrutura e o suporte oferecido aos estudantes internacionais, de modo a qualificar o processo de acolhimento e facilitar sua integração acadêmica e social;

Melhorias estruturais para internacionalização: O centro destacou a importância de aperfeiçoar as condições logísticas, administrativas e físicas da instituição para que a internacionalização possa ocorrer de forma mais eficiente e atrativa;

Perfil dos alunos não favorece a busca por oportunidades internacionais: Identificou-se que, cultural e socialmente, parte significativa dos alunos ainda não demonstra interesse ou preparo para buscar oportunidades de internacionalização, o que indica a necessidade de ações de sensibilização e estímulo ao engajamento;

DESAFIO 2:

Na estratégia de métodos de ensino aprendizagem, o indicador oriundo da avaliação ensino -aprendizagem precisa ser revisto, incluindo mais itens para avaliação do aluno, bem como, rever a aplicação do questionário no meio do semestre e não ao final.

A estratégia "+ concluintes" não representa e/ou não traduz a real qualidade do ensino ofertado. E as demais estratégias contemplam esse objetivo.

DESAFIO 3:

Maior suporte para os alunos com dificuldades em acompanhar a turma (tutoria, politécnico, entre outros);

Prioridade em projetos para alunos BSE;

Priorizar o urbanismo e a acessibilidade no campus;

DESAFIO 4:

Bolsa de aluno em situação de trabalho (defasagem de valores): Foi apontada a necessidade de reavaliar o valor das bolsas destinadas a estudantes que conciliam atividades acadêmicas e trabalho, visto que os valores atuais não suprem adequadamente às demandas desses discentes;

Projetos PD&I com mais parcerias público-privadas e apoio institucional: Destacou-se a importância de fortalecer os projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) por meio de novas parcerias com o setor privado, contando com maior apoio institucional da universidade;

Redução da burocracia nos processos institucionais: O CCR propôs o aperfeiçoamento dos processos administrativos relacionados à gestão de projetos e parcerias, com vistas à simplificação e agilização das etapas burocráticas, reduzindo entraves à execução dos projetos;

DESAFIO 5:

DESAFIO 6:

A estratégia de acompanhamento dos egressos é fundamental dentro do contexto institucional, contribuindo para a avaliação do impacto da formação acadêmica na vida profissional dos estudantes;

Ampliar o estudante como vetor do desenvolvimento: Fortalecer a comunicação com estudante para que respondam questionários de avaliações;

Maior presença e impacto - trabalhar algum outro tipo de indicador para essa estratégia - propõe-se o uso de indicadores complementares que permitam mensurar os resultados junto aos beneficiários dos projetos desenvolvidos em parceria com a UFSM.

Onde melhorou e não piorou - maior relacionamento com a comunidade e valorização cultural;

Campus Palmeira das Missões - 27/05/2025

VISÃO:

Aumentar a procura pelos cursos: A expressão "mais atratividade" não implica que os cursos ou o campus não sejam atrativos, mas reflete fatores como localização e outros aspectos que influenciam a escolha dos estudantes. Termos como "procura" ou "busca" podem ser mais adequados para indicar o objetivo de ampliar o interesse pelos cursos ofertados.

Ampliar o reconhecimento institucional.

Fortalecer um ambiente acolhedor para estudantes e servidores: Indicadores possíveis incluem número de transferências entre cursos, remoções de servidores entre setores, afastamentos por LTS, e resultados da autoavaliação institucional (CPA)

DESAFIO 1:

Apoio à recepção de discentes estrangeiros: Na estratégia de fortalecimento da reputação internacional, propõe-se priorizar ações de acolhimento e suporte aos estudantes estrangeiros, favorecendo sua integração acadêmica e institucional.

Ampliação da percepção discente sobre internacionalização: Assim como outras unidades, o campus sugere incluir os discentes da graduação na avaliação da percepção sobre oportunidades de internacionalização, permitindo um diagnóstico mais abrangente e precoce.

Oferta de cursos presenciais de língua estrangeira em todos os campi: Reforça-se a necessidade de criar cursos presenciais de línguas estrangeiras acessíveis a todos os discentes, em todos os campi da UFSM, como suporte à internacionalização.

Realização dos testes de suficiência nos campi descentralizados: Sugere-se oferecer a aplicação dos testes de suficiência em línguas de forma online ou presencial diretamente nos campi fora da sede, ampliando o acesso e a adesão dos estudantes.

Ampliação das oportunidades de intercâmbio na graduação: Propõe-se a criação de mais oportunidades de intercâmbio acadêmico para alunos da graduação, com maior suporte aos coordenadores de curso na orientação, na gestão de editais e nos processos administrativos de mobilidade internacional.

DESAFIO 2:

Repensar infraestrutura/layout de sala de aula;

Mais Formação permanente do docente pró-educação inovadora (participação em cursos, nº de instruções);

Política institucional de didática para o ensino superior;

DESAFIO 3:

Olhar para a sensibilidade cultural, pela diversidade de culturas que compartilham os mesmo espaços;

A partir do acolhimento, priorizar uma segurança psicológica para discentes e servidores;

Estreitar laços com os setores de apoio da sede para aumentar a efetividade nas políticas de assistência para discentes e servidores;

DESAFIO 4:

Criação de políticas de inovação regionalizadas: Recomenda-se desenvolver estratégias de inovação que considerem as especificidades regionais dos campi fora de sede, permitindo um alinhamento mais direto com as demandas locais e o desenvolvimento territorial.

Melhoria do acesso a laboratórios e tecnologias: Aponta-se a necessidade de ampliar o acesso de pesquisadores e estudantes aos laboratórios e equipamentos tecnológicos dos campi, como forma de estimular pesquisas de impacto e projetos de inovação.

Carga horária docente insuficiente para pesquisa: Destaca-se que, atualmente, a carga horária dos docentes não tem sido suficiente para permitir maior dedicação à pesquisa, o que limita a produção científica e a orientação de projetos.

Falta de estrutura administrativa para projetos de PD & I no campus: Indica-se a necessidade de fortalecer a estrutura administrativa local, permitindo aos campi melhor captação e gestão de recursos oriundos de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD & I).

DESAFIO 5:

Mais recursos externos: Considerar editais que não passam por fundações (CNPQ, FAPERGS); Setor de suporte técnico para facilitar a execução e desburocratizar; Incentivar a captação;

Mais governança: Sistemas interligados com informações compartilhadas; Modernização e padronização de processos; Buscar criar sistemas únicos que se conversem; Padronização de processos entre unidades;

Mais servidores engajados: Aumentar o senso de pertencimento; Vincular atividades às metas e objetivos dos TAE´S;

Diminuir os encargos: Melhorar o controle, a avaliação e buscar conscientização;

Mais eficiência na comunicação institucional e presença digital: Comunicação interna bastante deficiente, definições/resoluções não conversam e não chegam na ponta.

DESAFIO 6:

Presença e impacto direto na sociedade: Identificar um indicador específico também para a graduação, semelhante ao conceito de “Mestrado Profissional com Base na Capes (MB Capes)” aplicado à pós-graduação.

Protagonismo estudantil no desenvolvimento regional: Valorizar a participação dos estudantes como agentes de transformação e inovação em suas comunidades.

Parcerias com empresas e entidades: Reavaliar o indicador atual (número de parcerias) para incluir qualidade, impacto e continuidade dessas colaborações.

Fomento ao empreendedorismo e inovação: Incentivar startups e fortalecer a participação das empresas juniores e das empresas incubadas no Inovatec, inclusive por meio de aportes e contrapartidas financeiras;

Relação com a comunidade e valorização da cultura: Ampliar ações de extensão e iniciativas culturais que promovam a integração entre a universidade e a sociedade.

Contribuição dos egressos para o desenvolvimento: Criar mecanismos de acompanhamento e avaliação da atuação profissional dos egressos, com foco em seu impacto social e econômico.

DESAFIO 7:

Mais eficiência energética: O campus possui deficiência na geração de energia; Equipamentos ultrapassados; Para fazer melhorias precisa de mais suporte técnico e pessoal;

Mais saneamento: Melhorar o descarte de resíduos, pois o campus precisa levar boa parte do lixo para Santa Maria de caminhão (mobiliário/equipamento).

Campus Frederico Westphalen - 27/05/2025

VISÃO:

Manter a estratégia proposta;

Manter excelência universitária;

Mais atratividade dos cursos;

Mais reconhecimento: comunidade acadêmica (servidores e estudantes) e comunidade externa;

Mais ambiente acolhedor (observando as especificidades de cada campus, área, curso, etc.)

DESAFIO 1:

Ampliação da percepção discente sobre internacionalização: A sugestão é que, além da avaliação atual que considera os discentes da pós-graduação, também sejam incluídos os estudantes da graduação na estratégia de acompanhamento e percepção sobre as oportunidades de internacionalização. Dessa forma, o acompanhamento institucional passa a abranger todo o ciclo formativo.

Oferta de cursos presenciais de língua estrangeira em todos os campi: Além da inclusão de disciplinas em língua estrangeira na pós-graduação, o campus propõe ampliar o suporte linguístico aos discentes de forma presencial, contemplando cursos de línguas em todos os campi da UFSM, como forma de qualificação prévia e contínua para a internacionalização acadêmica.

DESAFIO 2:

Estimular reformas curriculares a partir de pesquisas, ouvindo diferentes públicos - docentes, egressos, atuais alunos, por meio dos mecanismos institucionais (40% a distância) de modo a adequar as expectativas dessas diferentes perspectivas reforçando a qualidade, atualidade e presença dos cursos nas comunidades.

Estruturar um núcleo comum entre os currículos de base em áreas coirmãs. Exemplo de outras IES: Tecnólogo em processos gerenciais (2 anos) e Administração (mais 2 anos). Exemplo para o Campus-FW: Tecnólogo em Produção vegetal (2 anos) e Agronomia (mais 3 anos) ou Engenharia Florestal (mais 3 anos).

Reorganizar a oferta de disciplinas a fim de evitar turmas muito reduzidas de tal forma que esses alunos sejam incluídos em turmas maiores favorecendo o engajamento coletivo.

Fortalecer as relações públicas do campus com órgão externos da comunidade a fim de melhorar questões de transportes e infraestrutura para o campus.

Reavaliar os indicadores para a avaliação dos métodos de ensino, que inclua além da percepção do discente, a percepção do docente tbm.

Apropriação dos resultados das avaliações institucionais pela gestão e acompanhamento institucional quanto ao às oportunidades de desenvolvimento dos docentes;

A avaliação dos métodos de ensino devem ser feitas com base em dados objetivos e não conceito subjetivos de opinião.

DESAFIO 3:

Trabalhar para a inclusão de diversos públicos no nosso campus, sobretudo minorizados: PPP, PCD e LGBT e mulheres.

DESAFIO 4:

Integração com o parque tecnológico e a PROINOVA para pesquisas de impacto: Reforça-se a importância de articular a pesquisa desenvolvida nos diversos campi e áreas de conhecimento com as estruturas institucionais de inovação e empreendedorismo, como o parque tecnológico e a PROINOVA, ampliando o impacto e a aplicabilidade dos resultados científicos.

Apoio ao investimento em novas patentes: A proposta é intensificar o assessoramento técnico e gerencial para pesquisadores interessados em transformar suas pesquisas em patentes, promovendo maior geração de propriedade intelectual e transferência de tecnologia.

Desburocratização e estrutura de apoio para projetos PDeI: Recomenda-se o fortalecimento da estrutura interna da UFSM para dar suporte eficiente aos projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDeI), com foco na redução de entraves burocráticos e na melhoria do fluxo de execução administrativa desses projetos.

DESAFIO 5:

Setor de qualidade de vida no campus;

Atualizar o Plano de Integridade da Universidade;

Criar uma semana de aperfeiçoamento com cursos presenciais que abordem ética, processos, etc.

Criar um calendário acadêmico administrativo com empenhos, registro de preços, levantamento patrimonial, editais da pós.

DESAFIO 6:

Sugestão de nova estratégia: incentivar a participação dos servidores nas atividades de extensão

DESAFIO 7:

Retomar campanhas que deram certo no passado, como: Uso racional de energia elétrica; Práticas de compostagem;

Campanha para separação correta dos resíduos sólidos;

Implantação de placas solares.

O campus possui projeto institucional e disciplinas (DECEX) sobre agenda 2030.

Envolver a agência Integra.

Diagnóstico referente as boas práticas de saneamento no campus.

Retomada do projeto Recicla Frederico (comunidade externa).

Projetos de educação ambiental.

Quantificar o volume de esgoto tratado no campus.

Buscar dados do projeto sobre pegada de carbono.

Incentivar o projeto BrilhaBike.

Centro de Ciências da Saúde - 19/05/2025

VISÃO:

Substituir a estratégia de “ambiente acolhedor” por “ambiente promotor de saúde”, ampliando o escopo da proposta e reforçando o compromisso com o bem-estar integral da comunidade universitária;

Promover a prática da comunicação compassiva no contexto universitário, estimulando relações mais empáticas e respeitosas entre os diversos atores da instituição;

Garantir um ambiente mais acessível, promovendo ações que eliminem barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais;

Foi amplamente discutida a necessidade de melhorar o processo de comunicação institucional, com ênfase na ampliação da divulgação das ações e iniciativas da Universidade;

Para manter o padrão de excelência, é essencial reforçar a visibilidade e o reconhecimento das atividades e boas práticas desenvolvidas pela instituição;

Sugere-se também a substituição da estratégia de “maior reconhecimento” por “maior visibilidade e reconhecimento”, tornando a meta mais abrangente e assertiva.

DESAFIO 1:

Mais qualificação e pesquisa internacional: faltam recursos pagamento de revistas, fontes de financiamento para pesquisa;

Mais reputação internacional: mais percepção do discente PG sobre oportunidades de internacionalização; comunicação direta com os discentes, existe percepção (faltam oportunidades?);

Mais inserção de disciplinas em língua estrangeira na pós-graduação: difícil, falta de interesse dos estudantes e sem incentivo aos docentes;

DESAFIO 2:

Contratar mais Docentes;

Promover a equidade nas relações de trabalho docente, com valorização da carreira e políticas de bem-estar: Distribuição justa das cargas horárias conforme DCNs e, Adequação da relação docente/discente por tipo de atividade;

Qualificar métodos via CPA e formação docente;

Implantar programas de formação docente em inovação pedagógica;

Estimular parcerias para inserção profissional;

Fomentar a articulação ensino-pesquisa-extensão.

DESAFIO 3:

Esclarecer que o acesso por ação afirmativa requer políticas específicas de permanência (Resolução CNE nº 1/2012);

Oferecer orientação específica aos ingressantes por ações afirmativas sobre escolha do curso;

Adequar procedimentos de ingresso por ação afirmativa às necessidades específicas de cada curso;

Fortalecer órgãos institucionais (CAED, PRAE, COPERVES, CAAD, SAI) com apoio técnico-pedagógico;

Qualificar serviços de assistência e permanência estudantil;

Promover diversidade em espaços decisórios e ações formativas;

Reforçar visibilidade em rankings de impacto;

Desenvolver campanhas permanentes anti-discriminação.

DESAFIO 4:

Mais programas de excelência;

Mais cursos de doutorado;

Mais pós-graduandos: Precisam de recursos institucionais;

Mais pesquisa de impacto;

Mais inovação em tecnologias transferidas;

Mais receitas em projetos de PD&I: mecanismos institucionais para multidisciplinaridade e apoio de "como fazer" desburocratizar;

DESAFIO 5:

Com relação aos recursos, adotar estratégias de priorização, planejamento e transparência;

Governança: criar mecanismos de capacitação, buscar melhorar a atratividade através da liderança;

Criar um plano de continuidade para os chefes de departamento;

Informações mais assertivas para gerar mais eficácia na comunicação e engajamento dos servidores;

Criação de uma agenda institucional para conversas da reitoria com o campus, a nível mais estratégico;

Melhorar a eficiência na comunicação institucional e presença digital;

Diminuir burocracia (foi dado o exemplo de quando se ganha e se perde insalubridade);

Aprimoramento do formulário OTRS para que a entrega seja mais efetiva e de acordo com o planejado.

DESAFIO 6:

Ampliar as parcerias institucionais, promovendo uma melhor divulgação dos processos internos — como trâmites e burocracias — de forma que os servidores estejam engajados e bem informados sobre as possibilidades de parcerias público privadas. Essa ação deve ser estruturada como um processo contínuo, com ações distribuídas ao longo de todo o ano;

Criar uma assessoria especializada para apoiar servidores e unidades que desejem estabelecer convênios, garantindo orientação técnica e maior segurança jurídica nos processos;

Em relação à valorização cultural, sugere-se a ampliação da oferta de editais conjuntos de práticas culturais, inspirando-se em iniciativas exitosas, como o projeto da Vila Belga;

Promover maior integração entre a UFSM e a Prefeitura de Santa Maria, com o objetivo de atrair indústrias para o município. Essa articulação traria benefícios mútuos, como o aumento de oportunidades de estágio e inserção profissional para os estudantes, além do desenvolvimento econômico da região;

Fortalecer os estágios no âmbito do SUS

DESAFIO 7:

Engajamento e conscientização da comunidade interna;

Estratégias de capacitação, percepção e conhecimento das práticas;

Desenvolvimento de aplicativo de caronas interno para reduzir poluição;

Estimular o uso de bicicletas por meio de incentivo e campanhas direcionadas para o benefício;

Campanhas de conscientização no uso de materiais para evitar desperdício.

Centro de Educação Física e Desportos - 09/05/2025

VISÃO:

Ambiente Acolhedor: Papel do CEFD (Centro de Educação Física e Desportos) atuar como referência para o acolhimento na UFSM.
Promover o exercício físico como um pilar fundamental para a saúde mental.
Manter um ambiente acolhedor contínuo em colaboração com outros cursos.
Fomentar práticas esportivas e implementar políticas de esporte.

Fornecer mais conhecimento e orientações aos professores sobre saúde mental.
Oferecer diretrizes práticas para abordar o tema em sala de aula e apoiar os estudantes.
Atratividade dos Cursos: Reconhecer que o ensino médio muitas vezes é percebido como mais atrativo que o ensino superior; Identificar soluções e ações para atrair mais futuros alunos aos cursos de graduação; Desenvolver estratégias que utilizem a linguagem e as plataformas mais relevantes para a geração atual; Garantir que a comunicação seja eficaz e conecte-se com os interesses dos estudantes.

DESAFIO 1:

Inclusão de disciplinas em língua estrangeira na graduação: Proposta de inserção de componentes curriculares ministrados em outros idiomas já na formação inicial dos estudantes, visando maior preparo para contextos internacionais.
Criação de oportunidades para egressos da pós-graduação (doutorado): Sugestão de bolsas institucionais para que doutores recém-formados possam atuar em projetos de pesquisa e ministrar aulas na graduação, fortalecendo a articulação entre pós e graduação.
Produção de material institucional multilíngue: Elaboração de vídeos curtos de apresentação da UFSM em diferentes idiomas, com foco em divulgação da universidade em congressos e eventos no exterior.

DESAFIO 2:

Fortalecer a realização de seminários de planejamento acadêmico semestral no intuito de avaliar e articular o processo de formação inicial tendo como foco os métodos de ensino;
Elaboração por curso de um guia de práticas de excelência didático-pedagógico a partir dos dados da autoavaliação institucional.

DESAFIO 3:

Infraestrutura para Acessibilidade;
Infraestrutura para diversidade de gênero;

DESAFIO 4:

Fomento ao financiamento da produção científica internacional: Apoio à participação e publicação de docentes e discentes em periódicos e eventos de relevância internacional.

Expansão das parcerias público-privadas: Estímulo à aproximação entre universidade e setores produtivos, com foco na inovação, co-financiamento de projetos e ampliação de oportunidades para a pós-graduação.

DESAFIO 5:

Reduzir burocracia para captação de recursos externos;
Reforçar a importância da governança;
Dificuldade em reduzir encargos;
É importante servidores engajados e informados;
Maior esclarecimento sobre a estratégia institucional.

DESAFIO 6:

Estratégia de Aportes e Contrapartidas - Inovatec: Foi proposta a implementação de uma estratégia de aportes de contrapartidas, inspirada no modelo da Lei de Incentivo, onde 1% dos recursos seria destinado ao CEFD. Esses recursos seriam aplicados no desenvolvimento de ações de acolhimento na UFSM.
Parcerias Público-Privadas Estabelecer parcerias com empresas e marcas, utilizando o CEFD como espaço de visibilidade e propaganda para essas entidades. Em contrapartida, garantir ao CEFD uma porcentagem dos valores arrecadados, doações ou patrocínios diretos. Os recursos obtidos seriam destinados ao financiamento de ações de acolhimento e outras iniciativas do CEFD.

DESAFIO 7:

Reforçar as práticas de saneamento;
Fazer estudo de viabilidade de estação de tratamento de água para uso interno;
Substituir as tubulações de ferro;
Investir em energias renováveis;
Manutenção de equipamentos de energia renováveis;
Melhorar reflorestamento;
Implementar sistema de drenagem do solo no CEFD;
Implementar reservas de água para uso em época de seca;
Melhoramento da percepção da comunidade externa é importante;
Falta engajamento e conscientização da comunidade interna sobre questões socioambientais.

Campus Cachoeira do Sul - 30/04/2025.

VISÃO:

Propor ações estratégicas para criar um ambiente mais acolhedor.

Ampliar as ações voltadas para a saúde mental dos estudantes e servidores.

Promover debates e iniciativas que aprofundem o tema de acolhimento na Universidade.

Demonstrar de forma clara o que é feito na UFSM em cada curso.

Fortalecer a comunicação institucional com maior divulgação das ações e iniciativas.

Investir em estratégias de comunicação para tornar os cursos mais atrativos.

Ampliar o reconhecimento da Universidade Cachoeira garantindo maior visibilidade pelo Campus Sede

Reconhecimento e Imagem Institucional Fortalecer a imagem da UFSM como um todo, mostrando como ocorre o desenvolvimento do trabalho na Universidade.

Implementar campanhas para apresentar a UFSM e seu impacto na sociedade.

DESAFIO 1:

Adicionar a dimensão da graduação à estratégia de internacionalização: Sugere-se que a internacionalização não se restrinja à pós-graduação, mas contemple também ações voltadas à graduação, promovendo uma abordagem mais ampla e integrada no âmbito institucional.

Aumentar o ingresso de estudantes estrangeiros: É importante criar mecanismos que facilitem o acesso de alunos internacionais, seja por meio de editais, acordos de cooperação ou programas de acolhimento específicos, fortalecendo a diversidade e o intercâmbio cultural.

Manter e ampliar disciplinas em língua estrangeira na graduação: A oferta de disciplinas ministradas em línguas estrangeiras deve ser mantida e, sempre que possível, ampliada, como forma de preparar os alunos para contextos internacionais e tornar os cursos mais atrativos para estudantes de outros países.

Incentivar a participação docente na pós-graduação internacionalizada: Propõe-se o estímulo à atuação de docentes em programas e redes de pós-graduação com foco internacional, promovendo o envolvimento institucional em pesquisas e colaborações globais.

Estabelecer e fortalecer cooperações com instituições estrangeiras: É essencial ampliar e qualificar as parcerias com universidades e centros de pesquisa internacionais, promovendo ações conjuntas como intercâmbios, pesquisas colaborativas e projetos binacionais.

Melhorar a percepção e o engajamento dos discentes da pós-graduação e graduação nas ações de internacionalização: É necessário desenvolver estratégias de comunicação e sensibilização para que os estudantes reconheçam o valor das oportunidades internacionais e se sintam motivados a participar delas.

Incentivar a mobilidade acadêmica: A mobilidade, tanto de saída quanto de entrada, deve ser fomentada com apoio institucional e flexibilização de trâmites, permitindo a circulação de alunos e docentes entre diferentes contextos internacionais.

Estimular a participação em eventos internacionais: Deve-se incentivar a presença ativa de estudantes e professores em congressos, simpósios e seminários internacionais, com apoio logístico e financeiro, quando possível, como forma de fortalecer a presença institucional no cenário global.

DESAFIO 2:

Ações para capacitações dos docentes para apoio à alunos neuro divergentes;

Ampliar a qualificação dos métodos de ensino para melhor contemplar a nova geração de alunos;

Infraestrutura do campus e também da cidade acabam contribuem para evasão de alunos e alta rotatividade de servidores.

DESAFIO 3:

Maior isonomia entre os discentes da sede e dos campis no âmbito da assistência estudantil (odontológico, psiquiátrico, participação em espaços, ...);

Fortalecer ações e espaços para oferecer debates, palestras sobre a questão de gênero e étnico-racial.

DESAFIO 4:

Projetos de parceria com empresas e envolvimento de alunos na mobilidade: Promover projetos em parceria com o setor produtivo, envolvendo alunos em atividades práticas e aplicadas, especialmente em projetos que estimulem a mobilidade acadêmica e profissional entre universidade e empresa.

Registro de softwares, patentes e projetos: Estimular o registro de produtos acadêmicos e tecnológicos desenvolvidos na instituição, como softwares, patentes e projetos aplicados, valorizando a produção intelectual e promovendo sua proteção legal e uso social e econômico.

Publicação de projetos: Incentivar a divulgação científica e técnica dos projetos desenvolvidos no campus, por meio de publicações em periódicos, congressos ou repositórios institucionais, ampliando a visibilidade e o reconhecimento das iniciativas.

DESAFIO 5:

Mais Recursos externos;

"Consultoria" para captação de recursos;

Mais Investimentos em energia renovável e captação de água da chuva;

Mais Servidores;

Melhorar a Comunicação Institucional; Setor de comunicação com profissionais nas unidades, divulgação científica.

DESAFIO 6:

Captar feedback dos alunos e empresários para o desenvolvimento de futuros cursos.

Identificar o interesse da população e a necessidade do mercado.

Manter um setor estratégico na UFSM para estudar demandas e ouvir a sociedade, desenvolvendo ações e propostas de cursos.

Desenvolver um planejamento estratégico para criação e divulgação de novos cursos.

Fomentar o apoio aos escritórios de arquitetura e outros setores internos da universidade.

Ampliar parcerias com empresas, incluindo o apoio a iniciativas internas.

Fomentar estratégias para captar aportes de empresas, analisando propostas para ampliar recursos.

Ampliar a oferta de bolsas de extensão para estudantes.

Ampliar e descentralizar as estruturas dos Centros de Inovação para outros campi.

Apoiar mais projetos de pesquisa, com foco em infraestrutura e recursos humanos.

DESAFIO 7:

Investimento em energias renováveis

Destinação de resíduos no campus (cidade);

Divulgação das práticas de Gestão Ambiental

Ipê Amarelo - 22/04/2025.

VISÃO:

Reconhecimento do IPE como uma Unidade fundamental na formação educacional dos estudantes da UFSM, desempenhando um papel significativo em sua trajetória acadêmica;

DESAFIO 1:

Não foram propostas sugestões dentro desse Desafio;

DESAFIO 2:

Desenvolver mais estratégias pedagógicas e ampliar o número de atividades voltadas aos estudantes.

A rede dos Centros de Ensino atua como um facilitador importante para as ações do IPE.

A UFSM oferece a oportunidade de circulação entre os Centros, o que enriquece a vivência acadêmica e fortalece a integração institucional.

O IPE apresenta um diferencial em relação a outras Escolas, especialmente pela sua estrutura e proposta pedagógica.

A infraestrutura da UFSM é um fator decisivo que contribui significativamente para a qualidade do processo educacional.

O IPE Amarelo se consolida como um espaço estratégico para a formação inicial dos estudantes, especialmente para os que ingressam como bolsistas ou participam de programas como o PIBID.

A qualidade e os métodos de ensino enfrentam o desafio de atender estudantes recém-ingressos na UFSM, especialmente bolsistas, exigindo acompanhamento mais próximo e ações formativas adequadas.

É essencial fomentar e disseminar o papel do IPE Amarelo como um espaço educacional ativo, tanto dentro quanto fora da Universidade.

É necessário melhorar a infraestrutura do IPE, tanto para oferecer melhores condições de trabalho aos servidores quanto para garantir um atendimento de qualidade aos estudantes.

Promover maior integração entre as atividades letivas e os espaços de prática docente e estágio curricular dos cursos de licenciatura da UFSM.

Fomentar a permanência e o êxito dos estudantes que ingressam no IPE como bolsistas, incentivando sua continuidade e participação ativa nas atividades acadêmicas.

Reforçar a importância do IPE na formação de profissionais com um olhar diferenciado e inovador para o ensino.

DESAFIO 3:

Ampliar o acolhimento voltado à inclusão de estudantes na comunidade acadêmica.

Propor métodos e estratégias de trabalho que qualifiquem o processo de inclusão na UFSM.

O caráter acolhedor da UFSM é um diferencial significativo no contexto educacional.

Desenvolver ações que garantam a permanência e o sucesso do estudante ao longo do curso.

Estabelecer práticas efetivas de acolhimento aos estudantes em diferentes momentos da trajetória acadêmica.

Os recursos destinados à UFSM nem sempre são direcionados especificamente ao IPE, o que exige estratégias próprias de gestão e captação.

A infraestrutura do IPE, incluindo espaços como uma cozinha estruturada, é um diferencial em relação a outros Colégios de Aplicação.

Buscar maior efetividade nas Políticas de Assistência Estudantil, garantindo que cheguem de forma concreta aos que mais precisam.

Estudantes bolsistas do BSE da Graduação atuam no IPE, contribuindo para sua formação e para as atividades do Colégio.

O IPE deve ser reconhecido como um espaço de práticas formativas e não apenas como alternativa para suprir demandas da Assistência Estudantil, como por exemplo o atendimento a filhos de residentes do CEU.

A valorização da diversidade no acesso é um aspecto fundamental; o IPE deve ser também um espaço de acolhimento e referência nesse processo dentro do Colégio.

A atuação no IPE contribui de forma significativa para a formação dos estudantes da UFSM. Para isso, é essencial o fortalecimento do quadro de servidores e a presença de uma equipe multiprofissional lotada na Unidade.

DESAFIO 4:

Não foram propostas sugestões dentro desse Desafio;

DESAFIO 5:

Fomentar e disseminar o papel do IPE Amarelo como espaço educacional ativo, dentro e fora da Universidade.

Aperfeiçoar os canais de comunicação em relação ao IPE, fortalecendo a divulgação institucional e das atividades, tanto no âmbito interno (comunidade acadêmica) quanto externo (sociedade).

DESAFIO 6:

Egressos da UFSM que passaram pelo IPE reconhecem-se como agentes de transformação social e de práticas de ensino, a partir da formação recebida ao longo de sua trajetória acadêmica

DESAFIO 7:

Melhorar a visibilidade externa da pesquisa, buscar popularizar as práticas científicas relacionadas ou não ao meio ambiente.

Trazer a comunidade para dentro da UFSM, melhorar a infraestrutura relacionada ao meio ambiente.

Centro de Tecnologia - 14/04/2025.

VISÃO:

Comunicação estratégica e integrada, fortalecendo a imagem da UFSM como um todo e ampliando sua visibilidade;

Maior conexão com a sociedade, por meio de diálogo, presença ativa e ações de impacto social.

DESAFIO 1:

Destacar a necessidade de melhorar a comunicação institucional sobre a presença de alunos e docentes estrangeiros na UFSM. Segundo o centro, essa divulgação ainda é limitada e não reflete adequadamente os intercâmbios e experiências internacionais já em curso, o que

compromete a visibilidade institucional e o estímulo à participação da comunidade acadêmica nessas iniciativas.

Sugerir a disseminação da implementação do COIL (Collaborative Online International Learning) como uma estratégia para promover a internacionalização de forma acessível e integrada ao ensino regular. A adoção do COIL permite que docentes e discentes da UFSM desenvolvam projetos colaborativos com instituições estrangeiras por meio de atividades online, ampliando o contato internacional sem a necessidade de mobilidade física. Essa proposta se alinha à realidade institucional e representa uma alternativa viável para fortalecer o intercâmbio acadêmico e cultural dentro da própria sala de aula.

Propor um olhar mais atento para a América Latina, com o incentivo a acordos de cooperação que considerem a proximidade cultural e geográfica. Para que essas ações sejam viáveis e sustentáveis, sugere-se a criação de uma política institucional voltada ao estímulo dessas parcerias, com foco em reduzir a burocracia e oferecer maior suporte aos docentes interessados em estabelecer colaborações internacionais.

Qualificar a recepção de discentes estrangeiros, especialmente no que se refere ao idioma. O CT recomenda que os editais explicitem a exigência de familiaridade com o português, garantindo que os estudantes estrangeiros consigam acompanhar as atividades acadêmicas e se integrar melhor à comunidade universitária.

Fora considerado inviável implementar disciplinas regulares em língua estrangeira, dado que a maioria dos alunos da UFSM ainda não possui domínio suficiente de outros idiomas. Assim, alternativas mais acessíveis foram sugeridas, como o fomento de cursos e palestras online com docentes e discentes estrangeiros, permitindo o contato com outras culturas acadêmicas sem exigir mudanças drásticas na estrutura curricular.

DESAFIO 2:

Iniciativas CDIO - Implementação de metodologia para melhorar os cursos.

Inclusão de novas tecnologias para maior atenção e participação dos alunos em sala de aula;

Regras de uso do celular em sala de aula para resguardar docentes;

Currículo integrado às exigência do mercado;

Estimular os docentes a realizarem integração dos conteúdos;

DESAFIO 3:

Estratégias mais direta para contemplar a acessibilidade (a própria CAED não tem acessibilidade);

Suporte e preparação docente para atender melhor os alunos em suas particularidades;

Estratégias para melhor gerenciamento das vagas da casa de estudantes e o tempo de permanência dos alunos na UFSM;

Buscar parcerias com as empresas que precisam investir em auxílio permanência (por força de lei).

Estimular estágio não obrigatórios por meio de projetos de extensão.

DESAFIO 4:

Propor ações voltadas à ampliação e diversificação da oferta de cursos de pós-graduação, com foco tanto na formação acadêmica quanto na qualificação profissional. Entre as sugestões, destaca-se a criação de novos programas de mestrado, especialmente os mestrados profissionais, como forma de aproximar ainda mais a UFSM das demandas do mercado e de setores produtivos.

Apontada a importância de ofertar mais cursos de especialização, visando atender públicos diversos que buscam atualização e aperfeiçoamento em áreas técnicas e aplicadas. Para orientar essas iniciativas, o CT sugere a realização de um mapeamento de demanda, de modo a identificar com precisão as áreas com maior potencial de procura, garantindo que a expansão da pós-graduação esteja alinhada às necessidades regionais e nacionais.

DESAFIO 5:

Melhorar a comunicação institucional interna.

Melhorar a comunicação entre setores, centros e reitoria.

Melhorar a comunicação horizontal, vertical e transversal.

Fortalecer os canais de informação.

Aumentar a presença física das Pró-reitorias nos centros.

Criar um sistema melhor para o PGD, mais alinhado à realidade.

Reconhecimento e valorização dos servidores de forma institucional.

Comprometimento da gestão com a melhoria da carreira e distribuição mais justa do trabalho.

DESAFIO 6:

Mapear e compreender as demandas da sociedade, a fim de alinhar as ações da Universidade com as reais necessidades locais, regionais e nacionais;

Ampliar o papel indutor da UFSM nas transformações sociais, econômicas e ambientais, atuando de forma estratégica para promover o desenvolvimento sustentável em diferentes escalas;

Estimular o networking e a articulação entre os servidores da UFSM, fortalecendo parcerias, intercâmbios de conhecimento e atuação conjunta em projetos estratégicos;

Aprimorar e integrar processos institucionais, visando otimizar fluxos, recursos e estratégias que contribuam de forma efetiva para o desenvolvimento local, regional e nacional;

Substituição sugerida: Em vez de focar apenas em "empreendimentos (startups)" e "aporte de contrapartidas de empresas do Inovatec", propõe-se: Fomento à cultura empreendedora, apoiando iniciativas inovadoras em diversas áreas do conhecimento;

Ampliar a participação da UFSM em projetos colaborativos, por meio de parcerias com entes públicos e privados, promovendo inovação e impacto social.

DESAFIO 7:

Melhorar o suporte da reitoria em questões ambientais.

Criar edital interno de incentivo a projetos de gestão ambiental ligando a causa a quem pode resolver o problema.

Melhorar a gestão dos resíduos, Sul Clean junta todos os resíduos de forma misturada em alguns casos.

Melhorar o saneamento.

Acessibilidade e mobilidade sustentáveis.

Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - 26/03/2025

VISÃO:

Mais Atratividade dos Cursos - buscar meios de chamar e prospectar novos alunos para os cursos do colégio técnico.

DESAFIO 1:

Devem ser realizadas ações para garantir a compreensão sobre a internacionalização.

Infraestrutura de acolhimento para alunos estrangeiros, com informações, providenciada pela SAI (de forma institucionalizada).

Devem ser dadas condições para os alunos acompanharem as aulas em português (alunos estrangeiros).

Aluno ter ciência sobre as oportunidades de internacionalização (intercâmbio, etc.);

Trabalho desenvolvido escrito também em (inglês, espanhol, francês);

Dissertação na forma de artigos (em inglês);

Para a internacionalização bem sucedida, é necessária a formação do docente na linguagem para ministrar aulas no idioma estrangeiro;

Implementação de uma prova de proficiência em português para discentes;

É mais importante a inserção da língua portuguesa na questão da internacionalização;

Criação da cultura do estudo de idiomas na universidade para facilitar a implementação da internacionalização.

DESAFIO 2:

Baixo reconhecimento da qualidade do ensino pela sociedade;

Docentes com formação exclusivamente acadêmica - Professor da indústria não consegue mais entrar pelos critérios dos concursos vigentes, se faz necessário parte aplicada em todas as áreas do conhecimento;

Taxa de conclusão pela média das IES não retrata a real situação da instituição;

Ausência de infraestrutura para os cursos noturnos é grave (ônibus, RU,..);

Maior comprometimento dos docentes com a qualidade de ensino.

DESAFIO 3:

Dificuldade dos alunos vai além da financeira e pedagógica;

Incentivar o "fazer" (estágios) para fortalecer o aluno a permanecer até a conclusão;

Mostrar as potencialidades que o aluno terá após concluir os cursos;

Capacitação docente para promover um acolhimento mais efetivo aos alunos, considerando questões de gênero, deficiências e outras particularidades, além do aprimoramento das estratégias de ensino.

Fortalecimento dos setores de apoio pedagógico das unidades.

DESAFIO 4:

Abranger TODA a UFSM (desde o básico até a pós-graduação).

Precisa de ações desde o ensino básico para que todos os desafios propostos sejam atendidos;

Falta o fomento do empreendedorismo também na graduação.

Pesquisa desenvolvidas na UFSM que efetivamente se transformem em produtos e serviços;

Mais integração da educação básica, técnica e tecnológica com a graduação e pós-graduação.

DESAFIO 5:

Criar um modelo de gestão de pessoas para aproximar pessoas e diminuir conflitos.

Adotar avaliação e gestão de desempenho.

Criar relatório de custos personalizado e mais detalhado para melhorar a gestão de custos.

Criar um sistema de gestão de custos.

Melhorar a transparência.

Melhorar a capacitação com relação ao gerenciamento dos recursos.

Melhorar a capacitação para captação de recursos.

Alinhamento das start-ups da Proinova com os cursos.

DESAFIO 6:

Integrar o Polo Embrapii com startups e iniciativas estudantis, fomentando inovação e empreendedorismo entre os alunos.

Qualificar os projetos de extensão, com foco em impacto social, inovação e articulação com demandas locais.

Fortalecer o PROEJA, ampliando a inclusão e a formação cidadã de jovens e adultos.

Criar indicadores para o ensino tecnológico e profissional, avaliando qualidade, alcance e resultados.

Ampliar parcerias e contratos PDeI, com foco em efetividade e fortalecimento institucional.

Acompanhar egressos, por meio de métricas que avaliem sua contribuição à UFSM e à sociedade.

Aprimorar métricas de evasão, para orientar ações de permanência e engajamento estudantil.

Definir a direção institucional, alinhando estratégias aos objetivos de longo prazo da UFSM.

DESAFIO 7:

Melhorar a comunicação de como funciona o gerenciamento do ciclo dos recicláveis.

Melhorar a infraestrutura de coleta.

Trabalhar a conscientização da Sul Clean na hora da recolha dos lixos para não misturar, melhorar a fiscalização do contrato.

Institucionalizar pessoas responsáveis pela coleta seletiva.

Oferecer banheiros adequados para a população aos finais de semana.

Resolver as questões de mal cheiro do córrego do CTISM, IPÊ e Gráfica.

Buscar minimizar o risco de enchente por causa do córrego que passa no CTISM, IPÊ e Gráfica.

Oferecer bônus de energia elétrica para os que geram por painéis solares.

Valorização dos estudos de solo e hídricos que a própria universidade faz.

Centro de Ciências Sociais e Humanas - 24/03/2025

VISÃO:

Manter a excelência - Indicador Pós-graduação pois os da graduação já estão ok;

Manter atratividade dos cursos (Atentar para vestibular e a crise na graduação (cursos novos x antigos) - qualidade da pós-graduação;

Maior reconhecimento - Melhorar a imagem da UFSM e Trabalhar a marca UFSM;

Ambiente mais acolhedor - Valorizar a percepção positiva do aluno em relação ao ambiente, destacando aspectos como o prestígio institucional, a conexão com a natureza, a qualidade da infraestrutura e o aumento da arborização. Evitar o uso de indicadores que enfoquem problemas — priorizar métricas em que menores valores representem melhores condições."

Comprometimento - Maior envolvimento de coordenadores de curso - melhorar capacitação coordenadores;

DESAFIO 1:

Qualificação da pesquisa como indicador versus estratégia institucional: A qualificação da pesquisa deve ser entendida mais como um indicador do que como uma estratégia em si. Enquanto o indicador reflete o estado atual da pesquisa, a estratégia efetiva deve focar em institucionalizar as redes de pesquisa.

Desafios na implementação de disciplinas em línguas estrangeiras: Implementar disciplinas em línguas estrangeiras apresenta desafios significativos, principalmente devido à falta de uma cultura de base robusta em línguas estrangeiras, tanto para alunos quanto para professores. Esta lacuna cultural impede a eficácia da integração de tais disciplinas no currículo, tornando essencial o desenvolvimento de programas de capacitação e aprimoramento linguístico para todos os envolvidos.

Oferta de disciplinas em espanhol: Além das línguas mais globais, como o inglês, a oferta de disciplinas em espanhol deve ser considerada para aproveitar a proximidade cultural e linguística com países hispânicos, facilitando o intercâmbio acadêmico e a integração de estudantes dessas regiões.

Atratividade dos cursos de graduação para alunos estrangeiros: É importante desenvolver cursos de graduação que sejam atraentes para a formação integral de alunos estrangeiros, evitando a criação de monopólios de atividade que possam deixar alguns alunos sem o

necessário apoio institucional. Deve-se garantir que todos os alunos estrangeiros estejam adequadamente integrados e apoiados dentro das redes acadêmicas da universidade.

Flexibilização do vínculo com programas de pós-graduação: Ao invés de tornar obrigatório o vínculo dos alunos estrangeiros com as bolsas dos programas de pós-graduação, que enfrentam limitações de recursos, é recomendável adotar uma abordagem mais flexível. Esta flexibilidade pode incluir a diversificação das fontes de financiamento e a criação de alternativas de apoio que não dependam exclusivamente de bolsas tradicionais.

Edital do fortalecimento da pós-graduação e internacionalização: O edital para o fortalecimento da pós-graduação com foco na internacionalização deve especificar como os recursos da AUGM serão aplicados e permitir que os centros complementem esses financiamentos. A complementação pelos centros é importante para ampliar as bolsas e o suporte financeiro, melhorando as oportunidades de internacionalização. É fundamental flexibilizar a gestão e o calendário acadêmico para facilitar a mobilidade de alunos, além de trabalhar na redução da burocracia para tornar os processos mais eficientes e acessíveis.

DESAFIO 2:

Ensino-aprendizagem precisa ter desdobramentos após chefias receberem os resultados - o que é ofertado aos docentes para melhorias didáticas e tbm infraestrutura. Estrutura da avaliação discente deveria ser replicada para os docentes e as chefias avaliarem também.

DESAFIO 3:

Ampliar espaços de convivência nos centros - Melhor estrutura da CEU;

Fortalecimento das SAP - descentralizar o cuidado e atenção à saúde dos servidores tbm;

Espaço de escuta qualificada por meio das coordenações e departamentos;

Ampliar suporte aos docentes para que consigam atender melhor os alunos em suas particularidades (CAED)

DESAFIO 4:

Sugestão de Estratégia Ampliada para Pesquisa com Impacto Científico e Social: A estratégia de pesquisa poderia ser expandida para enfatizar não apenas o impacto científico, mas também o social, reconhecendo a importância das contribuições da pesquisa para a sociedade. Para tanto, seriam desenvolvidos indicadores específicos para medir o impacto social, que complementariam os existentes para impacto científico. Esta abordagem integrada propõe fortalecer a relevância social das pesquisas, incentivando projetos que abordem questões sociais significativas e promovam benefícios tangíveis para as comunidades. A estratégia, ao ser formalizada, deveria ser nomeada como "Mais Pesquisa de Impacto Científico e Social", refletindo claramente seus objetivos duplos e ampliados.

Sugestão de Realocação da Estratégia "Mais Receita em Projetos de PD&I": Atualmente, a proposta para a estratégia "Mais Receita em Projetos de PD&I" está situada sob o Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia. No entanto, para melhor alinhar esta estratégia com as metas de sustentabilidade financeira e desenvolvimento estrutural, seria mais adequado posicioná-la dentro do Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional. Essa mudança permitiria uma integração mais efetiva das metas de receita com os esforços de modernização e desenvolvimento organizacional,

enfatizando o fortalecimento financeiro e operacional como componentes chave para o avanço institucional.

DESAFIO 5:

Adoção de sistema de custos;

Utilização de indicadores econômico-financeiros para avaliação de desempenho

Efetivar a transparência na UFSM;

Recursos extra-orçamentários e encargos: Desenvolver projetos de capacitação de recursos externos por meio de equipes capacitadas; Gestão de custos;

Fortalecer o Engajamento e a Informação aos servidores:Avaliação de desempenho e Gestão de desempenho de Pessoas; Ampliar as discussões desta temática; Maior Eficiência na Comunicação Institucional e Presença Digital; Rever processos de comunicação interna;

DESAFIO 6:

Ampliar Parcerias - Fundo de inovação - ampliar parcerias - fomentar mais recurso para universidade;

Ampliar a participação - Curricularização da Extensão;

Maior presença - Maior comunicação dos projetos;

Maior relacionamento com a comunidade - conscientizar e engajar na divulgação de projetos;

Mais contribuição do egresso - Egresso voltar e dar o retorno a UFSM de sua formação;

Promover a integração e fomento de Startups em todas as áreas do conhecimento;

Mais presença e impacto na sociedade: Ter representantes da UFSM em órgãos locais e regionais;

Promover cada vez mais cultura dentro da Universidade;

DESAFIO 7:

Melhorar a divulgação da pesquisa científica, de forma mais eficiente e sintetizada, em linguagem mais acessível para a população;

Trazer mais a comunidade para dentro da UFSM;

Ampliar a utilização de fontes renováveis com uso de placas solares reduzindo custos com energia de longo prazo.

ANEXO C - Sistematização das demandas latentes

Visão	**Necessidade de aprimorar comunicação, acolhimento institucional e política de captação ativa.**
Manter excelência universitária	Monitorar com mais profundidade indicadores da pós-graduação, pois a graduação já está ok!
Mais atratividade dos cursos	Investir em estratégias de comunicação para tornar os cursos mais atrativos; Explorar junto aos alunos as potencialidades do curso para incentivar a conclusão
Maior reconhecimento	Complementar com novos instrumentos contínuos de escuta e avaliação ampliada para estudantes e servidores;
	Incluir indicadores complementares de notoriedade pública e efetividade da comunicação.
Ambiente mais acolhedor	Acolhimento aos calouros, ações de recepção e campanhas de comunicação modernas. Olhar mais atento aos estudantes do 1 ano

D1 - Internacionalização	Ampliação das ações para a graduação, acolhimento dos estrangeiros, cursos de línguas, redução da burocracia e maior flexibilidade e sensibilização discente ativa.
Mais qualificação e diversificação da pesquisa internacionalizada	Criar redes internacionais formalizadas; Ampliar as parcerias na América Latina e Espanha
Maior reputação internacional	Institucionalizar o acolhimento aos discentes internacionais; Produzir material institucional multilíngue; Reduzir entraves burocráticos na Instituição - mobilidade dos alunos; apoio docentes que desejem estabelecer parcerias internacionais;
Melhor Percepção dos Discentes de Pós-Graduação sobre oportunidades de Internacionalização	Expandir para a Graduação; Ofertar cursos presenciais de línguas em todos os campi. Programas internos de capacitação docente. Inserção gradual de disciplinas em espanhol.
Aumentar a Inserção de Disciplinas em Língua Estrangeira na Pós-graduação	Ofertar cursos presenciais de línguas em todos os campi; Fomentar de cursos e palestras online com docentes e discentes estrangeiros;

D2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	As estratégias atuais precisam ser ampliadas para atender reformas curriculares, políticas permanentes de formação docente, revisão dos métodos de ensino e apoio ativo à permanência estudantil.
Mais qualidade dos cursos	Equalização de encargos docentes; Mapeamento justo das vagas docentes; Comprometimento dos docentes (planos de aula), capacitações, e sistemas para auxiliar as coordenações e chefias. Centros sugerem revisão curricular ampla com escuta ativa de alunos, egressos, docentes e sociedade; Criação de novos cursos alinhados às demandas regionais e sociais; Revisão da infraestrutura de ensino e flexibilização de horários; Propostas de integração entre cursos afins com núcleos comuns;
Mais concluintes	Acompanhamento de alunos matriculados e não frequentes - medidas de controle para os que se matriculam apenas pelos benefícios. Consideram que o simples aumento de concluintes não representa qualidade - Redefinir indicador para captar qualidade real de formação.
Mais qualidade nos métodos e processos de ensino	Reformular avaliação institucional de métodos de ensino. Criar política formal de formação e qualificação docente; Consolidar boas práticas pedagógicas e normativas didáticas.
Maior inserção no trabalho e sociedade	Ampliar projetos aplicados integrados com o setor produtivo e regional. Formalizar metodologias práticas e colaborativas na matriz curricular. Propostas de adoção de metodologias como CDIO

D3 - Inclusão Social	As estratégias atuais precisam ser aprofundadas para garantir suporte integral desde o ingresso até o êxito dos estudantes dos grupos prioritários. É fundamental fortalecer as equipes multiprofissionais de apoio, criar fóruns permanentes de diversidade e mensurar objetivamente a efetividade das ações inclusivas.
Mais efetividade nas políticas de assistência	Integração institucional dos setores de apoio (CAED, PRAE, UAPs); Fortalecimento dos setores de apoio
Mais garantia de diversidade de acesso	Facilitar o ingresso e promover a inclusão digital desde o início da trajetória estudantil - Simplificação dos processos de confirmação de vaga, da redução de barreiras tecnológicas e da desburocratização dos editais de ingresso. Programas de debates e formação sobre diversidade; Fóruns permanentes sobre diversidade e inclusão
Fortalecer práticas de equidade de gênero	Atenção especial, espaço de escuta e atendimento à diversidade cultural, PCD, PPP, LGBTQIA+, mulheres. Ex.: Casa verônica
Mais equidade e inclusão social	Infraestrutura acessível em todos os campi; Ampliar o foco da inclusão para além do acesso inicial.

D4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia	Os centros pedem forte integração prática com o setor produtivo, assessoramento real ao pesquisador, menos burocracia, maior impacto social e desdobramento do desafios para todos os níveis de ensino.
Mais pós-graduandos	Criar estratégia institucional para distribuição mais justa de bolsas de PG
Mais cursos de doutorado	
Mais programas consolidados	Maior prioridade
Mais pesquisa de impacto	Incluir dimensão social na pesquisa. Fortalecer pesquisa aplicada com setor produtivo e inovação regional.
Mais receita em projetos de PD&I	Unidades pedem desburocratização e fortalecimento do suporte técnico para participação de editais e operacionalização dos recursos; Sugestão para levar esta estratégia para o D5 para integração mais efetiva das metas de receita
Mais inovação em tecnologias transferidas	Políticas regionalizadas para inovação nos campi descentralizados.

D5 - Modernização e desenvolvimento organizacional	As demandas dos centros mostram necessidade de estruturar suporte técnico interno, reduzir burocracias e profissionalizar a gestão institucional com dados. Comunicação e presença da alta gestão nas unidades aparecem como fatores centrais de aproximação institucional.
Reduzir encargos	Adotar diagnósticos regulares, reestruturar contratos, melhorar controles de adicionais.
Ampliar a captação de recursos externos	Consultoria interna para capacitação de servidores para captação e execução de recursos externos
Mais governança	Mapear processos, implantar sistema de custos, iniciar metodologias ágeis e painéis transparentes.
Mais envolvimento com a estratégia institucional	Implantar agenda de feedback periódicos sobre metas institucionais e comunicação ativa sobre o PDI.
Servidores mais engajados e informados	Realizar semanas de aperfeiçoamento, unificar calendários e visitas sistemáticas da gestão
Mais presença na web e redes sociais	Profissionais nos centros, modernizar fluxos e integrar comunicação científica externa.

D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional	Centros apontam forte demanda por institucionalizar: acompanhamento de egressos, inovação ampliada, parcerias técnicas e avaliação real de impacto social.
Mais Empreendimentos (startups, vinculadas e sociais)	Promover a integração e fomento de Startups em todas as áreas do conhecimento; Ampliar para um ecossistema mais amplo de inovação (juniores, Embrapii - Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial), com política de contrapartidas.
Mais parcerias com empresas e entidades	Necessário setor técnico permanente de apoio jurídico e mapeamento contínuo de demandas, melhorar o processo para desburocratizar, dando suporte aos servidores engajados em propor novas parcerias
Mais presença e impacto direto na sociedade	Centros sugerem criar métricas de impacto real junto aos beneficiários; Diagnóstico territorial contínuo (núcleo institucional de demandas regionais); Aumentar presença e representatividade da UFSM na sociedade (representantes da UFSM em órgãos locais e regionais).
Mais participação do estudante como vetor no desenvolvimento	Aumentar bolsas, incluir servidores na extensão, ampliar campanhas de engajamento estudantil.
Mais relacionamento com a comunidade e valorização cultural	Expandir editais culturais integrados à extensão e integrar comunicação cultural e científica institucional.
Maior contribuição do egresso para o desenvolvimento	Implantar estrutura Alumni UFSM e criar programas de retorno e mentoria; Avaliar e valorizar a contribuição dos egressos para o desenvolvimento social e institucional; Valorização e monitoramento dos egressos.

D7 - Gestão ambiental	O Desafio 7 precisa consolidar a política ambiental da UFSM como uma prática institucional robusta, contínua e territorializada. Integração dos eixos de infraestrutura ambiental, inovação aplicada e atuação comunitária devem ser o centro das próximas etapas de execução.
Mais práticas em Eficiência energética	Criar programa institucional de incentivo, capacitação técnica e manutenção regionalizada.
Mais práticas em saneamento	Ampliar políticas de saneamento, drenagem, coleta seletiva auditada e formalizar responsáveis locais.
Mais práticas sobre ecossistemas terrestres	Manter o equilíbrio da biodiversidade, principalmente em relação ao desmatamento;
Mais engajamento e consciência da comunidade interna	Institucionalizar redes de extensão ambiental comunitária e publicar relatórios anuais de sustentabilidade. Valorização dos estudos ambientais já existentes, incentivo à aplicação prática e inovação aplicada (Editais internos de inovação ambiental via Proinova/Inovatec.)
Mais percepção da comunidade externa	Criar calendário anual integrado de educação ambiental com extensão e comunidade externa. Institucionalizar redes de extensão ambiental comunitária e publicar relatórios anuais de sustentabilidade.