



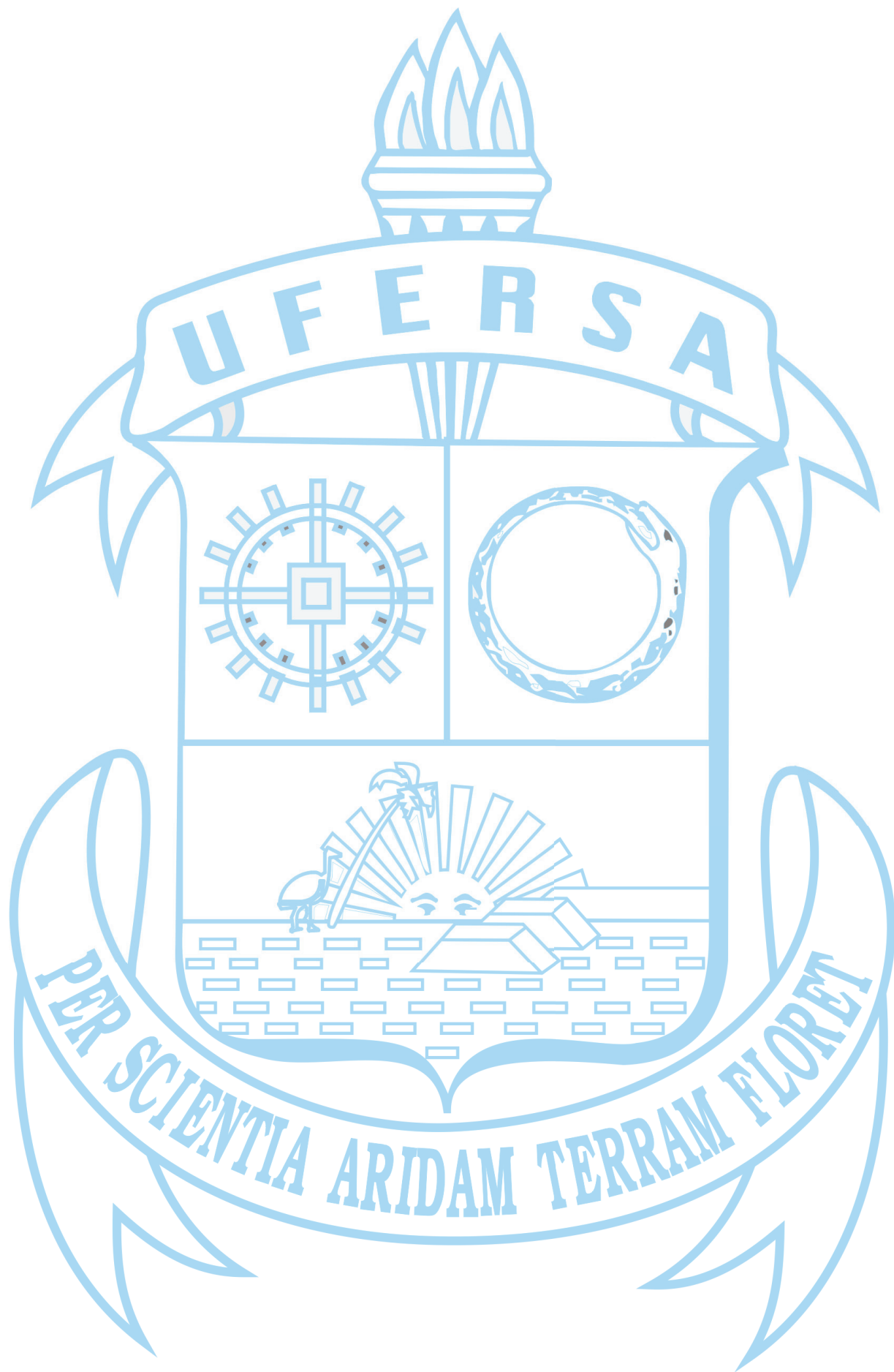
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFERSA

2021-2025

MOSSORÓ
DEZEMBRO/2021





UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

REITORA

Ludimilla Carvalho Serafim de Oliveira

VICE-REITOR

Roberto Vieira Pordeus

CHEFE DE GABINETE

Cláudia Alves de Sousa Muniz

PRÓ-REITORA DE ADMINISTRAÇÃO

Arly Dayany Fernandes Lopes de Carvalho

PRÓ-REITOR DE ASSUNTOS ESTUDANTIS

Júlio César Rodrigues de Sousa

PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO E CULTURA

Paulo Gustavo da Silva

PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS

Raiane Mousinho Fernandes Borges Palhano Galvão

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO

Moisés Ozório de Souza Neto

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Kátia Cilene da Silva Moura

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Glauber Henrique de Sousa Nunes

SUPERINTENDENTE DE INFRAESTRUTURA

Francisco Xavier de Oliveira Filho

SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

João Phellipe de Freitas Pinto

CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS (CCA)

José Torres Filho

CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE (CCBS)

Rodrigo Silva da Costa

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS (CCEN)

Andréa Maria Ferreira Moura

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS (CCSAH)

José Albenes Bezerra Júnior

CENTRO DE ENGENHARIAS (CE)

Manoel Quirino da Silva Júnior

CENTRO MULTIDISCIPLINAR CAMPUS ANGICOS

Jacimara Villar Forbolon

CENTRO MULTIDISCIPLINAR CAMPUS PAU DOS FERROS

Reudismam Rolim de Sousa

CENTRO MULTIDISCIPLINAR CAMPUS CARAÚBAS

Simone Maria da Rocha

COMISSÃO RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) 2021-2025

Portaria UFERSA/GAB nº 593, de 15 de outubro de 2020

COORDENADORES EXECUTIVOS DA COMISSÃO

Júlio César Rodrigues de Sousa (*Presidente da comissão*)

Moisés Ozório de Sousa Neto

Rafaela Aparecida Fonseca

Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos

Kássio Camelo Ferreira da Silva

Kerginaldo Nogueira de Medeiros

Lívia Rodrigues Barreto

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Márcio Vinícius Barreto da Silva

DIAGRAMAÇÃO

Ramon Ribeiro Vitorino Rodrigues

REPRESENTANTES DA PROGRAD

Sueldes de Araújo

Kátia Cilene da Silva

REPRESENTANTES DA PROPPG

Debora Andrea Evangelista Façanha

Glauber Henrique de Sousa Nunes

REPRESENTANTES DA PROEC

Paulo Gustavo da Silva

José Anízio Rocha de Araújo

REPRESENTANTES DA PROAE

Janaína Maria Silva Holanda

Éder Jofre Marinho Araújo

REPRESENTANTES DA PROAD

Judson da Cruz Gurgel

Carlos Eugênio da Silva Neto

REPRESENTANTES DA PROGEPE

Raiane Mousinho F. B. Palhano Galvão

Antônio Frankliney Viana Faustino

REPRESENTANTES DO CCA

José Torres Filho

Liz Carolina da Silva L. C. Assis

REPRESENTANTES DO CCBS

Rodrigo Silva da Costa

Ana Carla D. Suassuna Bezerra

REPRESENTANTES DO CCEN

Rafael Castelo Guedes Martins

Andréa Maria Ferreira Moura

REPRESENTANTE DO CCSAH

Kaio César Fernandes

REPRESENTANTES DO CE

Jardel Dantas da Cunha

REPRESENTANTES CAMPUS ANGICOS

Jacimara Villar Forbeloni

Samuel Oliveira de Azevedo

REPRESENTANTES CAMPUS CARAÚBAS

Simone Maria da Rocha

Dalvanira Brito Rodrigues

REPRESENTANTES CAMPUS PAU DOS FERROS

Ricardo Paulo Fonseca Melo

José Flávio Timoteo Junior

REPRESENTANTE DA SIN

Francisco Xavier de Oliveira Filho

REPRESENTANTE DA SUTIC

João Phellipe de Freitas Pinto

REPRESENTANTE DA CAADIS

Ananias Agostinho da Silva

REPRESENTANTE DO SISBI

Vanessa Christiane Alves de Souza

REPRESENTANTE DA ARI

Kátia Peres Gramacho

REPRESENTANTE DA ASSECOM

José Francisco dos Passos Júnior

REPRESENTANTE DA CPLS

Diana Gonçalves Lunardi

REPRESENTANTE DA EDUFERSA

Sale Mario Gaudêncio

REPRESENTANTE DA OUVIDORIA

Francisco Ozamir Dantas da Silva

REPRESENTANTE DO NIT

Fabício José Nobrega Cavalcante

REPRESENTANTES DO NEAD

Kátia Cilene da Silva

Daniel Cavalcante Lopes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PERFIL INSTITUCIONAL DA UFERSA	13
2.1 FINALIDADE, MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UFERSA	13
2.2 HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO	13
2.3 MODELO DE GOVERNANÇA DA UFERSA	15
2.4 CADEIA DE VALOR	17
2.5 ÁREAS DE ATUAÇÃO ACADÊMICA	19
2.6 INSERÇÃO REGIONAL	19
2.7 RELAÇÕES E PARCERIAS INSTITUCIONAIS: REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	19
2.8 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UFERSA	23
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2025	25
3.1 RESULTADOS DO PDI 2015-2020	25
3.1.1 Macro-objetivo: promover o dimensionamento e desenvolvimento humanos dos servidores	26
3.1.2 Macro-objetivo: ampliar a oferta e a qualidade da formação superior em nível de graduação e de pós-graduação	29
3.1.3 Macro-objetivo: ampliar a produção e difusão do conhecimento para a sociedade.	32
3.1.4 Macro-objetivo: melhorar a infraestrutura das atividades acadêmicas e administrativas	33
3.1.5 Macro-objetivo: aprimorar os mecanismos de gestão e controle da Instituição	34
3.1.6 Macro-objetivo: aprimorar a política estudantil no âmbito da Universidade	35
3.1.7 Macro-objetivo: fomentar ações de internacionalização da Universidade	36
3.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE PDI 2021-2025 E PLANOS NACIONAIS.	37
3.2.1 Planejamento do desenvolvimento do ensino de graduação	52
3.2.2 Planejamento do desenvolvimento da área de pesquisa e pós-graduação	56
3.2.3 Planejamento do desenvolvimento da área de extensão e cultura	62
3.2.4 Planejamento do desenvolvimento da área de Assistência Estudantil	65
3.2.5 Planejamento do desenvolvimento da área de Gestão	67
3.3 MAPA ESTRATÉGICO-UFERSA 2021-2025	69
3.4 PROCESSOS E PROJETOS ESTRATÉGICOS ASSOCIADOS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	70
3.5 MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	74
3.6 PLANO DE METAS 2021-2025	75
4 PERFIL DO CORPO DOCENTE E CORPO TÉCNICO	75
4.1 PERFIL DO CORPO DOCENTE	75
4.1.1 Requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica	76
4.1.2 Critérios de seleção e contratação	76
4.1.3 Plano de carreira	77
4.1.4 Regime de trabalho	78
4.1.5 Evolução do quadro de docentes	79
4.1.6 Procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro	79
4.2 PERFIL DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	80
4.2.1 Critérios de seleção e contratação	80
4.2.2 Plano de carreira	80
4.2.3 Regime de trabalho	82
4.2.4 Evolução do corpo técnico-administrativo	82
4.3 CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO	83
5 PROJETO PEDAGÓGICO DA INSTITUIÇÃO (PPI)	84
5.1 PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS DO PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL E PRINCÍPIOS SOCIOPOLÍTICOS INSTITUCIONAIS	85
5.2 PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS PARA A GRADUAÇÃO E A PÓS-GRADUAÇÃO	85

SUMÁRIO

5.3 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA O CURRÍCULO E PARA O DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM	86
5.3.1 Concepção de aprendizagem	87
5.3.2 Diretrizes curriculares para atividades acadêmicas da Educação a Distância	88
5.3.3 Diretrizes curriculares para atividades acadêmicas flexibilizadas e estágios	88
5.4 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA A PESQUISA	89
5.5 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA A PÓS-GRADUAÇÃO	90
5.6 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA A EXTENSÃO	90
5.7 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA ASSUNTOS ESTUDANTIS	91
5.8 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	93
5.9 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	93
6 ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA DA INSTITUIÇÃO	95
6.1 OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS E A DISTÂNCIA	95
6.1.1 Polos de educação a distância	97
6.1.2 Previsão da capacidade de atendimento do público-alvo	97
6.1.3 Previsão de abertura de novos cursos de graduação	97
6.2 OFERTA DE CURSOS E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO E STRICTO SENSU	98
6.2.1 Stricto sensu	98
6.2.2 Lato sensu	99
6.3 INFRAESTRUTURA	99
6.3.1 Edificações	100
6.3.2 Equipamentos disponíveis em sala de aula	101
6.3.3 Instalações administrativas	101
6.3.4 Áreas de lazer e de práticas esportivas e espaços de convivência	102
6.3.5 Fazenda Experimental	102
6.3.6 Laboratórios	102
6.3.7 Sistema de Bibliotecas	110
6.3.7.1 Acervo Bibliográfico	114
6.3.7.2 Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo	117
6.4 PROJETO DE ACERVO ACADÊMICO EM MEIO DIGITAL	118
6.4.1 Digitalização do Acervo Acadêmico	119
7 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	120
7.1 GESTÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA	121
7.2 ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	121
7.2.1 Assembleia Universitária	122
7.2.2 Conselho Universitário	122
7.2.3 Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	122
7.2.4 Conselho de Administração	123
7.2.5 Conselho de Curadores	124
7.2.6 Reitoria	124
7.3 ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA	126
7.4 ORGANIZAÇÕES DE REPRESENTAÇÕES ESTUDANTIS	129
8 POLÍTICAS DE GESTÃO	129
8.1 POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	129
8.1.1 Estímulo à permanência e programas de apoio pedagógico e financeiro	129
8.1.2 Moradia Estudantil	131
8.1.3 Atividades de Esporte e Lazer	131
8.1.4 Restaurante Universitário	131
8.1.5 Assistência Odontológica	132

SUMÁRIO

8.1.6 Assistência Social	132
8.1.7 Assistência Psicológica	132
8.2 POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS	132
8.2.1 Plano de Gestão de Riscos	132
8.2.2 Plano de Integridade	135
8.2.3 Acompanhamento e Avaliação	135
8.3 POLÍTICA DE GESTÃO AMBIENTAL	137
8.3.1 Plano de Gestão de Logística Sustentável	137
8.3.1.1 Energia Elétrica	137
8.3.1.2 Água	138
8.3.1.3 Gestão de Resíduos	138
8.3.1.4 Qualidade de vida no ambiente de trabalho	138
8.3.1.5 Educação Ambiental	139
8.3.1.6 Conservação Ambiental	139
8.3.1.7 Material de Consumo	139
8.4 POLÍTICA DE ACESSIBILIDADE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO	139
8.5 AÇÕES DE TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA INSTITUIÇÃO	141
8.5.1 Serviço de Informação ao Cidadão	141
8.5.2 Portal da UFRSA	143
8.5.3 Carta de Serviços ao Cidadão	143
8.5.4 Dados Abertos	144
8.5.5 Ouvidoria	144
8.6 POLÍTICA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL	144
9 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	145
9.1 AUTOAVALIAÇÃO	145
9.1.1 Métodos utilizados	147
9.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES PEDAGÓGICAS E ACADÊMICAS	147
9.3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS, DE GESTÃO E DE PLANEJAMENTO	148
9.4 AVALIAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA	148
9.5 AFERIÇÃO E DESTINAÇÃO DOS RESULTADOS	148
9.6 DESEMPENHO EM PROCESSOS AVALIATIVOS	148
9.6.1 Avaliação dos cursos de graduação	149
9.6.2 Avaliação realizada pelo SINAES	150
9.6.3 Avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu: evolução do conceito CAPES	152
9.6.4 Avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu profissional: evolução do conceito CAPES	152
9.6.5 Desempenho no Ranking Universitário Folha (RUF)	153
9.6.6 Desempenho no Times Higher Education (THE)	154
10 DEMONSTRATIVO DE CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA...	155
10.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	155
10.2 DEMONSTRATIVO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	157
10.2.1 Recursos ordinários	159
10.2.2 Redução de despesas de custeio para melhoria das atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência estudantil	159
10.2.3 Recursos provenientes de outras fontes	160
11 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	161
REFERÊNCIAS	166

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Acordos de Cooperação Internacionais vigentes	20
Tabela 2 - Resumo de parcerias vigentes da UFERSA	21
Tabela 3 – Cursos de Graduação oferecidos no campus de Mossoró	95
Tabela 4 – Cursos de Graduação oferecidos no campus de Angicos	96
Tabela 5 – Cursos de Graduação oferecidos no campus de Caraúbas	96
Tabela 6 – Cursos de Graduação oferecidos no campus de Pau dos Ferros	96
Tabela 7 – Cronograma de implantação de novos cursos, vagas e campi	98
Tabela 8 – Área dos campi	100
Tabela 9 – Número de edificações nos campi	100
Tabela 10 – Capacidade de sala de aulas e laboratórios	100
Tabela 11 – Quantitativo de instalações administrativas	101
Tabela 12 – Número de salas de docentes	101
Tabela 13 – Área construída destinada para lazer, práticas esportivas e de convivência	102
Tabela 14 – Laboratórios do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde	102
Tabela 15 – Laboratórios do Centro de Ciências Agrárias	104
Tabela 16 – Laboratórios do Centro de Ciências Exatas e Naturais	106
Tabela 17 – Laboratórios do Centro de Engenharias	106
Tabela 18 – Laboratórios do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas	108
Tabela 19 – Laboratórios do Centro Multidisciplinar de Angicos	108
Tabela 20 – Laboratórios do Centro Multidisciplinar de Pau dos Ferros	109
Tabela 21 – Laboratórios do Centro Multidisciplinar de Caraúbas	110
Tabela 22 – Laboratórios de Informática do SISBI	112
Tabela 23 – Quadro de Pessoal do Sistema de Bibliotecas	113
Tabela 24 – Acervo do Sistema de Bibliotecas	114
Tabela 25 – Evolução do acervo bibliográfico da UFERSA (exemplares físicos e virtuais)	117
Tabela 26 – Projeção da expansão do acervo bibliográfico da UFERSA	118
Tabela 27 – Ações de transparência na UFERSA	142
Tabela 28 – Conceitos dos Cursos de Graduação da UFERSA	149
Tabela 29 – Avaliação da UFERSA no Ranking Universitário Folha desde 2016	154
Tabela 30 – Evolução do Orçamento da UFERSA 2016-2020	157
Tabela 31 – Projeção do Orçamento da UFERSA 2021-2025	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024): Metas para o Ensino Superior	38
Quadro 2: Plano Nac. da Pós-Graduação e Proposta de Modelo Mult. da Avaliação	42
Quadro 3: Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira (Res. MEC 7/2018)	45
Quadro 4: Alinhamento do PDI 2021-2025 com a Estratégia Nac. de Ciência, Tec. e Inov. 2016-202	45
Quadro 5: Estratégia Federal de Des. para o Brasil no período de 2020 a 2031 (Decreto nº 10.531/2020)	47
Quadro 6: Plano Plurianual - Lei 13.971/2019 (PPA 2020-2023)	50
Quadro 7: Política de Governança da Adm. Púb. federal direta, Aut. e Fundacional (Decreto nº 9.203/2017)	50
Quadro 8: Alinhamento do PDI com a Estrat. de Gov. Digital para o período de 2020 a 2022 (Decreto nº 10.332/2020)	51
Quadro 9: Diretrizes da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	52
Quadro 10: Princípios norteadores do processo de avaliação da aprendizagem na UFERSA	94
Quadro 11: Conceitos obtidos pela UFERSA na avaliação do SINAES	151
Quadro 12: Desempenho da UFERSA no Ranking Universitário Folha (RUF)	152
Quadro 13 - Conceito Capes na avaliação dos cursos de pós-graduação Strictu Sensu	153
Quadro 14 - Desempenho da Ufersa no World University Ranking do Times Higher Education	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Governança da UFERSA	17
Figura 2 – Cadeia de Valor da UFERSA	17
Figura 3 – Planejamento Estratégico da Pós-Graduação	56
Figura 4 – Modelo de Kaplan; Norton (2004)	69
Figura 5 – Mapa Estratégico da UFERSA 2021-2025	70
Figura 6 – Painel de Indicadores de Desempenho da UFERSA 2021-2025	71
Figura 7 – Processos Estratégicos Prioritários: Perspectivas Financeiras e Sociedade	71
Figura 8 – Processos Estratégicos Prioritários: Perspectivas Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento	72
Figura 9 – Projetos Estratégicos Prioritários: Prioridades 0, 1 e 2	72
Figura 10 – Projetos Estratégicos Prioritários: Prioridades 3 e 4	73
Figura 11 – Projetos Estratégicos Prioritários: Prioridade 5	73
Figura 12 – Gráfico da Porcentagem do Corpo Docente Geral (Efetivos e Temporários) da UFERSA em Função da Titulação	75
Figura 13 – Gráfico de Distribuição de Contratos	76
Figura 14 – Gráfico do Quantitativo do Corpo Docente da UFERSA em Função da Lotação e Posição na Carreira	78
Figura 15 – Gráfico do Quantitativo do Corpo Docente da UFERSA em Função de Situação do Regime De Trabalho	79
Figura 16 – Gráfico da Evolução do Quadro de Docentes da UFERSA	79
Figura 17 – Gráfico do Quantitativo de Técnicos Administrativos da UFERSA em Função da Lotação	80
Figura 18 – Gráfico do Quantitativo de Técnicos Administrativos da UFERSA em Função da Classificação na Carreira	81
Figura 19 – Gráfico da Evolução do Corpo Técnico-Administrativo da UFERSA	82
Figura 20 – Gráfico do Perfil do Quadro de Servidores Técnico-Administrativos da UFERSA em Função do Nível de Classificação na Carreira e Qualificação Profissional	84
Figura 21 – Estrutura Organizacional da UFERSA	121
Figura 22 – Linhas de Defesa da Gestão de Riscos	134
Figura 23 – Relação entre Riscos de Processos e Objetivos Estratégicos	136

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado pelas Instituições de Ensino Superior por exigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado com o objetivo de regulamentar o processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior. A partir da publicação dessa Lei, o planejamento estratégico passou a integrar o processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior junto ao Ministério da Educação, visando à melhoria permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, à promoção do aprofundamento dos seus compromissos e responsabilidades sociais.

As diretrizes, recomendações e orientações quanto à elaboração do PDI encontram-se previstas em diversas normas, destacando-se a Lei nº 9.394/1996, que instituiu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional; a Lei nº 13.005/2014, que instituiu o Plano Nacional de Educação; a Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); o Decreto nº 9.235/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino; o Decreto nº 9.057/2017, que regulamenta o artigo 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelecendo as diretrizes e bases da educação nacional e a Portaria MEC nº 315, de 4 de abril de 2018, que dispõe sobre os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior integrantes do sistema federal de ensino e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância.

No ano de 2020, a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia, introduziu novos regramentos acerca da elaboração do planejamento estratégico no âmbito do Governo Federal e estabeleceu a necessidade de revisão dos planos estratégicos de todos os órgãos e entidades da administração pública federal, a fim de promover o alinhamento estratégico com o Plano Plurianual e os demais instrumentos de planejamento governamental. Além disso, a IN nº 24/2020 estabeleceu que os órgãos e entidades federais deverão, a partir de 2021, revisar seu plano estratégico institucional no mínimo uma vez a cada ano e, se for necessário, atualizá-lo, com vistas a promover o alinhamento contínuo dos instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade aos instrumentos de planejamento governamental, visando ao fortalecimento da governança pública.

Ainda no ano de 2020, também foi publicado o Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020, que instituiu a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031, com objetivo de definir a visão de longo prazo para a atuação estável e coerente no âmbito da administração pública federal. Conforme estabelecido no referido Decreto, os órgãos e as entidades da administração pública federal deverão considerar, em seus planejamentos e ações, os cenários macroeconômicos, as diretrizes, os desafios, as orientações, os índices-chave e as metas-alvo estabelecidos em seu Anexo¹.

¹ Disponível para consulta em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.531-de-26-de-outubro-de-2020-285019495>.

Metodologicamente, a construção do PDI foi iniciada pela equipe da Divisão de Planejamento, Avaliação Institucional e Governança da Pró-Reitoria de Planejamento por meio de pesquisa documental para levantamento das normas e documentos de referência, dos indicadores de gestão, dos planos e estratégias nacionais para orientação da construção do documento e formação dos eixos temáticos.

A seguir, iniciou-se a fase de diagnóstico com vistas a obter uma visão sistêmica das políticas de gestão institucional e estabelecer uma relação dialógica com os gestores para a construção do planejamento institucional. Assim, foram conduzidas reuniões de análise crítica com todas as pró-reitorias, superintendências, centros e unidades acadêmicas, com o objetivo de fomentar debates sobre as políticas internas para construção do planejamento estratégico institucional.

As estratégias e necessidades apontadas por cada unidade na fase de diagnóstico foram analisadas na fase de análise crítica das propostas, a qual se balizou pelos seguintes objetivos: i) apresentar e diagnosticar a instituição em seu estado atual; ii) desdobrar as estratégias sugeridas nos objetivos estratégicos e Plano de Metas do PDI; iii) identificar, observar e analisar os problemas ligados à unidade e às perspectivas do PDI; iv) propor estratégias, indicadores e metas; v) definir a gestão do plano em nível de execução, monitoramento e atualização.

Realizado o diagnóstico, a equipe do planejamento elaborou a proposta de Planejamento Tático e Estratégico da UFERSA, com a definição da missão, visão, valores institucionais, objetivos estratégicos e mapa estratégico. Para realização do diagnóstico, foram empregados as técnicas de *brainstorming* e *benchmarking*.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi empregado para definição dos objetivos estratégicos e do mapa estratégico, bem como para a definição dos indicadores de desempenho, fórmula de cálculo e periodicidade de medição no Plano de Metas 2021-2025, ficando a cargo de cada unidade organizacional elaborar seus respectivos Planos de Ação (planejamento operacional).

Concluindo as etapas do planejamento estratégico institucional, a proposta de PDI foi submetida à consulta pública e apreciação do Conselho Universitário.

Dessa forma, o presente Plano de Desenvolvimento Institucional da UFERSA para o período 2021-2025 foi elaborado, a partir da visão sistêmica do funcionamento da Instituição obtida na fase de diagnóstico, das diretrizes fixadas nos planos nacionais e das estratégias nacionais de desenvolvimento, privilegiando os eixos temáticos exigidos no Art. 3º da IN 24/ 2020 c/c Art. 21 do Decreto nº 9.235/2017, além de outros eixos, no exercício da liberdade criativa. Evidencia-se, portanto, que o PDI da UFERSA constitui um todo orgânico, no qual as políticas, as diretrizes e os planejamentos específicos para cada área se articulam com foco no desenvolvimento e na manutenção da qualidade do ensino, pesquisa e extensão, além de contribuir com o desenvolvimento econômico e social do semiárido brasileiro.

Além disso, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFERSA serve como referência para avaliar a própria instituição ao longo do tempo, seja pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), seja por organismos específicos do Ministério da Educação, constituindo também um instrumento para a própria comunidade acadêmica acompanhar a gestão institucional.

2 PERFIL INSTITUCIONAL DA UFERSA

2.1 FINALIDADE, MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UFERSA

O principal objetivo da UFERSA é ministrar o ensino superior visando ao desenvolvimento político, científico, social, ambiental e econômico do indivíduo e da sociedade. A UFERSA também tem por objetivos promover a pesquisa e a investigação científica, com vistas à produção e difusão do conhecimento, bem como estabelecer diálogo permanente com a sociedade de forma a contribuir para a solução dos problemas sociais, ambientais, econômicos e políticos, dando ênfase à região semiárida brasileira.

Sua missão institucional é produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase para a região semiárida brasileira, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva, preparando profissionais capazes de atender demandas da sociedade.

Com base em sua visão, a UFERSA busca tornar-se uma referência nacional e internacional como universidade ecologicamente correta, integrada à sociedade, como centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural com ênfase no desenvolvimento do semiárido brasileiro.

Para a concretização do seu objetivo, missão e visão, a UFERSA assenta nos seguintes valores e princípios institucionais definidos no Art. 3º de seu Estatuto:

- ética, gestão democrática, transparência, participação, legalidade, legitimidade, economicidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e sustentabilidade;
- descentralização administrativa e acadêmica;
- natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União;
- liberdade de ensino, pesquisa e extensão e difusão e socialização do saber;
- indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- democratização da educação no que concerne à gestão, à igualdade e oportunidade de acesso e à socialização de seus benefícios.

2.2 HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) é uma Instituição Federal de Ensino Superior com sede na cidade de Mossoró, Estado do Rio Grande do Norte, criada pela Lei nº 11.155, de 29 de julho de 2005, após transformação da Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM), a qual havia sido criada em 18 de abril de 1967, por meio do Decreto Municipal nº 3/1967 e incorporada à rede federal de ensino superior a partir do Decreto-Lei nº 1.036, de 21 de outubro de 1969.

A UFERSA é uma autarquia especial vinculada ao Ministério da Educação, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, vinculada ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Em 2005, a ESAM era uma instituição de ensino superior localizada no semiárido nordestino, especializada no desenvolvimento da ciência e tecnologia com foco no agronegócio e no fortalecimento da agricultura familiar, dispondo de quatro cursos de graduação, quatro cursos de pós-graduação, contando com aproximadamente 1.212 estudantes e 77 docentes. Após quinze anos da transformação, a UFERSA dispõe de 41 cursos de graduação presenciais, quatro cursos

de graduação na modalidade a distância, 28 cursos de pós-graduação (*stricto sensu e lato sensu*), tendo aproximadamente 10.250 discentes de graduação e 717 discentes de pós-graduação, além de 701 docentes e 540 técnicos-administrativos. Os cursos de graduação são distribuídos nas diversas áreas do conhecimento, a saber: Engenharias, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e Naturais, Letras, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas. Por semestre, as colações de grau da UFERSA concedem título, em média, a mais de 600 novos graduados distribuídos nas supracitadas áreas de conhecimento.

A concepção da UFERSA não somente consolidou a especialização para as Ciências Agrárias, reconhecida nacionalmente com a ESAM, como também diversificou a disponibilidade de áreas de conhecimento, investindo esforços para a criação dos cursos nas áreas das Engenharias e das Licenciaturas, além de investimentos pontuais na oferta de cursos nas áreas das Ciências Exatas e das Sociais e Aplicadas.

No mesmo contexto, temos o início dos investimentos na área de saúde, com o curso de graduação em Medicina, criado pela decisão do CONSUNI nº 023/2012, de 12 de abril de 2012, que representou o marco inicial na abertura de cursos da área do conhecimento das ciências da saúde no âmbito da Universidade.

A maximização na disponibilidade de cursos (graduação e pós-graduação) e, conseqüentemente, no aumento do quadro funcional de docentes e técnicos administrativos foi acompanhada da ampliação da infraestrutura da Universidade mediante construção de novas salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios, restaurantes universitários, residências acadêmicas, quadras poliesportivas, além de melhorias na urbanização, redes elétricas, hidráulicas, centro de exposições - Expocenter e demais edificações originárias da ESAM. Atualmente a instituição disponibiliza para a comunidade acadêmica 133.715,57m² de área construída.

A UFERSA apresenta como característica administrativa e acadêmica uma estrutura multi-campus, distribuída na região do semiárido nordestino, organizados em centros conforme critérios estabelecidos no seu Estatuto. Essa estrutura multicampus foi inicializada com a criação do campus de Angicos – RN, no ano de 2008, representando o início do processo de expansão das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Essa ampliação foi resultado da adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI².

O campus de Angicos oferta cursos de graduação nas áreas de Ciências Exatas, Humanas e Engenharias. Posteriormente, foram criados os *campi* das cidades Caraúbas, no ano de 2010 e Pau dos Ferros, em 2011, localizadas na Região Oeste do Estado do Rio Grande do Norte. Em Caraúbas, o campus oferta cursos nas áreas de Ciências Exatas, Engenharias e Letras. Por sua vez, o campus de Pau dos Ferros tem atuação nas áreas de Ciências Exatas, Engenharias e Ciências Sociais Aplicadas. A descentralização das atividades de ensino, pesquisa e extensão permitiu o acesso no interior do semiárido potiguar a cursos antes majoritariamente concentrados em grandes centros urbanos.

Considerando os recursos tecnológicos disponíveis e a necessidade de implantação de uma aprendizagem dinâmica e eficiente, o Núcleo de Educação a Distância (NEAD) iniciou suas atividades no ano de 2010 com a oferta de cursos na modalidade a distância, representando um novo

² O REUNI foi instituído pelo Decreto Presidencial 6.096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo de dar às instituições condições de expandir o acesso e garantir condições de permanência no Ensino Superior.

marco para a história da UFERSA, possibilitando a democratização do ensino superior de qualidade em cidades-polos. Atualmente são ofertados os cursos de licenciaturas em Computação, Física, Matemática e Química. O Núcleo dispõe de oito polos de apoio, a saber: Angicos, Caraúbas, Grossos, Guamaré, Luiz Gomes, Natal, Pau dos Ferros e São Gonçalo do Amarante. Uma década depois da implantação do NEAD, a pandemia de Covid-19, ocorrida durante o ano de 2020, reforçou a importância do ensino a distância, considerando a recomendação de quarentena e isolamento social dada pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Diversos acordos de cooperação firmados pela UFERSA com instituições estrangeiras permitiram a mobilidade de estudantes. Como exemplo disso, temos a participação da UFERSA na *United Nations Academic Impact* – UNAI como instituição membro de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), que promove uma rede de compartilhamento de conhecimentos, pesquisas e soluções a partir do alinhamento entre as instituições de ensino superior e a ONU.

Em 2020, pelo segundo ano consecutivo, a UFERSA integrou o ranking global *Times Higher Education* (THE), que avalia as melhores universidades do mundo, porém a UFERSA ainda possui avaliação abaixo de seus pares mundiais, com score estimado de 11,55 pontos. Espera-se que até 2025, com o cumprimento dos objetivos propostos, a Universidade suba ao menos 320 posições neste ranking e obtenha incremento de 71% no score de avaliação³.

2.3 MODELO DE GOVERNANÇA DA UFERSA

O Decreto nº 9.203, de 2017, instituiu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A governança pública é definida no decreto como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

O conceito, retirado do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), fixa alguns dos mecanismos considerados importantes para o sucesso de uma política de governança e reforça a importância da construção e da coordenação de políticas focadas no cidadão. Assim, de forma mais objetiva, na condução da política de governança considera-se que a governança pública compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada a objetivos alinhados aos interesses da sociedade.

As instâncias de Governança são estruturas que apoiam o funcionamento do Sistema de Governança da instituição. Segundo o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), o modelo de governança organizacional é composto das seguintes instâncias:

- **Instâncias externas de governança:** são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, não se vinculando às organizações que são por elas governadas. São eles: o Congresso Nacional (CN), o Tribunal de Contas da União (TCU), o Ministério da Economia (ME), o Ministério da Educação (MEC) e o MPF (Ministério Público Federal).

³ Disponível para consulta em <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/best-universities-brazil>.

- **Instâncias externas de apoio à governança:** são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança, sejam elas internas ou externas. São eles: a Controladoria Geral da União (CGU), Procuradoria Federal e os agentes sociais e governamentais ao promoverem o controle social.

- **Instâncias internas de governança:** são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, bem como por monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São também responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público. São eles: o Conselho Universitário, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Conselho de Curadores, o Conselho de Administração, a Reitoria, as Pró-Reitorias e as Unidades Acadêmicas.

- **Instâncias internas de apoio à governança:** realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam os processos de governança e de gestão de riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. São eles: Ouvidoria, Auditoria Interna, Comissão de Ética, Comissão Própria de Avaliação e Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles.

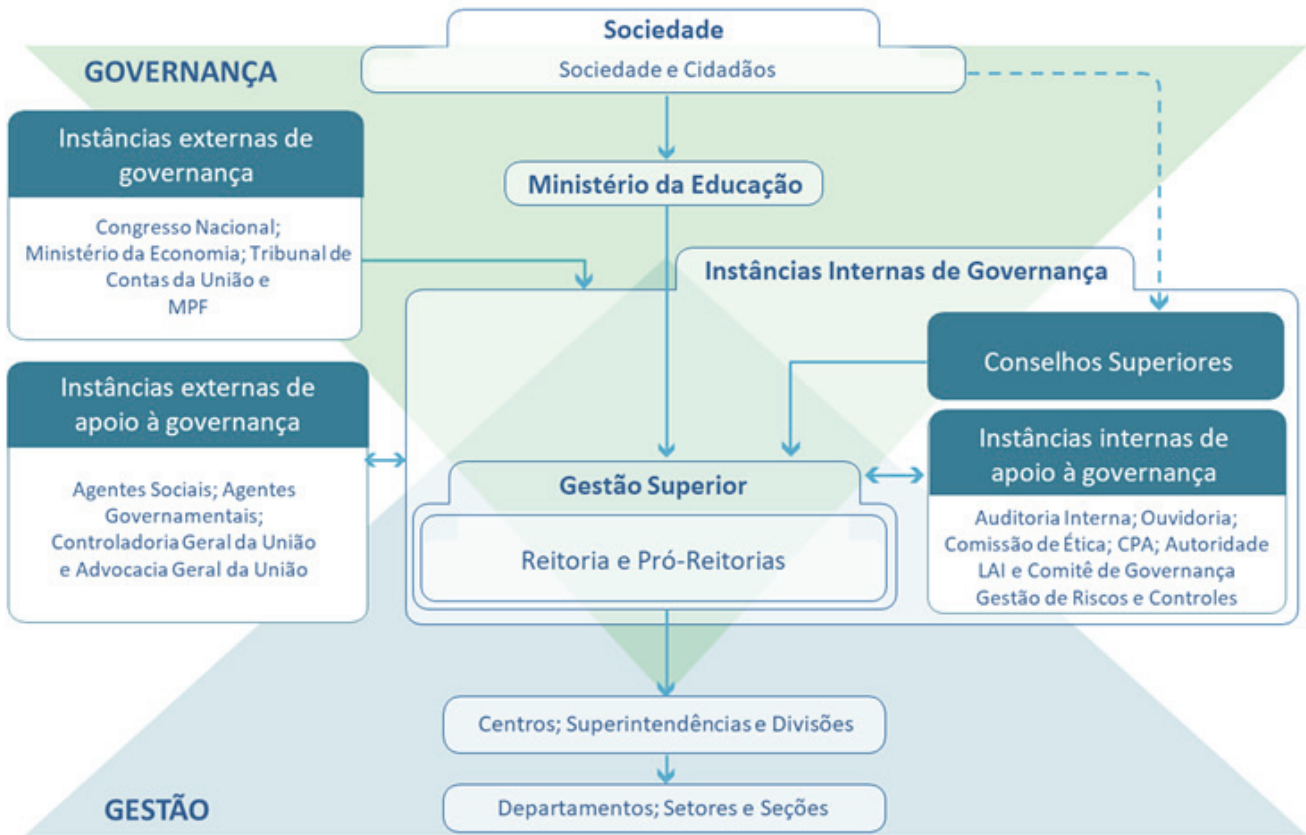
No Sistema de Governança da UFERSA (parte de cima da Figura 1), destacam-se as instâncias externas de governança; as instâncias externas de apoio à governança; as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança. As instâncias de gestão da UFERSA (parte de baixo da Figura 1) são encarregadas do suporte às instâncias de Governança, sendo responsáveis pelo planejamento, execução e controle das diretrizes estabelecidas por elas.

- **Gestão Estratégica** - responsável pela direção geral da organização, devendo garantir, no nível estratégico, que as instâncias de gestão cumpram o direcionamento organizacional estabelecido nos planos, políticas e objetivos institucionais.

- **Gestão Tática** - responsável por coordenar a gestão operacional em áreas específicas.

- **Gestão Operacional** - responsável pela execução de processos finalísticos e de apoio.

FIGURA 1 – MODELO DE GOVERNANÇA DA UFERSA



Fonte: Elaborada pela Proplan.

2.4 CADEIA DE VALOR

FIGURA 2 – CADEIA DE VALOR DA UFERSA



Fonte: Elaborada pela Proplan.

Segundo o Guia Técnico de Gestão Estratégica do Governo Federal (2020), a cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A Cadeia de Valor é uma representação gráfica de como um órgão se organiza, a partir de seu conjunto de processos, para gerar valor. No nosso caso, esse valor público está relacionado ao impacto social, econômico e político das ações, serviços e produtos desenvolvidos pela UFERSA.

A cadeia de valor da UFERSA foi construída com base no modelo de referência proposto no Guia Técnico de Gestão Estratégica do Governo Federal (2020), com base no modelo de funções – um conjunto de atividades com características e objetivos semelhantes, as quais foram desmembradas em funções finalísticas, funções de governança e funções de gestão.

As funções ou macroprocessos **finalísticos** correspondem às atividades primárias da cadeia de valor. Representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Essas atividades constroem a percepção de valor pelo cliente (sociedade), por estarem diretamente relacionadas à experiência de consumo do produto ou serviço. Constituem Subgrupos de Atividades:

- I – Ensino;
- II – Pesquisa e Inovação;
- III – Extensão.

As funções ou macroprocessos de **governança** correspondem às atividades que envolvem decisões sobre as diretrizes, normas, planos, programas, estruturas, serviços, processos, procedimentos e recursos para realizar as atividades da instituição. Constituem as atividades que não agregam valor diretamente para os clientes (sociedade), mas são necessárias para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Constituem Subgrupos de Atividades:

- I – Comunicação e Relações Institucionais;
- II – Gestão Estratégica;
- III – Participação e Controle Social;
- IV – Planejamento e Orçamento;
- V – Controle Interno;
- VI – Modernização organizacional.

As funções ou macroprocessos de **gestão** correspondem às atividades de suporte na cadeia de valor. Oferecem suporte preponderantemente às atividades finalísticas, de maneira que a principal diferença entre essas atividades e as de apoio é que as atividades de apoio entregam valor para outras atividades ou processos e não diretamente para os clientes (sociedade). Constituem Subgrupos de Atividades:

- I – Gestão da Logística Pública;
- II – Gestão Financeira, Contábil e de Custos;
- III – Gestão de Informação Corporativa;
- IV – Gestão de Pessoas;
- V – Gestão de Tecnologia da Informação;
- VI – Assistência Estudantil;
- VII – Infraestrutura e Sustentabilidade.

2.5 ÁREAS DE ATUAÇÃO ACADÊMICA

A UFRSA atua no ensino de graduação e de pós-graduação, na pesquisa e na extensão, sob a forma de atividades presenciais e a distância, com abrangência em várias áreas do conhecimento, ofertando cursos das áreas de Engenharias, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e Naturais, Letras, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas.

2.6 INSERÇÃO REGIONAL

Geograficamente situada nas mesoregiões Oeste e Central do estado do Rio Grande do Norte, áreas de clima semiárido, a UFRSA, por meio das atividades inerentes à educação superior, busca contribuir para o desenvolvimento regional e nacional a partir da construção de alternativas e soluções para os problemas enfrentados na região, sobretudo aqueles que afetam a população e o bioma da caatinga, assumindo, dessa forma, o compromisso com a formação de profissionais capazes de atender às demandas do mercado de trabalho da região.

O papel sociopolítico da UFRSA é proporcionar oportunidades de acesso à educação superior, por meio do ensino público, gratuito e de qualidade. O compromisso institucional perpassa a formação científica e tecnológica, embasada em resultados de suas pesquisas e tecnologias, difundidas a toda a sociedade brasileira. A UFRSA compromete-se, ainda, com o papel de formar pessoas, cidadãos, profissionais, pesquisadores e docentes qualificados e comprometidos com o desenvolvimento amplo da nação, respeitando a Constituição Federal e os princípios democráticos e da administração pública. Para isto, os projetos pedagógicos dos cursos de graduação enfatizam uma formação orientada às necessidades de desenvolvimento e de sustentabilidade da região do semiárido. Neste sentido, procura refletir nos seus projetos de cursos o compromisso com o desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que aponta para a utilidade de formar profissionais capazes de interferir nas organizações de modo a torná-las competitivas no cenário econômico, social e político da região.

Assim, dentre os principais papéis da Universidade, como espaço de construção do conhecimento e de formação superior, destaca-se a formação de profissionais críticos e conscientes de sua condição de cidadãos, capazes de assumir responsabilidades e de se comprometer com as demandas locais e com o contexto em que estão inseridos.

O comprometimento com a inserção regional da Universidade se constitui a partir da criação dos cursos e das propostas curriculares capazes de atender às especificidades e necessidades locais, além da elaboração de projetos de pesquisa e extensão que dialoguem com diferentes esferas da comunidade, potencializando o desenvolvimento regional.

2.7 RELAÇÕES E PARCERIAS INSTITUCIONAIS: REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

A UFRSA mantém relações com a comunidade, instituições e empresas de maneira a promover o diálogo com a sociedade e como meio de buscar novas parcerias e projetos, cumprindo, dessa maneira, parte de sua responsabilidade social e, ao mesmo tempo, promovendo melhorias na qualidade do ensino, pesquisa e extensão, além de estabelecer mecanismos que facilitem a qualificação e capacitação de seus servidores e de oferecer oportunidades para a realização de atividades conjuntas visando ao desenvolvimento de pesquisas, de transferência de tecnologia e difusão do conhecimento. Para tanto, são estabelecidas parcerias com outras universidades,

fomentando o intercâmbio acadêmico, como, por exemplo, por meio da mobilidade estudantil e da realização de estágios. Têm sido firmados termos de cooperação com universidades nacionais e internacionais com o intuito de tonrar possíveis processos de qualificação de servidores, a divulgação de novas tecnologias e o intercâmbio de discentes. A Universidade conta com um setor denominado Assessoria de Relações Internacionais (ARI), responsável por fomentar, articular e administrar ações de internacionalização da UFERSA com outras instituições. Atualmente, a UFERSA possui acordos de cooperações internacionais vigentes com as seguintes instituições:

TABELA 1 - ACORDOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAIS VIGENTES.

INSTITUIÇÃO	PAÍS	PERÍODO
Universidad Nacional de Santiago del Estero	Argentina	2016 - 2021
ECAM-EPMI	França	2017 - 2022
Universidad de Buenos Aires	Argentina	2017 - 2022
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	México	2017 - 2022
Universidad Católica de Córdoba	Argentina	2018 - 2023
University of Miyazaki	Japão	2018 - 2023
The Connecticut Agricultural Experiment Station	EUA	2018 - 2023
Università degli Studi di Cagliari	Itália	2018 - 2023
Universidad Castilla-La Mancha	Espanha	2018 - 2023
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria	Argentina	2018 - 2023
Technische Universität Braunschweig	Alemanha	2019 - 2024
Universidad Nacional de Rosario	Argentina	2019 - 2024
Universidade do Algarve	Portugal	2019 - 2024
Universidad de Córdoba	Espanha	2019 - 2024
Universidade de Coimbra	Portugal	2020 - 2025
Università degli Studi Niccolò Cusano	Itália	2020 - 2025
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas	Argentina	2020 - 2025

Fonte: Assessoria de Relações Internacionais

Além disso, têm sido celebrados convênios com órgãos de fomento à pesquisa, como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Banco do Nordeste (BNB), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), visando à melhoria da infraestrutura predial e de laboratórios, compras de novos insumos laboratoriais e bolsas a estudantes. Também têm sido implementadas parcerias com instituições públicas e privadas para o desenvolvimento de ações visando ao desenvolvimento sustentável do Estado, da Região e do País. Neste sentido, o relacionamento entre a UFERSA e sua fundação de apoio, a Fundação Guimarães Duque (FDG), se estreita ainda mais, por meio da captação de recursos, visando a ampliar a interação entre a Universidade, a iniciativa privada e órgãos de fomento à pesquisa, à extensão e ao desenvolvimento tecnológico.

Para potencializar a celebração de parcerias institucionais, a UFERSA dispõe da Divisão de Projetos Acadêmicos e Institucionais da Pró-Reitoria de Planejamento, responsável pela formalização, acompanhamento da execução, controle e avaliação dos convênios e de outros instrumentos congêneres celebrados pela Universidade. Por intermédio da atuação da Divisão de Projetos Acadêmicos e Institucionais,

a instituição celebrou parcerias com os ministérios, universidades, Petrobras, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano (CEHAB), SANTANDER, Companhia Energética do Rio Grande do Norte (COSERN), prefeituras, dentre outros entes. Dentre as parcerias celebradas com os ministérios, podemos destacar as ações desenvolvidas pelo Núcleo Terra Urbanizada, que possui vários projetos com o Ministério do Desenvolvimento Regional. Esse núcleo agrega também uma função social de regularizar propriedades de pessoas, geralmente de baixa renda, que vivem em lugares irregulares, apoiando o governo nessa formidável função.

De uma forma geral, os projetos da UFRSA estão intimamente ligados à realidade local e geográfica, apoiando o desenvolvimento regional, bem como a preservação da fauna e flora do semiárido. Abaixo segue um quadro resumido dos principais projetos que a Universidade desenvolve por meio de suas relações e parcerias.

TABELA 2 - RESUMO DE PARCERIAS VIGENTES DA UFRSA.

INSTITUIÇÃO PARCEIRA	PROJETO	PERÍODO
MEC	Concessão de bolsa de residência em saúde em Medicina Veterinária	28/01/2021 a 31/01/2022
UFRN	Sistemas SIG-UFRN, por meio da transferência dos seguintes subsistemas integrantes dos Sistemas SIG-UFRN: SIGAA, SIPAC, SIGRH e orbitais.	10/08/2021 a 10/08/2024
UFRN	Conectividade lógica à rede IPÊ (Rede Nacional de Ensino e Pesquisa) e a internet, por meio do POP-RN.	25/03/2019 a 25/03/2024
CAPES	Apoiar ações de pesquisa e pós-graduação dos professores da rede básica de ensino.	24/10/2019 a 31/12/2023
MDR/FGD	Rota do Mel de Jandaíra	1º/07/2019 a 1º/01/2023
UFRN	Projeto de Formação Continuada dos servidores da UFRSA – PROFORC.	13/03/2017 a 21/12/2022
CAPES	Cooperação entre os partícipes para execução do Programa de Demanda Social.	02/07/2021 a 28/02/2022
UFRN	Intercâmbio de conhecimento e experiências, em mútua colaboração, por servidores docentes e técnicos administrativos da UFRN e UFRSA.	21/02/2020 a 21/02/2025
UFBA	Intercâmbio de conhecimentos e experiências na área de Gestão da Informação, entre a UFRSA e a UFBA.	20/01/2020 a 20/01/2022
UFSM	Participação de professora docente da UFSM e Bolsista de Produtividade do CNPQ do PPGA, no Programa de Pós-Graduação em Administração na UFRSA.	30/05/2018 a 30/05/2022
Irmãos Filgueira Ltda.	Salinas Sustentáveis: Inovação no setor salineiro para o desenvolvimento do semiárido Potiguar.	21/11/2019 a 21/12/2021
SEBRAE/RN, EMBRAPA, Prefeitura de Portalegre/RN	Desenvolvimento da cultura do alho e produção de alho semente livre de vírus na região serrana do Rio Grande do Norte.	27/12/2018 a 27/12/2021
FGD e Petrobras	Robot em Ação.	03/12/2018 a 31/12/2022
Prefeitura de Caraubas/RN	Concessão de estágios pela Prefeitura Municipal de Caraubas e colaboração em pesquisas acadêmicas e visitas técnicas para alunos regularmente matriculados na UFRSA.	22/02/2017 a 21/02/2022
Prefeitura de Portalegre/RN	Cooperação técnica e operacional orientada ao desenvolvimento, implementação e treinamento em ferramentas gerenciais públicas para o município de Portalegre-RN.	19/06/2017 a 18/06/2022
ALLTECH CROP SCIENCE	Desenvolvimento de pesquisas e atividades acadêmicas orientadas à proteção de plantas.	28/08/2017 a 28/08/2022
FGD	Oferecimento da segunda turma do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Direito Constitucional e Tributário.	05/03/2020 a 05/01/2022

FGD	Portal de Periódicos.	25/03/2019 a 23/03/2024
FGD	NÚCLEO – Extensão universitária e desenvolvimento socioespacial.	19/08/2019 a 19/08/2022
UNICAMP	Implantação de turmas de mestrado e doutorado interinstitucionais visando à formação específica de recursos humanos qualificados para atuação na docência e pesquisa.	22/07/2019 a 22/07/2024
EMBRAPA	Seleção de espécies e definição de parâmetros técnicos para plantios de espécies florestais nativas para produção de madeira para móveis e energia no Ceará.	20/12/2019 a 31/12/2021
UERN	Conjugação de esforços para a implantação e execução do Doutorado Interinstitucional em Economia.	07/03/2017 a 07/03/2022
EMBRAPA/SGAgro	Desenvolvimento da cultura do alho por meio da produção de alho-semente livre de vírus e de processamento industrial da Região de São Miguel, no Rio Grande do Norte.	20/05/2021 a 20/05/2024
Rede Xique Xique / FGD	Diagnóstico dos indicadores de fertilidade do solo, nutrição de planta e qualidade de água em áreas sob atividade da agricultura familiar camponesa.	26/02/2020 a 26/02/2022
FGD	Cactus Baja – Um incentivo para as engenharías.	30/08/2021 a 30/06/2023
FGD	CARAUBAJA – BAJA 2020.	1º/07/2021 a 31/12/2022
FGD	Protótipo de Veículo à Propulsão Elétrica.	1º/07/2021 a 1º/07/2022
FGD	PEGAZULS EQUIPE AERODESIGN UFERSA MOSSORÓ 2020.	1º/06/2021 a 31/12/2022
MDR /FGD	Instituto Sabiá de Inovação no Semiárido.	21/06/2021 a 30/06/2023
MDR /FGD	Rota do Pescado: Diagnóstico Participativo para o Desenvolvimento da Carcinicultura Nacional.	1º/07/2021 a 28/02/2022
MDR /FGD	Plataforma para o Portfólio de Tecnologias do Semi-Árido Nacional.	17/02/2020 a 30/06/2022
FGD	Centro de Línguas do Semiárido – CELIS.	05/02/2020 a 02/12/2024
MCTI /FGD	2ª Mostra Nacional Itinerante das Feiras de Ciências.	26/02/2020 a 26/12/2022
MDR /FGD	Desenvolvimento de Campanha, de Recursos Digitais e de Capacitação Orientados para o Desenvolvimento Urbano Sustentável.	27/11/2020 a 05/11/2023
MDR /FGD	Rota do Cordeiro Potiguar.	22/07/2020 a 22/07/2022
FGD	Núcleo de Arte e Cultura da UFERSA – NAC.	30/04/2019 a 30/04/2022
MDR /FGD	Desenvolvimento de Conteúdo Técnico e Capacitação EAD sobre Regularização Fundiária Urbana.	13/01/2021 a 19/08/2022
CAPES /FGD	NEAD UFERSA – EDITAL N° 75/2014 – CAPES/UAB.	15/12/2017 a 30/10/2022
FGD /FINEP/ANP	Programa institucional de formação de recursos humanos em sustentabilidade na indústria de petróleo, gás natural e biocombustíveis.	13/11/2020 a 12/11/2024
MCTI /FGD	Implantação do Centro de Capacitação Tecnológica em Apicultura	23/12/2013 a 30/12/2021
MAPA	Programa de Capacitação Técnica em Bovinocultura Leiteira no Semiárido	30/06/2021 a 30/11/2022
MMA	Produção de mudas de espécies nativas para distribuição aos municípios do Estado do Rio Grande do Norte visando a arborização urbana	26/08/2021 a 30/06/2024
MMA	Controle da população de animais em situações excepcionais no Estado do Rio Grande do Norte	1º/09/2021 a 1º/09/2022

CEHAB /FGD	Regularização fundiária urbana das unidades habitacionais nos diversos municípios que compõem o estado do Rio Grande do Norte	21/06/2018 a 20/12/2022
MEC	Programa de Desenvolvimento da Preceptoría em Saúde – PRODEPS.	26/02/2021 a 14/01/2022
MEC	PROAP	23/05/2019 a 31/12/2021
FGD	Estudo dos subprodutos que são gerados na Indústria Salineira	15/10/2021 a 29/03/2024
FGD	Atividades Aquáticas	11/10/2019 a 31/07/2022
PMI-PE	Desenvolvimento de ações que proporcionem aos alunos das disciplinas de Gestão de Projetos I e Gestão de Projetos II vivências práticas na área de estudo e, também, diversificar as atividades realizadas no escopo da disciplina e da Universidade.	16/08/2021 a 16/08/2023
SENAC	Integração entre UFERSA e o SENAC/RN, objetivando a concessão de descontos especiais e diferenciados no valor dos cursos oferecidos pelo SENAC/RN	1º/10/2019 a 1º/10/2022

Fonte: Página da Divisão de Projetos Acadêmicos e Institucionais.

2.8 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UFERSA

Considerando as responsabilidades sociais da Universidade, que envolvem a difusão de conhecimentos, melhorias e transformações das condições socioeconômicas da sociedade de seu entorno, a UFERSA busca construir em seus discentes perfis que potencializem sua inclusão no mercado de trabalho, com base em suas competências. Para este fim, desenvolve políticas visando à inclusão de seus alunos em programas de ensino, pesquisa e extensão, ofertando bolsas de diferentes modalidades.

A responsabilidade social da UFERSA se constitui de várias ações relativas à sustentabilidade, permanência estudantil, cultura, acessibilidade e inclusão. Dessa forma, visando a ampliar as suas responsabilidades sociais, a UFERSA possui uma unidade vinculada diretamente à Reitoria, denominada Coordenação Geral de Ação Afirmativa, Diversidade e Inclusão Social (CAADIS), a qual é constituída por uma equipe multidisciplinar e de representação intersetorial, incluindo docentes, técnicos administrativos e estudantes. Essa coordenação tem como objetivo contemplar um conjunto de ações orientadas para estudos e adoção de medidas de políticas afirmativas, diversidade e inclusão social, por meio de diversas atuações articuladas para a garantia das condições de acessibilidade, na eliminação das barreiras físicas, pedagógicas, comunicacionais, metodológicas, programáticas e atitudinais, nos diversos ambientes, instalações, equipamentos, mobiliários e em materiais didáticos. Dentre as ações realizadas pela CAADIS, destacam-se o projeto de transformação arquitetônica da Universidade, pensando na ampliação da acessibilidade na instituição; a formação inicial e continuada dos servidores e da comunidade, por meio da oferta de cursos de libras, leitura e escrita em sistema Braille, leitor, audiodescrição e legendagem, além do suporte pedagógico para atender e acompanhar a aprendizagem dos alunos com deficiência e necessidades específicas, bem como orientação aos docentes e demais servidores acerca dos recursos pedagógicos necessários ao atendimento desses alunos.

Em relação à sustentabilidade ambiental, a Universidade utiliza como ferramenta de planejamento o Plano de Logística Sustentável (PLS 2019 - 2022), o qual propõe soluções ambientalmente sustentáveis para a gestão de energia elétrica, água e esgoto, resíduos, compras e contratações sustentáveis, que se refletem como ações administrativas. Neste mesmo contexto, também são desenvolvidos projetos de pesquisa e extensão relativos a essa temática. Dentre os projetos desenvolvidos no PLS, destacam-se a construção de usinas solares e abrigo de resíduos nos quatro *campi* da universidade, bem como uma usina de compostagem no *campus* sede, em Mossoró. Além disso, a Universidade possui convênio com a Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Mossoró (ASCAMAREM), por meio do qual diversas bombonas identificadas como “ecoponto” ou “recicláveis” foram distribuídas em todo o *campus* para o descarte exclusivo de materiais recicláveis, fomentando a coleta seletiva solidária.

Destacam-se ainda como elementos fundamentais da responsabilidade social da Universidade as políticas de ingresso, de estímulo à permanência e de assistência estudantil. Considerando o princípio de apoio e desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, de forma a minimizar a evasão e favorecer a diplomação do aluno no âmbito da UFERSA, é importante ressaltar o papel das ações de assistência estudantil.

Em 2018, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis realizou a V Pesquisa de Perfil Socioeconômico e Cultural dos (as) Graduandos (as) das Instituições Federais de Ensino Superior com o objetivo de levantar um conjunto de informações relativas ao perfil socioeconômico e cultural dos graduandos das IFES brasileiras. Esta pesquisa apontou que 85,7% dos estudantes da UFERSA se encontravam em situação de vulnerabilidade social e possuíam renda *per capita* igual ou inferior a 1,5 salário mínimo, o que desmitificou que a universidade serve apenas a uma elite intelectual e financeira. Hoje, são os filhos de trabalhadores que ocupam a maioria dos bancos da academia, em busca da inclusão social por meio da educação. É importante destacar que os estudantes mais humildes geralmente são os mais dedicados à vida acadêmica e valorizam a oportunidade de estar em uma universidade federal e de melhorar sua formação acadêmica, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Logo, o apoio da UFERSA é fundamental para a permanência estudantil e para a conclusão da graduação no tempo regular. Para isso, além do apoio pecuniário mediante oferta de bolsas e auxílios, a Universidade conta com Restaurantes Universitários (RU's) instalados e em funcionamento nos quatro *campi*, fornecendo em períodos regulares mais de 3.000 refeições/dia, nutricionalmente balanceadas e de baixo custo. Dependendo do perfil socioeconômico do discente e do atendimento dos critérios previamente definidos no instrumento normativo interno e na legislação vigente, o custo das refeições é subsidiado integralmente pela UFERSA. Além disso, houve a construção de ginásios poliesportivos nos quatro *campi*, sendo este um importante meio para a prática de esporte, promoção da saúde, bem-estar e integração social. Destaca-se ainda que os quatro *campi* também possuem residências universitárias, com quase 900 vagas para estudantes oriundos de outras cidades, contribuindo para a permanência dos estudantes de outras cidades e em situação de vulnerabilidade social.

O acesso à biblioteca tem sido também um importante aliado para minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão do ensino superior. Dessa forma, essa promoção vem se dando de forma ampla presencialmente, com o horário de funcionamento

estendido, tendo inclusive pavimentos que funcionam 24h, e também de forma online, por meio da biblioteca virtual com acesso integral e ilimitado aos livros e outros materiais pelos discentes.

Contribuindo ainda com as ações de responsabilidade social, tem-se o constante aprimoramento dos canais de acesso à informação para a sociedade, visando à transparência nos recursos utilizados e à promoção da *accountability* no serviço público. A UFERSA conta hoje com o Serviço de Informação ao Cidadão, a Ouvidoria, a Carta de Serviços, Assessoria de Comunicação, o Plano de Dados Abertos e, mais recentemente, o lançamento do Portal UFERSA em Números, permitindo o acesso aos dados da universidade em tempo real.

Durante a pandemia da Covid-19, em 2020, a Universidade atuou junto à comunidade em diversas frentes de trabalho para amenizar consequências. Pode-se destacar o atendimento psicológico à comunidade acadêmica em todos os segmentos, a criação de um edital específico para ações de extensão de combate à Covid-19, frente de arrecadação para ajudar famílias em situação de rua que estavam em abrigos municipais, frente de confecção de equipamentos de proteção como *face shield* e álcool 70° (em gel e líquido), os quais foram doados a hospitais da região.

Dessa forma, a Universidade segue cumprindo sua função social tanto em suas ações permanentes de diversidade e inclusão, de sustentabilidade e acessibilidade, de políticas de assistência estudantil, de transparência e ética, quanto em situações adversas e momentâneas como o combate à pandemia de Covid-19.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2025

3.1 RESULTADOS DO PDI 2015-2020

Nesta seção, será abordado, de maneira geral, o desempenho dos macro-objetivos, objetivos estratégicos e metas estabelecidas no PDI 2015-2020 da UFERSA. Será feita breve avaliação do alcance das ações propostas e serão apontadas algumas razões para seu sucesso ou insucesso durante o período de execução.

Esse tipo de trabalho de resgate informacional ou, melhor dizendo, de diagnóstico organizacional, é tarefa relevante e fundamental para cada novo planejamento, uma vez que possibilita um retrato da situação atual, do contexto e ambiente em que esse novo plano será inserido, oferecendo uma apuração e levantamento dos potenciais e dificuldades presentes e a identificação dos principais obstáculos enfrentados durante a consecução dos objetivos estratégicos e das oportunidades e facilidades também obtidas nesse período. Extrai-se ainda desse tipo de trabalho os objetivos e metas que – por ainda possuírem relevância e aplicabilidade prática no contexto atual ou que por não terem atingido o patamar desejado quando de sua concepção – devem ser mantidos ou readaptados ao novo planejamento institucional.

No tocante ao cenário de construção do plano anterior, o próprio documento descreve que “os objetivos e metas propostos para o período 2015–2020 foram definidos observando-se o processo de expansão *multicampus*, o processo de expansão de cursos de graduação e de pós-graduação, o processo de expansão de vagas, o desenvolvimento da pesquisa e da extensão universitária e considerando-se, ainda, ações do Governo Federal para a educação superior (...)” (BRASIL, 2015, p. 18).

É importante pontuar que, em 2019, o plano originalmente construído para contemplar os anos de 2015 a 2019 foi repactuado por decisão da alta gestão da Universidade, a fim de que os objetivos e metas se estendessem para o ano de 2020, primeiro ano da nova gestão, de modo a garantir a continuidade das ações, de maneira análoga à dinâmica estabelecida no âmbito da administração federal com os Planos Plurianuais.

As análises serão organizadas por macroprocessos, nos quais constarão alguns números de desempenho extraídos da página do <https://numeros.ufersa.edu.br/>, além da descrição abreviada de sua execução e alcance.

3.1.1 Macro-objetivo: promover o dimensionamento e desenvolvimento humanos dos servidores

A criação deste macro-objetivo intencionava atender à necessidade da gestão de identificar se a força de trabalho disponível cumpria satisfatoriamente as demandas institucionais em termos de volume, de preparo e adequação profissional à lotação, e se o quantitativo de servidores de cada unidade se baseia em uma matriz de equilíbrio.

Como resultado da consecução das metas, esperava-se aprimoramento das atividades, otimização nos processos e serviços e a readequação nos quantitativos das equipes nas unidades. Todavia, a governança institucional identificou que outros procedimentos deveriam ser adotados antes da elaboração de um dimensionamento adequado de pessoal, tendo esse entendimento ensejado inclusive alterações nos objetivos estratégicos na ocasião da repactuação do Plano em 2019. Dentre essas ações, lista-se o fortalecimento do setor e das atividades de mapeamento de processos (meta do PDI 2015-2020), que entrega parâmetros objetivos e critérios técnicos baseados em volume de atividades e sua complexidade para a identificação do número ideal de servidores para cada setor; a ampliação das capacitações e qualificações de pessoal; a implantação de sistemas de controle de informações de pessoal; e a instituição de programas de qualidade de vida na instituição, de modo a criar um ambiente que possibilite a operacionalização dos procedimentos necessários ao redimensionamento dos servidores.

A meta 1.1.1 especificava a elaboração de um plano técnico e efetivo para o dimensionamento do quadro de servidores da Universidade e de suas unidades, almejando a criterização com base na quantidade de processos, na sua complexidade, nas demandas setoriais, no quantitativo e no preparo dos servidores envolvidos, de forma a alcançar equilíbrio na alocação dos profissionais nos quatro *campi* e unidades acadêmicas e administrativas, identificando as reais necessidades de provimento da Universidade.

Revela-se que, nos primeiros anos, os números não foram alcançados e a meta não foi atendida com resultados efetivos. Segundo a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), nesse tempo inicial planejou-se a designação de comissão para elaboração de novo projeto modelo para aplicação em unidade já mapeada como piloto para análise e extensão da proposta para todos os setores da Ufersa. Todavia, a ideia foi postergada em face do anúncio pelo antigo Ministério do Planejamento do lançamento de um Projeto Piloto de Dimensionamento para todos os órgãos federais pela Secretaria de Gestão e Desempenho (SGPD), responsável pelo planejamento do sistema de dimensionamento a ser implantado nos órgãos federais. A informação repassada por esta Secretaria ao Fórum de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas é de que alguns órgãos haviam sido escolhidos para o projeto piloto, a exemplo da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e da Universidade Federal do Ceará – UFC.

Ressalta-se que foi lançada a Portaria nº 477/MPDG, de 27 de dezembro de 2017, dispondo sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. A UFERSA pleiteou, por meio de ofício, ser priorizada como instituição piloto do projeto, mas não obteve êxito diante dos critérios definidos pela portaria. Em virtude da mudança de gestão do Ministério da Economia (ME), e por posteriores e frequentes alterações no quadro desse Ministério, especialmente da equipe da SGDP, os projetos pilotos não caminharam como o esperado e o sistema não foi disponibilizado. Até o momento, não há retorno efetivo do ME quanto à liberação ou mesmo uma previsão desse sistema para implementação na instituição.

Nos anos de 2018, 2019 e 2020, foram envidados esforços no sentido de ampliar o quadro de pessoal da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), com vistas a estruturar a equipe responsável pela realização do mapeamento dos processos, na medida em que entendemos que este é um trabalho indispensável à realização do dimensionamento de pessoal pela PROGEPE. Atualmente, o mapeamento de processos acontece em várias unidades acadêmicas e administrativas da UFERSA, de maneira centralizada e descentralizada. A mencionada priorização do tema também se reflete nas capacitações, que possibilitam que ao menos um servidor por unidade domine a metodologia de mapeamento adotada pela PROPLAN.

Em 2019, a meta prevista de 10% de dimensionamento para o ano foi integralmente alcançada e novas ações vêm sendo traçadas para potencializar os trabalhos para sua orientação e implementação.

Outra melhoria dos trâmites de gestão de pessoas da Universidade foi a implantação dos módulos de pessoal do SIGRH customizados para UFERSA. Apesar do constante crescimento dos números ao longo dos anos, a meta chegou, em 2019, com um alcance de apenas metade do que foi previsto no PDI em 2015: 55% dos 100% preconizados pelo Plano.

Durante o ano de 2017, foi estendido para toda a Universidade o módulo “Frequência”, proporcionando mais controle da assiduidade e pontualidade pelos gestores. Ademais, também foi desenvolvido o módulo “Processo Votação” pela Superintendência da Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) com o apoio da PROGEPE, utilizado para a eleição do Prêmio Servidor Destaque.

A não implementação total da meta justifica-se pela alta demanda da SUTIC para a realização de ajustes e correções nos módulos de pessoal já em uso, postergando, assim, a inclusão dos novos módulos. Se considerado o módulo implementado como aquele que possui funcionalidades em uso e ativas, tem-se, ao todo, aproximadamente 55% dos módulos implantados atualmente. É relevante ressaltar a dificuldade em se estimar com exatidão um percentual de módulos ativos porque, na maioria dos casos, o módulo não pode ser utilizado completamente devido ao fato de não se adequar perfeitamente às necessidades da Instituição, a exemplo dos módulos “Plano de Saúde” e “Banco de Vagas”.

Durante os anos de 2018 e 2019, foi dada continuidade aos trabalhos de adequação e personalização dos módulos SIG às condições internas da UFERSA, tendo sido buscadas apenas algumas melhorias no módulo “Frequência”, a partir da facilitação da homologação de ocorrências, com opção de inserção de documentação pelos próprios interessados.

No que tange à capacitação e qualificação, a UFERSA investiu estrategicamente em recursos financeiros e estruturais para proporcionar ganhos aos seus servidores ao longo dos últimos seis anos. No que tange à capacitação, com recursos da Ação 4572 – Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação, merecem atenção as ações continuadas como Seminário de Integração dos Novos servidores da UFERSA e o Seminário de Boas Práticas Administrativas, que se consolidou como o maior evento de capacitação da instituição.

Durante o exercício de 2017, optou-se pela contratação de empresa especializada em capacitação e treinamento, o que possibilitou melhoria significativa nos processos de organização e execução das atividades.

Em 2018, destaca-se a priorização do atendimento das demandas específicas, com a promoção de duas turmas do “Curso Gestão de Riscos no Serviço Público”, destinado aos gestores, e a realização dos Cursos “Gestão de Processos”, “Suporte Básico de Vida”, “Programa Incluir-se” e Mesa Redonda “Assédio em Pauta: discutindo o assédio moral e sexual na UFERSA”. É preciso mencionar ainda a realização do primeiro “Seminário de Formação Continuada da UFERSA”, em parceria com a PROGRAD, com 79 servidores certificados e significativa participação docente, de forma que a meta de 242 servidores capacitados foi ultrapassada em 57%.

Dentre os fatores que contribuíram para a execução das ações no exercício de 2019, pontua-se a priorização do atendimento de demandas dos servidores, como a promoção de turmas dos cursos de “Gestão de Processos”, “Excel Avançado” e “Fiscalização de Contratos Administrativos”. Somam-se ainda as capacitações com temáticas relacionadas ao bem-estar emocional dos servidores, com a realização do curso “Inteligência Emocional” e da mesa redonda “A arte de viver na contemporaneidade”, respondendo a uma demanda apresentada no Diagnóstico Anual de Capacitação. Por conseguinte, é preciso mencionar a realização do “V Seminário de Boas Práticas Administrativas da UFERSA”, em que foram capacitados 110 servidores.

É importante ressaltar que durante o ano de 2019 o planejamento das ações de capacitação precisou ser alterado por duas vezes, para atender aos contingenciamentos que o orçamento das universidades sofreu ao longo do ano. Apesar dos desafios mencionados, foram capacitados ao todo 309 servidores, superando a meta em 21%.

Para o cálculo da meta e dos números de qualificação, é realizado o levantamento do total de servidores que fazem uso de algum dos programas de apoio à qualificação oferecidos e incentivados pela Universidade, perpassando desde a concessão do horário especial para o servidor estudante até o afastamento total do servidor para conclusão de curso de pós-graduação.

Observa-se que o desempenho da meta foi crescente durante os anos, como resultado dos esforços realizados pela gestão da instituição para seu incremento, tais como a aprovação de resolução com inclusão de vagas específicas para servidores nos programas de pós-graduação da UFERSA, o incentivo e formalização de processos de horário especial e afastamentos total e parcial e especialmente, para o caso dos docentes, a contratação de professores substitutos para aprovados em *ranking* de afastamentos nas suas unidades acadêmicas, além da realização de acordos interinstitucionais para oferta de vagas aos servidores.

No ano de 2018, 15 servidores da UFERSA estiveram em processo de qualificação nos programas de Mestrado e Doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), por meio de uma parceria firmada entre as duas instituições. Além disso, 12 docentes do curso de

Direito da UFERSA estiveram realizando sua qualificação na Universidade de Brasília (UnB), por meio de Doutorado Interinstitucional (DINTER) formalizado entre essas Universidades.

No ano de 2019, 10 servidores estiveram em processo de qualificação nos programas da UFRN e 39 docentes a realizaram por meio da celebração de DINTER's nas áreas de Direito, Economia, Matemática e Medicina. Após esse levantamento, chegou-se ao valor bruto de 232 servidores em qualificação nesse exercício, tendo 26 feito uso do horário especial de estudante, 31 do afastamento parcial, 136 do afastamento total e 39 dos programas de DINTER, totalizando 18% do seu quadro qualificado em 2019.

3.1.2 Macro-objetivo: ampliar a oferta e a qualidade da formação superior em nível de graduação e de pós-graduação

Este macro-objetivo contempla metas que relacionam diretamente ensino, pesquisa e extensão, e seus resultados influenciam direta e indiretamente grande parte dos indicadores de desempenho, a exemplo da taxa de sucesso da graduação, taxa de retenção, grau de envolvimento com pós-graduação, dentre outros.

Para seu alcance ao longo do período de seis anos, a gestão priorizou a ampliação do número de vagas e de cursos, a formação continuada de docentes, a capacitação e qualificação de servidores, a ampliação das políticas de inclusão e acessibilidade, bem como a ampliação da infraestrutura de ensino, pesquisa e extensão. As ações para atingir os resultados das metas foram contempladas em planos de ação anuais construídos com base em normas focadas nos três segmentos supracitados, além de terem sido reservados maiores volumes de recursos do orçamento da Universidade para garantia dos resultados. Foram investidos, em 2019, recursos da ordem de R\$38.761.236,00, oriundos da ação orçamentária de funcionamento da Universidade.

No tocante às licenciaturas, pontuam-se as metas do PDI 2015-2020 para implantação de novos cursos e a ampliação do número de vagas na modalidade presencial. A título de histórico, em 2016 não havia previsão ou necessidade de aumento dos cursos nessa modalidade, porém os cursos de Letras Português e Pedagogia tiveram seus Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) aprovados nos Conselhos Superiores. Em 2018, a meta foi completamente alcançada com a totalização de dez cursos de licenciaturas, distribuídos em cursos seis presenciais e quatro na modalidade a distância, representando o atual número de cursos e contrastando com os seis contabilizados em 2015.

A meta que previa a criação de novas licenciaturas se mostra como importante tópico para o aprimoramento e aperfeiçoamento da excelência em ensino da Universidade, contribuindo ainda com o aspecto social quando oportuniza formação profissional qualificada para novos profissionais que desejam atuar na Educação Básica na região.

Paralelamente à meta de criação de novos cursos, o Plano também previu a ampliação do número de vagas. Os números revelam bom desempenho ao longo desses anos, com o alcance da sua integralidade no ano de 2016 e estabilização da realização durante os anos seguintes.

Segundo a PROGRAD, em 2016 algumas ações contribuíram para o alcance da meta como aprovação no CONSEPE, juntamente com seu PPC, dos cursos de Letras-Português com 80 vagas anuais e Pedagogia com 50 vagas anuais e início em 2017.

Com o aporte dos dois cursos, o número de vagas oferecidos nas Licenciaturas passou a ser de 320 anuais, distribuídas entre seis cursos presenciais:

- Letras-Português - 80 vagas;
- Letras-LIBRAS - 40 vagas;
- Letras-Inglês - 40 vagas;
- LEDOC - 60 vagas;
- Computação e Informática - 50 vagas;
- Pedagogia - 50 vagas

A partir do ano de 2017, o alcance da meta se estabilizou no número de 320, previsto para esse e para os anos posteriores.

Ainda na temática de oferta de vagas, também foram direcionados esforços para a ampliação de vagas em disciplinas ofertadas a distância aos alunos dos cursos presenciais. O objetivo era oferecer disciplinas *Ead* a alunos retidos de acordo com a Resolução CONSEPE/UFERSA N° 12/2013, que regulamenta a oferta dessas nos cursos de graduação presenciais da UFRSA. A intenção era de que as vagas fossem primeiramente direcionadas aos alunos retidos nas disciplinas básicas de matemática.

Em 2018, foram ofertadas as 100 vagas previstas, entretanto as turmas não foram executadas em virtude do não preenchimento mínimo definido para sua formação. No ano seguinte, almejava-se a manutenção das 100 vagas nas disciplinas a distância para alunos de cursos presenciais, contudo, em função da proposta de atualização da Resolução CONSEPE/UFERSA n° 12/2013, aprovada pelo Comitê de Graduação, nenhuma foi ofertada em virtude da necessidade de aprovação pelo CONSEPE da referida atualização.

Na modalidade bacharelado, o PDI preconizou também a implantação de novos cursos de graduação e a ampliação de vagas. No ano-base 2014, a UFRSA contava com 32 cursos de bacharelados, e em 2015 foram implantados mais cinco cursos, sendo um a menos que a meta estipulada para o referido ano, totalizando 37 cursos. Contudo, por determinação do MEC/SERES, um curso de Ciência e Tecnologia, na sede, foi extinto por força da lei que determina a proibição de dois cursos com mesmo nome (código) em igual endereço.

Objetivava-se, no ano de 2016, a implantação de dois cursos de bacharelado, mas apenas um foi implantado – o Curso de Medicina. Contribuiu para a meta a decisão do *campus* Caraúbas em trocar um curso de engenharia por uma licenciatura.

Em 2018, a meta estipulada era a implantação de um curso de bacharelado, alcançada com a implantação do curso de Engenharia de Software no *campus* Pau dos Ferros. Hoje, a UFRSA conta com 35 cursos, de maneira que 97,2% da meta alcançada foram alcançados.

De forma análoga à modalidade de licenciatura, o aumento do número de cursos foi acompanhado pelo aumento da oferta de vagas para os cursos de bacharelado.

De antemão, é relevante destacar que a meta precisou ser revista e ter seus números de base ajustados para todos os anos, uma vez que no PDI original foi considerado erroneamente para referência o somatório das vagas de licenciatura e bacharelado e não somente bacharelado.

Nos anos de 2017 e 2018, os números de 3.630 e 3.660 vagas, respectivamente, estão diretamente atrelados à implementação do curso de Engenharia de Materiais no *campus* Caraúbas e Engenharia de Software no *campus* Pau dos Ferros. Atualmente, são ofertadas 3.360 vagas em 35 cursos na modalidade bacharelado.

Em matéria de normatização e regulamentação do ensino de graduação, destacam-se, no

plano elaborado em 2015, a previsão de ampliação da mesma e a revisão do Projeto Pedagógico Institucional – PPI.

Durante os anos as regulamentações foram aos poucos e de maneira não uniforme sendo elaboradas, implementadas e aprovadas nas devidas instâncias de análises. Em 2018, a meta foi alcançada em sua integralidade e superada com a instituição das seguintes resoluções:

- Revalidação de diplomas (aprovada pelo CONSEPE);
- Mobilidade Acadêmica (aprovada pelo CONSEPE);
- Colegiados de Curso – alteração (aprovada pelo CONSEPE);
- Avaliação da Aprendizagem (aprovada pelo CONSEPE);
- Programa de Educação a Distância/penitenciária Federal.
- Ainda entre os anos de 2018 e 2019, mesmo sem previsão anterior, três resoluções foram elaboradas, submetidas à apreciação e aprovadas:
 - TCC (aprovada pelo CONSEPE);
 - Estágios (aprovada pelo CONSEPE)
 - Carga horária docente.

A previsão da conclusão da revisão do PPI era meta prevista para o ano de 2015, mas como isso não aconteceu, algumas ações foram iniciadas nesse propósito. No mesmo ano foi instituída comissão através da Portaria UFRSA/GAB. Nº 0383/2015, cujo prazo foi prorrogado pela Portaria UFRSA/GAB. Nº 499/2015. Durante o trabalho da Comissão, foi viabilizada a participação da comunidade acadêmica na construção do documento através de consulta pública. Em 2018, as atividades da comissão de revisão foram concluídas e em 2019 o projeto foi aprovado no Comitê de Graduação e posteriormente no CONSUNI.

No que tange a implantação do Programa de Formação Docente preconizado pela meta 2.4.1, não foram alcançados resultados em razão da não aprovação do programa no CONSUNI. Todavia, algumas ações foram efetivadas como a criação de comissão através da Portaria UFRSA/GAB. Nº 0249/2015, onde foram elaborados o projeto e a minuta de resolução e encaminhadas ao Conselho. Os projetos e minutas ainda não estão aprovados e a meta não possui alcance atual.

O desempenho da área de ensino também pode ser medido através das metas de redução da evasão da graduação e de elevação da eficiência média de conclusão dos cursos de graduação da UFRSA.

Os números de evasão oscilaram em valores significativos durante os anos de vigência do Plano, precisamente entre 6% e 11% nos últimos seis anos, fixada a taxa de 10% no ano base 2014. Em 2019, houve redução de 48,9% na evasão em relação ao ano de 2018, que havia registrado um total de 10,78%. A evasão de 2019 foi fixada em 5,61%, portanto, meta de 8% alcançada e superada. Todavia, foi identificado erro metodológico no cálculo da evasão durante os últimos anos, e esses dados serão retificados no Relatório de Gestão, referente ao exercício de 2020.

A taxa de elevação da eficiência média de conclusão dos cursos de graduação alcançou pico em 2016, com 42%. Nos anos seguintes, sofreu decréscimo contínuo, e em 2019 apresentou melhoria de 2,43 pontos percentuais, atingindo um total de 36,43%. Visto que em 2018 foram pontuados 34%, foi recuperado o avanço perdido nos anos anteriores, mas ainda assim não se atingiu a meta para o ano.

Dentro do recorte de pós-graduação do macro-objetivo, destacam-se as intenções de in-

cremento no número de programas de pós-graduação institucional, de ampliação da produção científica dos programas e a celebração de convênios com empresas públicas ou privadas para estruturar a pesquisa.

Tendo como base 2014, quando a UFERSA contava com dez programas de pós-graduação, nos anos de 2015 e 2016 foram criados novos quatro programas e, no ano de 2017, apesar de nenhuma implementação, sete propostas foram submetidas à CAPES para subsidiar o alcance da meta nos anos seguintes. Entre 2018 e 2019, foram criados três programas e submetidas duas novas propostas junto à CAPES (APCN's), atingindo e superando em um programa a meta traçada no PDI, que previa 17 programas de pós-graduação até 2020 e atualmente conta com 18 em plena execução.

Abordando outro importante indicativo de sucesso das pós-graduações, ao longo da vigência do PDI houve uma crescente nos números de produção científica. Algumas ações foram tomadas visando a contribuir para a ampliação desse volume, como o incentivo do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PAPG), por meio do pagamento de taxas de publicação de artigo e tradução ou revisão de artigo em língua estrangeira; a implementação do módulo "Produção Científica" no SIGAA, em 2018, que permitiu melhor acompanhamento e mudanças nos editais de apoio, visando a uma maior cobrança quanto à qualidade da produção interna. De 2015 a 2019, o número de artigos publicados em revistas qualificadas como A1, A2 e B1 passou de 165 para 266.

Como ferramenta crucial de fomento à pesquisa dentro da universidade, o PDI buscou ampliação do número de convênios com empresas públicas e privadas para estruturá-la. Em 2016, o número de convênios celebrados foi ampliado em 50% com relação a 2015, já atingindo o cumprimento total e superando a meta prevista no PDI de dez convênios para todos os anos de sua vigência. Somam-se, hoje, 18 instrumentos celebrados com perspectiva de continuidade de seu crescimento no ano de 2020.

3.1.3 Macro-objetivo: ampliar a produção e difusão do conhecimento para a sociedade

Vislumbrando fortalecer o pilar da extensão, um dos componentes da tríade das atividades finalísticas da Universidade, no processo de construção do PDI, o CONSUNI aprovou metas que pudessem promover a melhoria da qualidade e do quantitativo de servidores e discentes em atividades extensão, assim como oferecer maior número de serviços e produtos à sociedade, além de ampliar a qualidade desses serviços à comunidade.

Como consequência do monitoramento das metas e resultados desse macro-objetivo, deu-se a evolução dos indicadores a ele associados, proporcionando ganhos institucionais e sociais, especialmente no que se refere ao aumento do número de ações de extensão e ampliação de acessibilidade de modo transversal.

Os movimentos implementados para o alcance das metas e por sua vez dos resultados esperados foi possível graças à publicação de editais de extensão e de ações de infraestrutura envolvida, que representaram a utilização de recursos na ordem de R\$1.311.292,00, em 2019, além de recursos em matérias de acessibilidade oriundos da ação de funcionamento da Universidade.

Os investimentos e estímulos aos projetos internos contribuem para que nesses seis anos fosse alcançado o aumento do número de docentes, técnicos administrativos e discentes participantes em eventos e cursos de extensão na UFERSA. Hoje, 2.345 membros da Universidade estão

envolvidos em projetos, contrastando significativamente com os apenas 285 contabilizados em 2014.

Têm sido desenvolvidas em todos os quatro campi ações de extensão visando a promover interação com a comunidade, permitindo a socialização dos conhecimentos desenvolvidos na execução de suas atividades de ensino e pesquisa. Dentre essas ações, podem ser citadas a criação do Núcleo de Música da UFERSA (NUEM), que hoje compõe o também implementado Núcleo de Arte e Cultura (NAC), focado nos servidores e discentes, o qual é responsável pela inserção de um viés cultural, com aulas de música, dança e teatro, proporcionando qualidade de vida, convívio social e cultural. Também merece menção a implementação de um novo meio de divulgação das ações realizadas por meio dos Boletins de Extensão e Cultura. A ausência de divulgação das ações executadas nos primeiros anos do Plano é atrelada à indisponibilidade de estrutura e de pessoal para realização da tarefa, de maneira que somente em 2018 foi publicado o primeiro boletim.

Finalmente, em 2019 foram divulgados sete boletins por meio da lista institucional de endereços eletrônicos e sua publicação ocorre com frequência de um a dois meses entre suas edições, dependendo do número de ações de extensão a serem divulgadas.

3.1.4 Macro-objetivo: melhorar a infraestrutura das atividades acadêmicas e administrativas

Intencionava-se melhorar a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação oferecida aos usuários, além de ampliar a prática de logística sustentável associada às aquisições, ampliar o acervo bibliográfico ofertado à comunidade e, ainda, consolidar os serviços de ouvidoria. Com essas premissas, a gestão projetou desenvolver na comunidade da UFERSA motivação funcional e acadêmica, seja no que se refere às atividades laborais ou às atividades acadêmicas desempenhadas pelos técnicos administrativos, docentes e pelos discentes, respectivamente, uma vez que se entende que a oferta de ambientes adequados e de equipamentos de laboratório, acervo, segurança e acessibilidade, numa concepção de modernidade, representa condições favoráveis à melhoria da capacidade de trabalho dos servidores, como também para a melhoria do aprendizado, que direta ou indiretamente impactam positivamente na qualidade dos serviços prestados ao cidadão na forma de ensino, de pesquisa e de extensão.

Especificamente na área de tecnologia da informação, que engloba cinco dos oito objetivos relacionados ao macro-objetivo de número 4, foram desenvolvidas ações visando a melhorar a qualidade dos serviços prestados e do parque de TIC disponível à comunidade, de maneira que em 2019 foram implantados procedimentos para execução de ações de boas práticas de gestão de riscos de TIC. Dentre as principais iniciativas e resultados na área de TI no âmbito da infraestrutura, citamos: a expansão da rede lógica, com ampliação da estrutura de rede cabeada e sem fio de todos os *campi* da UFERSA, sendo possível a chegada de rede às residências universitárias e aos novos blocos de salas de professores e laboratórios; a implementação das boas práticas de monitoramento de ativos e boletins sistemáticos com informações relevantes aos colaboradores da instituição sobre segurança da informação; a implantação de um novo sistema de gestão de chamados e serviços de TIC, o qual se mostrou efetivo no controle diário de chamados.

As políticas orientadas à segurança de TIC buscaram garantir os princípios de segurança da informação e comunicações, das informações produzidas ou customizadas pela Universidade, abrangendo aspectos físicos, tecnológicos e humanos de uma organização. Os quantitativos

de incidentes ocorridos durante o exercício 2019 podem ser divididos por categorias, sendo 88 incidentes detectados e corrigidos, 13 vulnerabilidades detectadas e corrigidas e seis perícias forenses realizadas.

A exemplo do que se priorizou no exercício de 2018, em 2019 foram realizadas aquisições na área de tecnologia da informação: foram ampliados o acervo bibliográfico e as parcerias entre bibliotecas, além de ter sido melhorada a infraestrutura de mobília da Ouvidoria da Universidade. Também foram implementadas reformas em vários ambientes no prédio da Reitoria, como uma sala de apoio a servidores dos *campi* fora da sede, que vêm a Mossoró para algum tipo de atividade e que precisam passar o dia. Foi disponibilizado um ambiente para atendimento odontológico a alunos e finalizou-se a reforma do prédio sede das Pró-Reitorias de Administração, de Planejamento e de Gestão de Pessoas, além da Superintendência de Infraestrutura.

Para fins acadêmicos, foram entregues à comunidade o prédio de laboratórios para o curso de Medicina, os laboratórios de tecnologia da informação para o *campus* Pau dos Ferros, uma residência universitária e uma estação de tratamento para o *campus* Angicos, uma usina de compostagem e um novo espaço de laboratório para o Grupo Planta, no *campus* Mossoró. Os recursos aplicados na aquisição dessa infraestrutura vincularam-se às ações orçamentárias 20RK e 8282, representando um montante de R\$5.904.255,00 em investimentos, sendo pagos R\$ 1.271.408,00 no exercício. A análise positiva da realização das metas concernentes a este macro-objetivo tem sido uma constante nos relatórios anuais da gestão.

3.1.5 Macro-objetivo: aprimorar os mecanismos de gestão e controle da Instituição

Estimulada pelos órgãos de controle e mesmo por demandas do Governo Federal, a Universidade tem envidado esforços objetivando a melhoria continuada de sua governança interna. Para isso, tem regularmente aprovado normas e procedimentos para aperfeiçoamento de seu planejamento, melhoria de seus mecanismos de controle e consequente promoção contínua e adequada do processo de governança, razão pela qual inseriu em seu PDI a previsão de aprimorar a estrutura organizacional e melhorar os controles. Dessa forma, espera-se mitigar riscos associados à aplicação de recursos públicos e que possam comprometer a qualidade do produto oferecido à sociedade, bem como comprometer os processos que constituem a cadeia de valor institucional.

Em 2019, foram mantidos os encontros anuais de gestão, que permitem a autoavaliação anual da gestão com base na execução dos planos de ação anuais e, conseqüentemente, a definição dos novos planos de ação do exercício seguinte. Contudo, sobre os resultados deste objetivo é importante destacar a relevância que tem tido o mapeamento de processos na construção de mecanismos de controle e de gestão de riscos associados à cadeia de valor institucional e, ainda, a construção de planos diversos, que naturalmente fortalecem o alcance dos objetivos estratégicos do PDI. Os dados referentes aos resultados desse macro-objetivo indicam excelentes resultados a serem agregados à cadeia de valor.

No final do ano de 2018, foi lançado, em parceria com a SUTIC, o portal do Escritório de Processos, contendo uma importante ferramenta: o portfólio de processos da Universidade, o qual busca dar acesso público e transparência aos processos mapeados e aprovados nas unidades acadêmicas e administrativas, estando em constante construção e alimentação à medida que o mapeamento vai sendo realizado. Vale ressaltar que para ser publicado no portfólio o processo

deve estar inteiramente finalizado, contendo o fluxo, o manual e os tutoriais de sistema, além de ser aprovado pela gestão.

De acordo com o PDI 2015-2020, a meta seria mapear os processos administrativos de 100% das unidades. Para alcançar essa meta, os esforços foram direcionados no início de 2018 a partir da estruturação interna do setor Escritório de Processos para desenvolver as atividades relacionadas à implantação da gestão de processos na UFERSA. Em seguida, foi elaborada e aprovada a Metodologia de Gestão de Processos da UFERSA, a qual norteia as práticas de mapeamento dos processos organizacionais. Vale ressaltar que neste documento estão presentes as notações adotadas do *software Bizagi Modeler* e as boas práticas de desenho, a fim de manter a padronização necessária. Após formulação do modelo de implantação, foram definidos em reuniões com a alta gestão os macroprocessos finalísticos e de apoio da UFERSA. No final do ano de 2018, a partir da primeira edição do curso de gestão de processos para os servidores, foram formuladas duas metodologias a serem seguidas: centralizada e descentralizada. Dessa forma, a aplicação da gestão de processos passou a integrar não só as unidades administrativas como também as acadêmicas. A metodologia descentralizada se caracteriza pela descentralização parcial dos fluxogramas de forma acompanhada pelo Escritório de Processos. Dessa forma, algumas atividades como marcação de reuniões, condução da reunião de coleta de requisitos e elaboração do fluxo no software são realizadas pelos servidores das próprias unidades que foram capacitados pela equipe do Escritório de Processos. Devido aos servidores acumularem outras funções além do mapeamento, ficou mais difícil prever um valor exato, bem como alcançar o valor previsto no prazo. Ainda assim, essa metodologia tem se mostrado bastante eficiente para o aumento dos processos mapeados e para a disseminação da cultura de gestão de processos na UFERSA. Ademais, ressalta-se que na consecução deste objetivo não houve aplicação direta de recursos, salvo aqueles vinculados às horas de labore dos servidores envolvidos com o processo.

3.1.6 Macro-objetivo: aprimorar a política estudantil no âmbito da Universidade

A execução de suas metas e alcance de resultados estão associados principalmente aos recursos aportados na ação orçamentária 4002 – Assistência ao Estudante de Ensino Superior, que em 2019 foram da ordem de R\$ 8.020.314,00. Da execução de suas metas resultou, em 2019, a entrega de uma nova residência e do restaurante universitário aos discentes do campus Angicos, oportunizando fortemente a possibilidade de um estudante vinculado ao programa PNAES concluir seus estudos de graduação. Além disso, cita-se a boa estrutura de tecnologia de informação da Universidade, especificamente os módulos de Assistência Estudantil e o de Bolsas. No exercício 2019, foram empenhados mais de R\$ 840.000,00 na recuperação das 17 casas da ala masculina da moradia estudantil no campus Mossoró, todavia a inexecução contratual motivou a rescisão do contrato com a construtora, de maneira que a obra se encontra paralisada, devendo ser retomada no exercício de 2021.

Quanto à alimentação, a UFERSA possui restaurantes universitários em todos os seus campi. No exercício 2019, os restaurantes universitários atenderam, em média, 1.496 estudantes no *campus Mossoró* com almoço e jantar, 433 estudantes no *campus Angicos*, 489 no *Campus Caraúbas* e 410 no *campus Pau dos Ferros*. Nos *campi* fora da sede, onde não há fornecimento do serviço de transporte coletivo urbano, foram transportados, em média, 1.200 estudantes no exercício 2019.

O serviço de psicologia atendeu, no exercício 2019, 784 estudantes, com ações de prevenção e promoção da saúde mental.

Por fim, no exercício 2019, a UFERSA ofertou aos seus discentes as seguintes modalidades esportivas: Atletismo; Futebol; Futebol Americano; Natação; Hidroginástica; Treinamento Funcional; Dança (Zumba, Fit dance, Dança do Ventre); Jiu-Jitsu; Luta Livre; Taekwondo; Muay Thai; Boxe Chinês (Kung-Fu); Judô; Karatê; Capoeira; Slackline; Tênis de Mesa; Badminton; Xadrez; Futsal; Handebol; Basquete; Vôlei; Vôlei de Praia; Futebol de Botão; E-Esportes (Video Game - League of Legends).

Dessa forma, destaca-se relativamente ao macro-objetivo em discussão a ampliação de recursos para recuperação de moradia estudantil, a ampliação do número de alunos beneficiados nos restaurantes, transportes e, sobretudo, a oferta de modalidades esportivas aos discentes, o que resultou no atendimento de 6.573 discentes assistidos no exercício, somados os recursos disponibilizados.

3.1.7 Macro-objetivo: fomentar ações de internacionalização da Universidade

A necessidade de as universidades promoverem condições para que o corpo acadêmico melhore a qualidade de suas publicações tem sido uma constante nos encaminhamentos dos órgãos de fomento e de coordenação da promoção do ensino de pós-graduação, pesquisa e inovação no Brasil, alinhados às políticas governamentais. Atenta a esta necessidade e entendendo o cumprimento dessa política exige o fomento a ações orientadas à celebração de convênios com entidades internacionais, oportunizando servidores e discentes, a gestão da Universidade tem instigado as pró-reitorias acadêmicas a criar situações que favoreçam a celebração de instrumentos de parceria envolvendo entidades internacionais.

Conforme pode ser observado no sítio <https://ari.ufersa.edu.br/acordos-vigentes/>, em 2019 quatro novos convênios com instituições internacionais foram celebrados, totalizando 17 instrumentos de parceria internacional em vigor, representando um avanço significativo para a internacionalização da UFERSA. Tais resultados, embora contemplem o que prevê o PDI, em médio e longo prazo precisam ser melhorados, uma vez que podem impactar no incremento da produção qualificada dos programas de pós-graduação, no avanço da qualidade da pesquisa e de inovação tecnológica da Universidade, favorecendo a geração de patentes e, conseqüentemente, agregando valores à cadeia de negócios institucional.

Além dos convênios com as instituições estrangeiras, outra medida importante foi o incentivo à mobilidade “in” e “out” na saída de alunos. A partir de 2018, a PROPPG lançou o edital de apoio à mobilidade discente, contemplando 11 discentes no ano de 2019, dos quais sete foram para missões internacionais, possibilitando a estes discentes desenvolver parte do seu trabalho de mestrado e doutorado em instituições internacionalmente reconhecidas. Os destinos, em 2019, incluíram EUA, Espanha e Argentina, fortalecendo a parceria entre a UFERSA e instituições destes países.

A PROPPG e a Assessoria de Relações Internacionais também tiveram atuação importante na vinda de discentes para os Programas de Pós-Graduação da UFERSA com a associação da Universidade ao Grupo Coimbra, permitindo a participação no Programa de Alianças para a Educação e Capacitação (Bolsas Brasil – PAEC OEA-GCUB), que trouxe oito estudantes de países

da América Latina para cursarem Mestrado e Doutorado na UFRSA. Houve um aumento gradativo na produção de relevância internacional, chegando, em 2019, a um total de 88,3% de artigos publicados em periódicos com circulação internacional. Embora a maioria dos periódicos ainda seja brasileira, houve aumento da publicação na língua inglesa, incrementando a probabilidade de citações. Os projetos de cooperação internacional aumentaram significativamente, dada a maior inserção da UFRSA no cenário mundial da pesquisa; o financiamento para publicação em periódicos com alto fator de impacto ainda é um ponto fraco nestas parcerias.

3.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE PDI 2021-2025 E PLANOS NACIONAIS

Em março de 2020, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 24/2020, que estabeleceu normas para a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional de todos os órgãos e entidades da administração pública federal. Com base neste regulamento, a elaboração ou atualização dos planos estratégicos institucionais deve ser efetuada de acordo com o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023 e outros instrumentos de planejamento governamental. Segundo o Guia de Gestão Estratégica do Governo Federal (2020), diante da simplificação e do novo formato do Plano Plurianual (PPA), o planejamento estratégico institucional demandará mais realismo do ponto de vista orçamentário e das capacidades organizacionais, desenvolvidas em harmonia com os planos setoriais e os demais planos nacionais.

Para alinhamento e fortalecimento da governança pública e da gestão estratégica no âmbito da administração pública federal, o Decreto nº 10.531/2020, determinou que os órgãos e entidades da administração pública federal deverão considerar em seus planos e ações, os cenários macroeconômicos, diretrizes, desafios, índices-chave e objetivos-alvo definidos na Estratégia de Desenvolvimento Federal do Brasil para o período de 2020 a 2031 (EFD 2020-2031). O Decreto também estabeleceu que as revisões dos planos institucionais estratégicos dos órgãos e entidades federais deverão considerar as diretrizes estabelecidas no Plano Plurianual da União, nas Leis de Diretrizes Orçamentárias e nas Leis Orçamentárias Anuais, sendo implementados de acordo com as políticas e planos nacionais, setoriais e regionais, procurando harmonizar o planejamento estratégico institucional com a visão de futuro contida no EFD 2020-2031 e na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES)⁴, a fim de alcançar o alinhamento e a coordenação entre esses planos e aumentar a eficiência e a eficácia da ação governamental.

Dessa forma, para a elaboração da proposta do PDI 2021-2025, foram considerados os instrumentos de planejamento governamental apresentados nos Quadros 1-9, a fim de estabelecer o alinhamento necessário.

⁴ Disponível para consulta em: http://portal.inpa.gov.br/arquivos/portalfilepublisher/arquivosportalfilepublisher/V_ENDES_SUM%20-EXEC_2018.pdf.

QUADRO 1: PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE 2014-2024): METAS PARA O ENSINO SUPERIOR**PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE 2014-2024) - LEI Nº 13.005/2014**

META 12 - Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, no mínimo, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público.

ESTRATÉGIAS:

12.1) otimizar a capacidade instalada da estrutura física e de recursos humanos das instituições públicas de educação superior, mediante ações planejadas e coordenadas, de forma a ampliar e interiorizar o acesso à graduação;

12.2) ampliar a oferta de vagas, por meio da expansão e interiorização da rede federal de educação superior, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e do sistema Universidade Aberta do Brasil, considerando a densidade populacional, a oferta de vagas públicas em relação à população na idade de referência e observadas as características regionais das micro e mesorregiões definidas pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, uniformizando a expansão no território nacional;

12.3) elevar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais nas universidades públicas para 90% (noventa por cento); ofertar, no mínimo, um terço das vagas em cursos noturnos e elevar a relação de estudantes por professor (a) para 18 (dezoito), mediante estratégias de aproveitamento de créditos e inovações acadêmicas que valorizem a aquisição de competências de nível superior;

12.4) fomentar a oferta de educação superior pública e gratuita prioritariamente para a formação de professores e professoras para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, bem como para atender ao déficit de profissionais em áreas específicas;

12.5) ampliar as políticas de inclusão e de assistência estudantil dirigidas aos (às) estudantes de instituições públicas, bolsistas de instituições privadas de educação superior e beneficiários do Fundo de Financiamento Estudantil - FIES, de que trata a Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001, na educação superior, de modo a reduzir as desigualdades étnico-raciais e ampliar as taxas de acesso e permanência na educação superior de estudantes egressos da escola pública, afrodescendentes e indígenas e de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, de forma a apoiar seu sucesso acadêmico;

12.6) expandir o financiamento estudantil por meio do Fundo de Financiamento Estudantil - FIES, de que trata a Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001, mediante constituição de fundo garantidor do financiamento, de maneira a dispensar progressivamente a exigência de fiador;

12.7) assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social;

12.8) ampliar a oferta de estágio como parte da formação na educação superior;

12.9) ampliar a participação proporcional de grupos historicamente desfavorecidos na educação superior, inclusive mediante adoção de políticas afirmativas, na forma da Lei;

12.10) assegurar condições de acessibilidade nas instituições de educação superior, na forma da legislação;

12.11) fomentar estudos e pesquisas analisando a necessidade de articulação entre formação, currículo, pesquisa e mundo do trabalho, considerando as necessidades econômicas, sociais e culturais do País;

12.12) consolidar e ampliar programas e ações de incentivo à mobilidade estudantil e docente em cursos de graduação e pós-graduação, em âmbito nacional e internacional, tendo em vista o enriquecimento da formação de nível superior;

12.13) expandir atendimento específico a populações do campo e comunidades indígenas e quilombolas, relativamente a acesso, permanência, conclusão e formação de profissionais para atuação junto a essas populações;

12.14) mapear a demanda e fomentar a oferta de formação de pessoal de nível superior, destacadamente a que se refere à formação nas áreas de ciências e matemática, considerando as necessidades do desenvolvimento do País, a inovação tecnológica e a melhoria da qualidade da educação básica;

12.15) institucionalizar programa de composição de acervo digital de referências bibliográficas e audiovisuais para os cursos de graduação, assegurada a acessibilidade às pessoas com deficiência;

12.16) consolidar processos seletivos nacionais e regionais para acesso à educação superior como forma de superar exames vestibulares isolados;

12.17) estimular mecanismos para ocupar as vagas ociosas em cada período letivo na educação superior pública;

12.18) estimular a expansão e reestruturação das instituições de educação superior estaduais e municipais cujo ensino seja gratuito, por meio de apoio técnico e financeiro do Governo Federal, mediante termo de adesão a programa de reestruturação, na forma de regulamento, que considere sua contribuição para a ampliação de vagas, a capacidade fiscal e as necessidades dos sistemas de ensino dos entes mantenedores na oferta e qualidade da educação básica;

12.19) reestruturar com ênfase na melhoria de prazos e qualidade da decisão, no prazo de 2 (dois) anos, os procedimentos adotados na área de avaliação, regulação e supervisão, em relação aos processos de autorização de cursos e instituições, de reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos superiores e de credenciamento ou credenciamento de instituições, no âmbito do sistema federal de ensino;

12.20) ampliar, no âmbito do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior - FIES, de que trata a Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001, e do Programa Universidade para Todos - PROUNI, de que trata a Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005, os benefícios destinados à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores presenciais ou a distância, com avaliação positiva, de acordo com regulamentação própria, nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação;

12.21) fortalecer as redes físicas de laboratórios multifuncionais das IES e ICTs nas áreas estratégicas definidas pela política e estratégias nacionais de ciência, tecnologia e inovação.

META 13 - Elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores.

ESTRATÉGIAS:

13.1) aperfeiçoar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, de que trata a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, fortalecendo as ações de avaliação, regulação e supervisão;

13.2) ampliar a cobertura do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE, de modo a ampliar o quantitativo de estudantes e de áreas avaliadas no que diz respeito à aprendizagem resultante da graduação;

13.3) induzir processo contínuo de autoavaliação das instituições de educação superior, fortalecendo a participação das comissões próprias de avaliação, bem como a aplicação de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a qualificação e a dedicação do corpo docente;

13.4) promover a melhoria da qualidade dos cursos de pedagogia e licenciaturas, por meio da aplicação de instrumento próprio de avaliação aprovado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, integrando-os às demandas e necessidades das redes de educação básica, de modo a permitir aos graduandos a aquisição das qualificações necessárias a conduzir o processo pedagógico de seus futuros alunos(as), combinando formação geral e específica com a prática didática, além da educação para as relações étnico-raciais, a diversidade e as necessidades das pessoas com deficiência;

13.5) elevar o padrão de qualidade das universidades, direcionando sua atividade, de modo que realizem, efetivamente, pesquisa institucionalizada, articulada a programas de pós-graduação *stricto sensu*;

13.6) substituir o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE aplicado ao final do primeiro ano do curso de graduação pelo Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, a fim de apurar o valor agregado dos cursos de graduação;

13.7) fomentar a formação de consórcios entre instituições públicas de educação superior, com vistas a potencializar a atuação regional, inclusive por meio de plano de desenvolvimento institucional integrado, assegurando maior visibilidade nacional e internacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão;

13.8) elevar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais nas universidades públicas, de modo a atingir 90% (noventa por cento) e, nas instituições privadas, 75% (setenta e cinco por cento), em 2020, além de fomentar a melhoria dos resultados de aprendizagem, de modo que, em 5 (cinco) anos, no mínimo 60% (sessenta por cento) dos estudantes apresentem desempenho positivo igual ou superior a 60% (sessenta por cento) no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE e, no último ano de vigência, ao menos 75% (setenta e cinco por cento) dos estudantes obtenham desempenho positivo igual ou superior a 75% (setenta e cinco por cento) nesse exame, em cada área de formação profissional;

13.9) promover a formação inicial e continuada dos(as) profissionais técnico-administrativos da educação superior.

META 14 - Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, de modo a atingir a titulação anual de 60.000 (sessenta mil) mestres e 25.000 (vinte e cinco mil) doutores.

ESTRATÉGIAS:

- 14.1) expandir o financiamento da pós-graduação *stricto sensu* por meio das agências oficiais de fomento;
- 14.2) estimular a integração e a atuação articulada entre a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e as agências estaduais de fomento à pesquisa;
- 14.3) expandir, por meio do Fies, o financiamento estudantil à pós-graduação *stricto sensu*;
- 14.4) expandir a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, utilizando inclusive metodologias, recursos e tecnologias de educação a distância;
- 14.5) implementar ações para reduzir as desigualdades étnico-raciais e regionais, bem como para favorecer o acesso das populações do campo e das comunidades indígenas e quilombolas a programas de mestrado e doutorado;
- 14.6) ampliar a oferta de programas de pós-graduação *stricto sensu*, especialmente os de doutorado, nos novos *campi* abertos em decorrência dos programas de expansão e interiorização das instituições superiores públicas;
- 14.7) manter e expandir programa de acervo digital de referências bibliográficas para os cursos de pós-graduação, assegurada a acessibilidade às pessoas com deficiência;
- 14.8) estimular a participação das mulheres nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, em particular aqueles ligados às áreas de Engenharia, Matemática, Física, Química, Informática e outros no campo das ciências;
- 14.9) consolidar programas, projetos e ações visando à internacionalização da pesquisa e da pós-graduação brasileiras, incentivando a atuação em rede e o fortalecimento de grupos de pesquisa;
- 14.10) promover o intercâmbio científico e tecnológico, nacional e internacional, entre as instituições de ensino, pesquisa e extensão;
- 14.11) ampliar o investimento em pesquisas com foco em desenvolvimento e estímulo à inovação, bem como incrementar a formação de recursos humanos para a inovação, de modo a buscar o aumento da competitividade das empresas de base tecnológica;
- 14.12) ampliar o investimento na formação de doutores de modo a atingir a proporção de 4 (quatro) doutores por 1.000 (mil) habitantes;
- 14.13) aumentar qualitativa e quantitativamente o desempenho científico e tecnológico do País e a competitividade internacional da pesquisa brasileira, ampliando a cooperação científica com empresas, Instituições de Educação Superior - IES e demais Instituições Científicas e Tecnológicas - ICTs;
- 14.14) estimular a pesquisa científica e de inovação e promover a formação de recursos humanos que valorizem a diversidade regional e a biodiversidade da região amazônica e do cerrado, bem como a gestão de recursos hídricos no semiárido para mitigação dos efeitos da seca e geração de emprego e renda na região;
- 14.15) estimular a pesquisa aplicada, no âmbito das IES e das ICTs, de modo a incrementar a inovação e a produção e registro de patentes.

META 15: Garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de 1 (um) ano de vigência deste PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação de que tratam os incisos I, II e III do caput do art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assegurado que todos os professores e as professoras da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.

ESTRATÉGIAS:

- 15.1) atuar, conjuntamente, com base em plano estratégico que apresente diagnóstico das necessidades de formação de profissionais da educação e da capacidade de atendimento, por parte de instituições públicas e comunitárias de educação superior existentes nos Estados, Distrito Federal e Municípios, além de definir obrigações recíprocas entre os partícipes;
- 15.2) consolidar o financiamento estudantil a estudantes matriculados em cursos de licenciatura com avaliação positiva pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, na forma da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, inclusive a amortização do saldo devedor mediante docência efetiva na rede pública de educação básica;
- 15.3) ampliar programa permanente de iniciação à docência a estudantes matriculados em cursos de licenciatura, a fim de aprimorar a formação de profissionais para atuar no magistério da educação básica;
- 15.4) consolidar e ampliar plataforma eletrônica para organizar a oferta e as matrículas em cursos de formação inicial e continuada de profissionais da educação, bem como para divulgar e atualizar seus currículos eletrônicos;
- 15.5) implementar programas específicos para formação de profissionais da educação para as escolas do campo e de comunidades indígenas e quilombolas, bem como para a educação especial;

15.6) promover a reforma curricular dos cursos de licenciatura e estimular a renovação pedagógica, de forma a assegurar o foco no aprendizado do (a) aluno (a), dividindo a carga horária em formação geral, formação na área do saber e didática específica e incorporando as modernas tecnologias de informação e comunicação, em articulação com a base nacional comum dos currículos da educação básica, de que tratam as estratégias 2.1, 2.2, 3.2 e 3.3 deste PNE;

15.7) garantir, por meio das funções de avaliação, regulação e supervisão da educação superior, a plena implementação das respectivas diretrizes curriculares;

15.8) valorizar as práticas de ensino e os estágios nos cursos de formação de nível médio e superior dos profissionais da educação, visando ao trabalho sistemático de articulação entre a formação acadêmica e as demandas da educação básica;

15.9) implementar cursos e programas especiais para assegurar formação específica na educação superior, nas respectivas áreas de atuação, aos docentes com formação de nível médio na modalidade normal, não licenciados ou licenciados em área diversa daquela de atuação docente, em efetivo exercício;

15.10) fomentar a oferta de cursos técnicos de nível médio e tecnológicos de nível superior destinados à formação, nas respectivas áreas de atuação, dos(as) profissionais da educação de outros segmentos que não os do magistério;

15.11) implantar, no prazo de 1 (um) ano de vigência desta Lei, política nacional de formação continuada para os(as) profissionais da educação de outros segmentos que não os do magistério, construída em regime de colaboração entre os entes federados;

15.12) instituir programa de concessão de bolsas de estudos para que os professores de idiomas das escolas públicas de educação básica realizem estudos de imersão e aperfeiçoamento nos países que tenham como idioma nativo as línguas que lecionem;

15.13) desenvolver modelos de formação docente para a educação profissional que valorizem a experiência prática, por meio da oferta, nas redes federal e estaduais de educação profissional, de cursos orientados à complementação e certificação didático-pedagógica de profissionais experientes.

META 16: formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, além de garantir a todos(as) os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

ESTRATÉGIAS:

16.1) realizar, em regime de colaboração, o planejamento estratégico para dimensionamento da demanda por formação continuada e fomentar sua oferta pelas instituições públicas de educação superior, de forma orgânica e articulada às políticas de formação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

16.2) consolidar política nacional de formação de professores e professoras da educação básica, definindo diretrizes nacionais, áreas prioritárias, instituições formadoras e processos de certificação das atividades formativas;

16.3) expandir programa de composição de acervo de obras didáticas, paradidáticas e de literatura e de dicionários, bem como programa específico de acesso a bens culturais, incluindo obras e materiais produzidos em Libras e em Braille, sem prejuízo de outros, a serem disponibilizados aos professores e professoras da rede pública de educação básica, favorecendo a construção do conhecimento e a valorização da cultura da investigação;

16.4) ampliar e consolidar portal eletrônico para subsidiar a atuação dos professores e das professoras da educação básica, disponibilizando gratuitamente materiais didáticos e pedagógicos suplementares, inclusive aqueles com formato acessível;

16.5) ampliar a oferta de bolsas de estudo para pós-graduação dos professores e das professoras e demais profissionais da educação básica;

16.6) fortalecer a formação dos professores e das professoras das escolas públicas de educação básica, por meio da implementação das ações do Plano Nacional do Livro e Leitura e da instituição de programa nacional de oferta de recursos para acesso a bens culturais pelo magistério público.

QUADRO 2: PLANO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PROPOSTA DE MODELO MULTIDIMENSIONAL DA AVALIAÇÃO

O PNPG 2011-2020, elaborado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tem como objetivo definir as diretrizes, estratégias e metas para a política de pós-graduação e pesquisa no Brasil. Considerando o fim do decênio de vigência do atual PNPG, está sendo elaborado pela CAPES o novo PNPG, a partir da Proposta de Aprimoramento da Avaliação da Pós-Graduação Brasileira para o Quadriênio 2021-2024 – Modelo Multidimensional, ainda em fase de aprovação.

PROPOSTAS PARA O MODELO MULTIDIMENSIONAL DE AVALIAÇÃO**DIMENSÃO I - FORMAÇÃO DE PESSOAL**

- a. Todos os docentes permanentes devem atuar regularmente em atividades de orientação, formação e pesquisa ao longo do período avaliativo;
- b. Capacidade de atração e formação de Mestres e Doutores no período avaliativo;
- c. Percentual de estudantes que realizaram mobilidade acadêmica (origem e destino), com indicação das respectivas instituições e tipo de bolsa, quando for o caso (bolsa sanduíche, estágios, coletas de dados, disciplinas externas, visitas técnicas);
- d. Percentual de pesquisadores e especialistas externos à Instituição, sua origem e perfil, que atuaram no PPG com relação ao número de docentes permanentes (atividades acadêmicas e científicas, bancas, disciplinas, seminários, coorientação);
- e. Cinco principais visitantes externos à Instituição que atuaram no PPG (atividades acadêmicas e científicas, bancas, disciplinas, seminários, coorientação);
- f. Percentual de bolsas captadas de fontes que não sejam cotas institucionais da CAPES, CNPq e FAPs em relação ao total de estudantes;
- g. Percentual de estudantes oriundos de outras instituições (discentes matriculados que fizeram graduação ou mestrado em outra Instituição);
- h. Evolução da qualificação do corpo docente;
- i. Dez principais discentes egressos em posição de destaque no cenário acadêmico ou na sociedade, com análise sob sua atuação nos últimos cinco anos;
- j. Estágio de discentes em empresas ou outras instituições de pesquisa básica ou aplicada.

DIMENSÃO II - PESQUISA

- a. Indicação das três mais relevantes produções (acadêmicas, científicas, técnicas, artísticas, entre outras) por docente, com destaque para a participação de discentes, com as respectivas justificativas da relevância, do impacto e da relação com as diretrizes de pesquisa institucionais, no período avaliativo;
- b. Dentre as produções descritas no item acima, o PPG deve indicar as cinco mais relevantes produções (acadêmicas, científicas, técnicas, artísticas, dentre outras), com as respectivas justificativas da relevância, do impacto e da relação com as diretrizes de pesquisa institucionais, respeitando a criatividade e a liberdade de pesquisa;
- c. Indicação da articulação entre a graduação e a pós-graduação da própria instituição, participação em redes de pesquisa, além de cooperação interinstitucional;
- d. Demonstrar a participação de pós-doutorandos e pesquisadores seniores, dentre outros, nas atividades de pesquisa do PPG;
- e. Demonstrar a captação de recursos financeiros para suporte às atividades de pesquisa (agências de fomento, empresas, editais, etc.);
- f. Estudantes de IC no desenvolvimento de projetos de pesquisa.

DIMENSÃO III - INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Avaliação qualitativa, a partir de um conjunto de indicadores, que estimulem a inovação tecnológica e social, como fruto do processo de desenvolvimento científico e tecnológico, inovação e da transferência de conhecimento, incluindo a geração de novos negócios, a partir de *spin offs* acadêmicos. Grupos: Sociocultural, Ambiental e Econômico.

GRUPO SOCIOCULTURAL: avaliação por indicadores, qualitativos, envolvendo a identificação dos projetos ou produtos mais relevantes, no máximo de três, descrevendo os impactos e relevância na sociedade.

INDICADORES:

- a. Inovações Sociais relevantes geradas pelas dinâmicas de Pesquisa e Formação do PPG, que geraram transformações da realidade social, manifestadas por evidências em dados relacionados à área social, tais como IDH, legislação na área, melhoria da qualidade de vida, etc.

b. Inovações Culturais relevantes geradas pelas dinâmicas de Pesquisa e Formação do PPG, que resultaram em transformações da realidade cultural, manifestadas por evidências em dados relacionados à área cultural, tais como legislação, obras culturais, etc.

GRUPO AMBIENTAL: avaliação qualitativa, envolvendo os principais projetos, processos ou produtos, no máximo de três, descrevendo os impactos e a relevância na comunidade.

a. Projetos, Produtos ou Processos que contribuem efetivamente para a integridade ambiental da comunidade onde o PPG está inserido, manifestada por evidências em dados relacionados à sustentabilidade ambiental, em áreas urbanas, florestas ou no campo, monitoramento ambiental, barragens, etc.

b. Inovações para a sustentabilidade ambiental, envolvendo novos produtos ou processos que contribuem para a sustentabilidade ambiental da comunidade onde o PPG está inserido ou para a sustentabilidade de forma mais ampla, em nível nacional ou global.

GRUPO ECONÔMICO - avaliação qualitativa e quantitativa, consubstanciadas em evidências econômicas que permitam aferir ou estimar os valores financeiros envolvidos.

- Receita financeira ou outros ganhos mensuráveis gerados pela efetiva transferência de conhecimento para a sociedade, seja para empresas públicas ou privadas, bem como para os diferentes níveis de governo, seja via Projetos de P&D, serviços prestados, propriedade intelectual (patentes licenciadas, transferência de *know-how*, cultivares, registro de software, modelo de utilidade, etc.) e outras formas;

- Inovações sociais que gerem resultados financeiros a partir de intervenções nas comunidades ou avanços do conhecimento em todas as áreas de conhecimento, incluindo as humanidades e as ciências sociais aplicadas;

Geração de inovações e *startups*, em especial *spin offs* acadêmicos, com criação efetiva de emprego e renda, a partir da aplicação de novos conhecimentos que gerem valor agregado em todas as áreas de conhecimento;

- Cooperação científica e tecnológica com empresas públicas ou privadas, órgãos públicos, ONGs, por meio da participação dos pesquisadores em projetos, conselhos e outros espaços, incluindo a produção de conhecimento em coautoria.

DIMENSÃO IV - IMPACTO NA SOCIEDADE

- A dimensão Impacto e Relevância Econômica e Social poderia ter outra nomenclatura, na medida em que essa era apenas uma sugestão dada pela Comissão em seu relatório de 2018. A Comissão propõe alteração para Impacto na Sociedade;

- A Comissão considera importante que essa dimensão, dada sua característica, seja avaliada por Comissão específica com participação majoritária de atores externos ao meio acadêmico-científico e de perfil com notória atuação e capacidade de análise do impacto da atividade acadêmico-científica na sociedade;

- A Comissão considera que o instrumento de avaliação para essa dimensão poderá ser mais aberto, fazendo amplo uso de indicadores de caráter mais qualitativo. Essa possibilidade dará mais liberdade para que os PPGs possam expressar suas definições de Impacto na Sociedade e possam relatar as atividades e produtos que apresentam essa característica. Tal liberdade não exclui a necessidade de orientação sobre a forma e sobre o que poderia ser relatado. Neste sentido, considera-se que não é preciso descrever uma lista com a tipificação de produtos técnicos passíveis de análise e avaliação. A Comissão propõe que o mais adequado é solicitar o relato de um conjunto de principais produtos desenvolvidos pelos PPGs (até 5) a serem declarados de forma livre, com destaque aos produzidos no período avaliativo vigente. Vale ressaltar que contribuições específicas para a qualificação da educação básica devem ser valorizadas, especialmente na formação ativa e continuada de professores.

DIMENSÃO V - INTERNACIONALIZAÇÃO

- Incluir avaliações qualitativas e avançar para além dos tradicionais percentuais, identificando as principais contribuições dos PPGs para o processo de internacionalização institucional, inclusive para áreas conexas à pós-graduação, em especial para a graduação;

- Reordenar o instrumento de avaliação, iniciando pelas condições institucionais, de modo a ressaltar a importância dessa dimensão.

ASPECTOS A SEREM AVALIADOS PARA CARACTERIZAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

• Pesquisa e Produção intelectual:

- Cinco (5) principais projetos Internacionais de Pesquisa financiados ou cofinanciados por organismos internacionais vigentes no quadriênio, com informações relacionadas ao Objeto (Resumo, Docentes, Discentes e Técnicos envolvidos, Valor) e seus respectivos produtos;

- Cinco (5) mais relevantes produções intelectuais que envolveram cooperação internacional no quadriênio;

- Posição do PPG em função de seu desempenho e de sua produção na área de conhecimento, utilizando indicadores tais como o *Field-Weighted Citation Impact* e o *Field-Weight Citation Index* (InCites);

- Posição do PPG em função de seu desempenho e de sua produção, utilizando indicadores tais como *Internacional Collaboration* (SCIVa).

CONDIÇÕES INSTITUCIONAIS:

- alinhamento das ações e estratégias de internacionalização do PPG ao planejamento estratégico institucional;

- estratégias e ações institucionais que contribuam para criar um ambiente de internacionalização;

- existência de unidade de relações internacionais responsável por convênios e acordos bilaterais e multilaterais, que sejam capazes de apoiar a recepção de docentes e discentes estrangeiros;

- existência de políticas e práticas institucionais para acolher discentes, pesquisadores e docentes estrangeiros, bem como incorporar em seu quadro permanente profissionais estrangeiros;

- oferta de disciplinas e atividades acadêmicas em língua inglesa.

• Mobilidade acadêmica:

- relação dos cinco principais visitantes estrangeiros recebidos em atividades acadêmicas no PPG durante o quadriênio, com as respectivas atuações no PPG, vinculação institucional e o tempo de permanência;

- percentual de alunos estrangeiros regularmente matriculados no Programa no quadriênio;

- relação dos alunos estrangeiros recebidos para desenvolver atividades no PPG durante o quadriênio, com sua respectiva vinculação institucional.

Com relação à atuação de alunos e docentes dos PPGs em Instituições no exterior, deve-se estimular:

- docentes, discentes e técnicos a realizar estágio/treinamento, visitas técnicas, reuniões de pesquisa e cooperação científica em instituição estrangeira;

- participação de docentes e egressos do Programa em estágio de pós-doutoramento ou estágio sênior no exterior;

- orientação e coorientação de docentes em Programas de Pós-Graduação no exterior;

- implementação de cotutela e dupla diplomação em parceria com instituições estrangeiras;

- atuação de docentes com participação em atividades acadêmicas no exterior como em cargos relevantes relacionados à política de educação ou à ciência e tecnologia em agências internacionais, comitês editoriais e em editoria de periódicos de circulação internacional, além de comitês e diretorias de associações, sociedades científicas e programas internacionais.

A participação de docentes do PPG como conferencistas ou palestrantes em eventos científicos internacionais relevantes, bem como o recebimento por docentes e discentes de premiações internacionais relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e orientação desenvolvidas no PPG deverão ser valorizados. Os indicadores a serem avaliados no quadriênio serão:

- percentual de docentes que atuaram como orientadores ou coorientadores em Programas no exterior;

- percentual de docentes que participaram de bancas em Programas no exterior;

- percentual de docentes que ministraram disciplinas em Programas no exterior;

- percentual de discentes em cotutela/dupla titulação no exterior;

- percentual de docentes do Programa que realizaram estágio de pesquisa no exterior;

- percentual de docentes do Programa que participaram em comitês editoriais e em editoria de periódicos de circulação internacional;

- relação das cinco principais participações de docentes do Programa em diretorias de associações e sociedades científicas internacionais, nominando os respectivos docentes;

- relação das cinco principais premiações e reconhecimentos internacionais, nominando os respectivos docentes e discentes/egressos do Programa;

- relação dos cinco principais cargos de administração superior relacionados às políticas de educação, cultura ou ciência e tecnologia e inovação em organizações internacionais ocupados pelos docentes do Programa;

- relação das cinco mais relevantes conferências e palestras ministradas em eventos científicos internacionais por docentes ou discentes, nominando-os.

QUADRO 3: DIRETRIZES PARA A EXTENSÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA (RES. MEC 7/2018)

Diretriz 1 - A curricularização da extensão: as atividades de extensão devem compor, no mínimo, 10% (dez por cento) do total da carga horária curricular estudantil dos cursos de graduação, devendo fazer parte da matriz curricular dos cursos;

Diretriz 2 - Autoavaliação continuada da extensão;

Diretriz 3 - Reformulação dos projetos pedagógicos para readequação da concepção de extensão;

Diretriz 4 - Planejamento e as atividades institucionais de extensão;

Diretriz 5 - Registro das atividades e descrição das modalidades de atividades de extensão que serão desenvolvidas na instituição;

Diretriz 6 - Estabelecimento de estratégias de creditação curricular e de participação dos estudantes nas atividades de extensão;

Diretriz 7 - Proposição de estratégias de financiamento das atividades de extensão.

QUADRO 4: ALINHAMENTO DO PDI 2021-2025 COM A ESTRATÉGIA NACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO 2016-202**PILAR I - PROMOÇÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA BÁSICA E TECNOLÓGICA**

Ações prioritárias:

- a. Fortalecimento da pesquisa científica básica e tecnológica produzida pelas ICTs;
- b. Consolidação e ampliação da atuação do Programa INCT;
- c. Estímulo à interação entre ICTs e empresas;
- d. Incentivo à comercialização da pesquisa pública;
- e. Incentivo à cooperação internacional com países e instituições líderes nas áreas estratégicas.

PILAR II - MODERNIZAÇÃO E AMPLIAÇÃO DA INFRAESTRUTURA DE CT&I

Ações prioritárias:

- Fortalecimento e implantação de Centros e Laboratórios Nacionais Multiusuários em áreas estratégicas, inclusive em cooperação com centros globais de P&D;
- Fortalecimento de programas de apoio à infraestrutura, como o Proinfra;
- Implantação do Diretório de Instituições e Infraestruturas de Pesquisa (DIIP) da Plataforma Lattes, para auxiliar a troca e gestão de informações acerca da infraestrutura de pesquisa das ICTs brasileiras;
- Conclusão da construção da nova fonte de luz síncrotron, Sirius e do RMB;
- Conclusão do processo de qualificação e implantação do Inpoh, com status de OS.

PILAR III - AMPLIAÇÃO DO FINANCIAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DA CT&I

Ações prioritárias:

- Recuperação da capacidade de financiamento do FNDCT e do Funttel;
- Fortalecimento do Plano Inova Empresa;
- Promoção do uso do poder de compra do Estado; Articulação das Cláusulas de PD&I das Agências Reguladoras com as prioridades definidas nas políticas de Estado;
- Fortalecimento da Lei do Bem com a garantia de continuidade do incentivo e o estímulo à adesão pelas empresas;
- Aprimoramento da Lei de Informática de forma a dotar a política de incentivo ao setor de TIC de mecanismos que permitam ampliar o financiamento de pesquisas avançadas, inclusive por meio da viabilização de encomendas tecnológicas, desafio especialmente relevante face à importância das TICs entre as tecnologias habilitadoras e mesmo aos desafios de reduzir o hiato ante os países que lideram e impõem os padrões nos principais tópicos que irão nortear o avanço nos processos produtivos, no contexto da Economia Digital.

PILAR IV - FORMAÇÃO, ATRAÇÃO E FIXAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ações prioritárias:

- Fortalecimento do Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas (RHAE) e do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec);
- Fortalecimento de programas de cooperação interinstitucional para a formação de recursos humanos de alto nível, como o Programa Casadinho/Procad e os Projetos de Mestrado Interinstitucional (Minter) e Doutorado Interinstitucional (Dinter);
- Estímulo a programas de mobilidade internacional, como o Programa Ciência sem Fronteiras, em nível de mestrado e doutorado, principalmente por meio de projetos cooperativos em áreas estratégicas;
- Estímulo à formação de engenheiros para atuação em PD&I;
- Atração de talentos do exterior e para as Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil;
- Fixação de recursos humanos contratados a partir da expansão universitária.

PILAR V - PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NAS EMPRESAS

Ações prioritárias:

- Reorganização do SNCTI a partir das mudanças regulatórias promovidas pela Emenda Constitucional nº 85/2015 e pela Lei 13.243/2016;
- Estímulo à proteção da propriedade intelectual e à transferência de tecnologia;
- Modernização dos processos relacionados à concessão de patentes e de propriedade intelectual;
- Ampliação da articulação entre universidades, centros de pesquisa e empresas no desenvolvimento de tecnologias inovadoras;
- Atração de Centros de P&D de empresas globais;
- Incentivo aos fundos de investimento de capital empreendedor;
- Estímulo ao empreendedorismo de base tecnológica com foco no empreendedor e em empresas nascentes (startups);
- Fomento à constituição e à consolidação de ambientes orientados à inovação, como incubadoras, parques e polos tecnológicos;
- Estímulo à formação e ao desenvolvimento de ambientes orientados ao empreendedorismo, como aceleradoras de negócios, espaços de trabalho cooperativos (coworking) e laboratórios abertos de prototipagem de produtos e processos;
- Fortalecimento da oferta de serviços tecnológicos para as empresas;
- Estímulo às iniciativas de extensão.

TEMAS ESTRATÉGICOS EM CT&I PARA O DESENVOLVIMENTO NACIONAL:

- a garantia da segurança hídrica, alimentar e energética da população brasileira;
- a segurança e defesa cibernética e consolidação do País na economia e sociedade digital;
- a manutenção da liderança brasileira em energias e combustíveis renováveis na economia;
- a exploração e produção de petróleo e gás em águas profundas;
- a lacuna que nos separa dos países mais desenvolvidos no conhecimento e aproveitamento sustentável dos oceanos;
- a mitigação e adaptação à mudança do clima;
- a redução de importações de produtos farmacêuticos e hospitalares e de insumos para a indústria química;
- alavancar a posição de protagonismo brasileiro no Atlântico Sul, visando à exploração sustentável dos oceanos;
- a preservação e o uso sustentável da biodiversidade brasileira;
- a agregação de valor aos bens minerais estratégicos para a economia nacional;
- o aumento da competitividade da bioeconomia nacional;
- o domínio científico e tecnológico em áreas críticas para a inovação empresarial e competitividade nacional;
- o desenvolvimento de tecnologias sociais para a inclusão socioprodutiva, com redução das assimetrias regionais na produção e acesso à ciência, tecnologia e inovação; e
- o desenvolvimento, autonomia e soberania nacionais em tecnologias duais.

QUADRO 5: ESTRATÉGIA FEDERAL DE DESENVOLVIMENTO PARA O BRASIL NO PERÍODO DE 2020 A 2031 (DECRETO Nº 10.531/2020).

DIRETRIZ PRINCIPAL: Elevar a renda e a qualidade de vida da população brasileira, com redução das desigualdades sociais.

1. EIXO ECONÔMICO: Alcançar o crescimento econômico sustentado e a geração de empregos, com foco no ganho de produtividade, na eficiência alocativa e na recuperação do equilíbrio fiscal.

ORIENTAÇÕES:

- aperfeiçoar a gestão das contas públicas, fundamentada na avaliação, no monitoramento e na qualidade do gasto e no estabelecimento de metas e prioridades;
- aprimorar o sistema de planejamento e orçamento públicos, com o objetivo de reduzir a rigidez do orçamento, aumentar a previsibilidade da execução e a transparência dos gastos públicos;
- reforçar os mecanismos e diversificar as fontes de financiamento do investimento de longo prazo, propiciando a redução dos custos das transações financeiras;
- identificar e explorar, de maneira sustentável, as potencialidades econômicas de cada Região com foco na inovação tecnológica, visando ao aumento do valor adicionado das cadeias produtivas locais estratégicas;
- aprimorar e aumentar a efetividade dos mecanismos de financiamento orientados ao desenvolvimento regional;
- aprimorar e ampliar os mecanismos que estimulem a inovação tecnológica nas empresas, de modo a aumentar a aplicação de recursos privados em ciência, tecnologia e inovação - CT&I, além de incentivar a agregação de valor;
- dinamizar o sistema de propriedade industrial do País para fomentar ativos tangíveis e intangíveis, tais como patentes, marcas cultivares, desenhos industriais e softwares, dentre outros, com vistas à proteção da propriedade intelectual e à defesa da concorrência;
- construir um sistema de CT&I mais aberto e internacionalizado, incentivando a formação e a operação de ecossistemas de inovação e sistemas produtivos e inovativos locais e regionais de produção a partir da identificação das potencialidades regionais;
- projetar o País como parceiro confiável em grandes projetos internacionais de pesquisa científica e tecnológica e de promoção da inovação;
- ampliar o conhecimento da biodiversidade dos biomas brasileiros e dos respectivos serviços ecossistêmicos e ativos de base biológica, desenvolvendo o amplo potencial de seu uso sustentável, com a coordenação de investimentos nacionais e internacionais;
- coordenar e otimizar o investimento público em pesquisa e desenvolvimento - P&D, dando-lhe sustentabilidade e previsibilidade de médio e longo prazos, com ações orientadas pela busca de resultados mais efetivos para a sociedade;
- promover a expansão e a capilarização de iniciativas de empreendedorismo inovador de base tecnológica e social;
- ampliar os mecanismos de incentivo a ações conjuntas entre instituições públicas e privadas, de modo a gerar um ecossistema de inovação mais simbiótico e um ambiente de negócios mais empreendedor e dinâmico;
- incentivar o desenvolvimento da indústria 4.0, de forma a competir no cenário nacional e internacional, com o desenvolvimento de produtos de alto valor agregado e o fornecimento de serviços de alta qualidade;
- incentivar a atuação de grandes empresas como âncoras em inovação aberta para o desenvolvimento de startups e de micro, pequenas e médias empresas inovadoras;
- intensificar a transformação do agronegócio, por meio do desenvolvimento e da incorporação de novas tecnologias biológicas, digitais e portadoras de inovação, permitindo o crescimento vertical da agropecuária, com sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- posicionar o agronegócio brasileiro como referência na promoção de saúde e qualidade de vida para a sociedade mundial, a partir da produção eficiente e da entrega efetiva de produtos, serviços, pro-

cessos e de seus derivados, com base em sustentabilidade, bioeconomia, agricultura digital, inovação aberta e sistemas alimentares contemporâneos;

- introduzir a dimensão da inovação, em conjunto com a iniciativa privada e com parceiros internacionais, em toda a atuação governamental, como desafio fundamental para o futuro do País;
- aprimorar e intensificar os investimentos em educação, para aprimoramento do capital humano, em especial por meio do ensino de ciências, tecnologias, engenharia e matemática - STEM no País.
- fortalecer a educação profissional e tecnológica e a educação superior, de forma a aproximá-las das necessidades sociais, regionais e do mercado de trabalho, além de estimular o empreendedorismo inovador;
- desenvolver estratégias e programas orientados à atração de jovens em situação de risco social e educacional para processos de educação formal e de qualificação para o trabalho.

2. EIXO INSTITUCIONAL: Aprimorar a governança pública, com foco na entrega efetiva de serviços ao cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, garantindo a soberania e promovendo os interesses nacionais.

ORIENTAÇÕES:

- remodelar a política de gestão e desempenho de pessoal do Estado, visando ao aumento da eficiência e da efetividade dos serviços públicos e à redução de despesas;
- digitalizar e desburocratizar serviços públicos para garantir o pleno exercício da cidadania;
- identificar e difundir boas práticas de governança de programas e instituições públicas;
- otimizar, integrar e compartilhar estruturas, processos, sistemas, dados e recursos estatais;
- aprimorar os mecanismos de transparência, de prestação de contas, de gestão de integridade, riscos e controles internos e de participação e controle social;
- promover o processo decisório fundamentado em evidências, observadas as orientações éticas e legais;
- fortalecer os instrumentos de mediação para a solução de controvérsias e a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública;
- induzir o desenvolvimento de competências gerenciais e em processos administrativos para os agentes públicos dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com vistas a contribuir para a qualificação do planejamento e da gestão por resultados nos referidos entes federativos.

3. EIXO INFRAESTRUTURA: Fomentar o desenvolvimento da infraestrutura, com foco no ganho de competitividade e na melhoria da qualidade de vida, assegurando a sustentabilidade ambiental e propiciando a integração nacional e internacional.

ORIENTAÇÕES SELECIONADAS:

- Ampliar e difundir o conhecimento sobre as águas subterrâneas e suas interações com as águas superficiais, por meio da realização de levantamentos, estudos e pesquisas, visando à elaboração de um modelo de gestão integrada dos recursos hídricos.

4. EIXO AMBIENTAL: Promover a conservação e o uso sustentável dos recursos naturais, com foco na qualidade ambiental como um dos aspectos fundamentais da qualidade de vida das pessoas, conciliando a preservação do meio ambiente com o desenvolvimento econômico e social.

ORIENTAÇÕES:

- aproveitar as potencialidades regionais na geração de energia renovável;
- estimular a conservação e o uso sustentável da biodiversidade dos biomas nacionais e ambientes marinhos, dos recursos minerais, hídricos e do potencial energético no território brasileiro;
- regularizar a propriedade (titulação) em terras públicas e assentamentos da reforma agrária, com prioridade para os biomas vulneráveis;
- incentivar atividades econômicas de uso sustentável da floresta e da biodiversidade, propiciando a inclusão social e produtiva das comunidades locais;

- fomentar a pesquisa científica e o desenvolvimento da cadeia produtiva da bioeconomia, com foco no aproveitamento das potencialidades da biodiversidade para a utilização como fármacos, fitofármacos, medicamentos, cosméticos, bioenergia, biomateriais e outros do interesse da indústria.

5. EIXO SOCIAL: Promover o bem-estar, a família, a cidadania e a inclusão social, com foco na igualdade de oportunidades e no acesso a serviços públicos de qualidade, por meio da geração de renda e da redução das desigualdades sociais e regionais.

ORIENTAÇÕES:

- aprimorar a gestão e a governança da rede pública de educação, os mecanismos de cooperação federativa e regime de colaboração entre os sistemas de ensino;
- implementar uma política nacional de formação inicial e continuada de gestores e técnicos, com foco na prática, valorizando aspectos motivacionais, competências interpessoais e de liderança, articulada com a promoção em bases meritocráticas;
- promover políticas de formação e valorização dos professores, fortalecendo os planos de carreira e remuneração, melhorando as condições de trabalho e saúde e garantindo formação inicial e continuada que estimule a articulação entre teoria e prática;
- atualizar as bases nacionais curriculares e as metodologias de ensino para o enfrentamento dos desafios atuais e futuros, melhorando a qualidade da educação e preparando os estudantes visando ao pleno desenvolvimento da pessoa humana, à vida cidadã e profissional;
- ampliar a infraestrutura de conectividade nas escolas e estimular o uso pedagógico de tecnologias digitais na sala de aula e no ensino a distância;
- melhorar e ampliar a educação superior, contempladas as condições de oferta do ensino, a gestão e organização do trabalho, bem como o acesso, a permanência e o desempenho do aluno, promovendo o ensino superior na perspectiva do desenvolvimento sustentável, da inclusão social, do respeito às diferenças e do combate às desigualdades sociais;
- ampliar o acesso, a permanência e a qualidade da educação superior na modalidade de educação a distância;
- reorganizar o sistema de pós-graduação e pesquisa, por meio do estímulo à prática multidisciplinar e à vinculação de projetos aos setores social e produtivo;
- estimular os projetos conjuntos de pesquisa e as parcerias universitárias com instituições de ensino no exterior, incentivando a troca de experiências entre pesquisadores estrangeiros e pesquisadores brasileiros;
- elaborar e implementar a internacionalização curricular dos cursos de educação superior;
- promover a política linguística para internacionalização da educação superior;
- aperfeiçoar políticas e mecanismos de apoio aos agricultores familiares, especialmente mulheres e jovens, para desenvolvimento das zonas rurais e da agricultura familiar sustentável;
- fortalecer a estrutura de políticas públicas visando à promoção da equidade com foco em igualdade de oportunidades;
- garantir o acesso dos públicos vulneráveis a serviços públicos de qualidade e políticas públicas sociais, de modo a promover a redução das desigualdades sociais e regionais, o empoderamento e a autonomia das comunidades, a inclusão produtiva e o desenvolvimento sustentável;
- possibilitar o acesso e o uso da terra a trabalhadores rurais, de maneira sustentável, de modo a garantir assistência social e produtiva, com vistas a combater a pobreza rural;
- incentivar o cooperativismo como modo de fortalecimento de pequenos produtores;
- desenvolver projetos que potencializem a solução de problemas comuns a grupos de Estados e Municípios, com incentivo à solidariedade regional e à cooperação federativa;
- priorizar projetos pautados em sistemas produtivos e inovadores, locais e regionais, ambientalmente sustentáveis e geradores de emprego e renda;
- induzir cadeias produtivas estratégicas orientadas à agregação de valor e à diversificação econômica;
- estimular, em regiões e localidades com baixo IDH, o desenvolvimento de cadeias produtivas agropecuárias de ciclo curto para produtos de maior valor nutricional e maior valor agregado;
- expandir o acesso à água potável e à rede de saneamento nas regiões Norte e Nordeste.

QUADRO 6: PLANO PLURIANUAL - LEI 13.971/2019 (PPA 2020-2023).

OBJETIVO: 1237 - Fomentar a formação de pessoal qualificado, fortalecendo a assistência estudantil e a inovação de forma conectada às demandas do setor produtivo e às necessidades da sociedade em um mundo globalizado.

META: 052E - Elevar a taxa bruta de matrícula na graduação em 10 pontos percentuais, em consonância com o disposto na Meta 12 do Plano Nacional de Educação.

OBJETIVO: 1228 - Prover conhecimentos e tecnologias adequadas para a adoção de soluções para o setor agropecuário, fomentando a competitividade, a rentabilidade da produção, a segurança alimentar e nutricional, além do desenvolvimento da agropecuária.

META: 052G - Incrementar em 15%, em termos reais, o impacto econômico das soluções tecnológicas agropecuárias transferidas à sociedade, em comparação ao valor referente a 2018.

OBJETIVO: 1176 - Otimizar a capacidade científica do país na dimensão dos desafios da realidade brasileira.

META: 052P - Aumentar a participação dos dispêndios públicos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) para 0,7%.

OBJETIVO: 1213 - Fortalecer a Governança, a Gestão, a Transparência, a Participação Social e o Combate à Corrupção.

META: 0514 - Aumentar em 45,77% os benefícios financeiros decorrentes da atuação da CGU.

OBJETIVO: 1215 - Consolidar a cultura como mais um eixo estratégico de desenvolvimento sustentável, provendo o acesso, a produção e a fruição da cultura, o exercício dos direitos culturais, a preservação e a difusão da memória e do Patrimônio Cultural.

META: 051D - Ampliar em 60,45% o número de projetos culturais fomentados e incentivados.

QUADRO 7: POLÍTICA DE GOVERNANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL (DECRETO N° 9.203/2017)**DIRETRIZES DA GOVERNANÇA PÚBLICA:**

I - direcionar ações à busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

QUADRO 8: ALINHAMENTO DO PDI COM A ESTRATÉGIA DE GOVERNO DIGITAL PARA O PERÍODO DE 2020 A 2022 (DECRETO N° 10.332/2020)

ESTRATÉGIA DE GOVERNO DIGITAL:

- oferecer serviços públicos digitais simples e intuitivos, consolidados em plataforma única e com avaliação de satisfação disponível;
- conceder acesso amplo à informação e aos dados abertos governamentais, para possibilitar o exercício da cidadania e a inovação em tecnologias digitais;
- promover a integração e a interoperabilidade das bases de dados governamentais;
- promover políticas públicas baseadas em dados e evidências e em serviços preditivos e personalizados, com utilização de tecnologias emergentes;
- implementar a Lei Geral de Proteção de Dados, no âmbito do Governo Federal, e garantir a segurança das plataformas de governo digital;
- disponibilizar a identificação digital ao cidadão;
- adotar tecnologia de processos e serviços governamentais em nuvem como parte da estrutura tecnológica dos serviços e setores da administração pública federal;
- otimizar as infraestruturas de tecnologia da informação e comunicação;
- formar equipes de governo com competências digitais.

QUADRO 9: DIRETRIZES DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

DIRETRIZ PRINCIPAL: elevar a renda e a qualidade de vida da população brasileira para os padrões verificados nos países desenvolvidos.

EIXO ECONÔMICO: alcançar o crescimento econômico sustentado, com foco no ganho de produtividade, assegurando a redução das desigualdades sociais e regionais e a sustentabilidade ambiental.

EIXO INSTITUCIONAL: desenvolver a governança do Estado, com foco no cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas e garantir a soberania nacional.

EIXO INFRAESTRUTURA: fomentar o desenvolvimento da infraestrutura com foco no ganho de competitividade, na melhoria da qualidade de vida e na sustentabilidade ambiental, propiciando a integração nacional e internacional.

EIXO AMBIENTAL: promover o uso sustentável dos recursos naturais em consonância com o desenvolvimento econômico e social.

EIXO SOCIAL: promover o bem-estar e a inclusão social, com foco na igualdade de oportunidades e no acesso a serviços públicos de qualidade.

3.2.1 Planejamento do desenvolvimento do ensino de graduação

A contínua evolução da qualidade dos cursos de graduação da Instituição depende de ações visando ao aprimoramento e à consolidação do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão da Universidade. Portanto, todas as ações previstas neste PDI, com a participação de diferentes atores e gestores, têm como objetivo final promover a formação técnica e cidadã dos egressos da instituição, contribuindo para a qualidade de vida da sociedade.

O Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), instituído pela Lei nº 13.005/2014, estabelece diretrizes, metas e estratégias para o sistema de ensino, inclusive para a educação superior (Quadro 1).

Como diretrizes para o ensino de Graduação, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) orienta que as instituições de ensino superior devem elevar a taxa bruta de matrícula e a expansão de novas matrículas, assegurada a qualidade da oferta no ensino superior. Para atingir a meta proposta, é elencada uma série de estratégias a serem perseguidas pelas instituições de ensino, tais como a otimização da capacidade instalada da estrutura física e de recursos humanos das instituições, especialmente nos *campi* descentralizados, a fim de promover a interiorização do acesso à graduação; a expansão da oferta de cursos a distância pelo sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a elevação da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais, da relação de estudantes por professor e da oferta de vagas em cursos noturnos.

Como medidas institucionais, para promover o alinhamento estratégico com as metas estabelecidas no PNE 2014-2024, propõe-se promover a revisão e atualização do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e de todos os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação, a fim de realizar os ajustes necessários em suas políticas internas, após amplo debate institucional com a comunidade acadêmica. Na oportunidade, recomenda-se identificar a possibilidade de potencializar a interiorização do acesso à graduação a partir da ampliação do número de vagas e cursos disponíveis, bem como da expansão da oferta de cursos a distância ofertados pelo sistema UAB por meio da otimização da infraestrutura física e dos recursos humanos dos diversos *campi*.

No que se refere à interface do ensino superior com a educação básica, orienta-se contemplar na revisão do PPI e PPCs a promoção da melhoria da qualidade dos cursos de pedagogia e

licenciaturas, por meio da aplicação de instrumento próprio de avaliação aprovado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, integrando-os às demandas e necessidades das redes de educação básica, de modo a permitir aos graduandos a aquisição das qualificações necessárias à condução do processo pedagógico de seus futuros alunos, combinando formação geral e específica com a prática didática, além da educação para as relações étnico-raciais, a diversidade e as necessidades das pessoas com deficiência. Além disso, também se recomenda fomentar a oferta de cursos gratuitos prioritariamente para a formação de professores da educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, bem como para atender ao déficit de profissionais em áreas específicas.

O novo PDI da UFERSA para 2021-2025 contemplou metas relacionadas à melhoria da qualidade do ensino e à elevação da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais, as quais serão mensuradas por meio do monitoramento dos indicadores de desempenho que medem a Taxa de Sucesso na Graduação, a Taxa de Evasão e as notas obtidas nas avaliações promovidas pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE. O processo de autoavaliação continuada para aferição da qualidade dos cursos será progressivamente aprimorado na instituição para melhoria constante dos componentes curriculares e identificação das dimensões a serem fortalecidas. O Programa de Avaliação Continuada deverá contemplar a participação massiva do corpo discente na fase de diagnóstico e proporcionar maior abrangência e precisão dos indicadores de avaliação dos cursos de graduação.

Para melhoria das taxas de acesso e permanência na educação superior de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, a UFERSA instituirá Programa de Apoio a Discentes com Necessidades Especiais para promover o acompanhamento pedagógico dos estudantes, apoiando seu desenvolvimento e sucesso acadêmico.

No que se refere às políticas afirmativas, a UFERSA buscará criar e ampliar programas para propiciar a integração de grupos historicamente desfavorecidos, introduzindo um processo transparente de heteroidentificação para ingresso no ensino superior, a fim de coibir fraudes nos processos de seleção, bem como consolidar e expandir as políticas e ações da Coordenação Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social – CAADIS.

O elo entre teoria e prática como método pedagógico de aprendizagem foi potencializado no planejamento estratégico institucional como estratégia para melhoria da qualidade do ensino ministrado na instituição. Assim, foram contempladas metas no PDI da UFERSA 2021/2025 priorizando a melhoria da infraestrutura física de setores destinados às práticas de ensino-aprendizagem, especialmente nos cursos relacionados à vocação institucional, além daqueles em que a carga horária prática deve ser sobrelevada e potencializada como método de ensino-aprendizagem. Com o mesmo objetivo, intenciona ainda a implantação do hospital de ensino da Ufersa para cursos da área da saúde.

Para melhoria do desempenho acadêmico, o PDI/UFERSA (2021/2025) previu metas para expansão dos programas de apoio e suporte ao ensino, tais como os programas de tutoria, *mentoring* e monitoria, além de ter previsto a ampliação da oferta de disciplinas de nivelamento para os discentes ingressantes nos cursos de graduação. A Pró-Reitoria de Graduação deverá, ainda, monitorar o Índice de Rendimento Acadêmico (IRA) dos estudantes a fim de identificar a eficácia e efetividade das políticas orientadas à melhoria do desempenho dos estudantes.

A necessidade de formar profissionais com perfil que atenda às necessidades do mercado de trabalho foi ressaltada no PNE 2014-2024, o qual orienta às instituições de ensino fomentar estudos e pesquisas analisando a necessidade de articulação entre formação, currículo, pesquisa e mundo do trabalho, considerando as necessidades econômicas, sociais e culturais do País. Assim, o novo PDI da UFERSA contempla em seus objetivos estratégicos a promoção da formação profissional focada no atendimento das necessidades do mundo do trabalho. Para atingir o escopo, foram previstas metas para assegurar a oferta de disciplinas e cursos para formação complementar dos estudantes em áreas transversais visando ao desenvolvimento de competências na área de gestão de empresas e desenvolvimento pessoal, com o objetivo de formar profissionais com perfil e capacitação adequados para atuar no mundo do trabalho. Além disso, recomenda-se na atualização do PPI e PPCs incluir a previsão do estágio curricular como parte da formação do estudante na educação superior em todos os cursos de graduação, presenciais e a distância, conforme orienta o PNE 2014-2024.

Com relação à interdisciplinaridade, observou-se, na fase de diagnóstico, a necessidade da contínua articulação entre as áreas de conhecimento e os níveis de ensino oferecidos, bem como sua vinculação com a pesquisa e a extensão. Tal integração é requisito básico para que a formação oferecida alicerce o processo de desenvolvimento cultural, econômico, social e ambiental, evidenciando a necessidade de discussão sobre novas trajetórias de ensino, inovação curricular e de novas práticas de ensino e aprendizagem.

Um dos principais valores a serem desenvolvidos pela UFERSA é a internacionalização. Por isso, a Universidade deverá envidar esforços para construir relações além das fronteiras nacionais, consolidando e ampliando a cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais em programas de mobilidade acadêmica docente e discente. Para fomentar a internacionalização na instituição, o novo PDI 2021-2025 contemplou metas para consolidar e ampliar programas e ações de incentivo à mobilidade estudantil e docente, em âmbito nacional e internacional, visando ao enriquecimento da formação de nível superior. Também foram previstas metas para expansão das parcerias nacionais e internacionais para promover o intercâmbio científico e tecnológico entre as instituições de ensino e pesquisa. Além disso, foram previstas metas para expandir a disponibilidade de vagas nos cursos de Línguas Estrangeiras (proficiência e preparatórios para TOEFL, IELTS, TELP e outros sistemas de avaliação), bem como a oferta de disciplinas ministradas em língua estrangeira.

Com relação à inserção da Universidade na sociedade, observa-se que a questão envolve necessariamente a articulação do ensino com a produção do conhecimento por meio de ações e de pesquisa científica, tecnológica, artística e cultural. Deve permanecer a promoção de uma política de inserção com todos os segmentos da sociedade, buscando a ocupação plena das vagas oferecidas na graduação e na pós-graduação, a aplicabilidade do conhecimento gerado para entrega de valor à sociedade, dentre outros. Nesse contexto, vale destacar a importância de manter uma política inclusiva e flexível de aproveitamento de estudos. A excelência da aprendizagem representa um compromisso com o atendimento das necessidades pedagógicas dos alunos, uma vez que se encontra orientada à sua formação integral, atendendo e valorizando as diferenças individuais e sociais, tendo no horizonte sua repercussão no exercício social e profissional como egressos da Universidade. Isto fica transparente quando os resultados das contribuições da comunidade apontam para a necessidade de novas práticas de aprendizagem, relevantes tanto para

o ensino médio e fundamental quanto para o ensino superior. Vale destacar que, dando continuidade aos predispostos no PDI 2011- 2015, a educação a distância permanece sendo vista na UFRSA como uma política permanente de oferta de cursos de graduação, de pós-graduação e de extensão, devendo estar integrada à oferta presencial dos cursos nos diferentes níveis e áreas de conhecimento, assim como à política nacional de formação de professores (PNE 2014-2024). Para isso, a UFRSA mantém sua presença em polos de apoio presencial a cursos a distância, compartilhados com outras instituições ou exclusivos da Universidade. Devido à característica de transversalidade entre as áreas de atuação, os objetivos estratégicos relacionados ao ensino que irão gerar ações específicas das unidades acadêmicas da Universidade encontram-se identificados nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

A formação continuada dos profissionais da educação, prevista no PNE 2014-2024, foi incluída como ação estratégica, a instituição do Programa de Formação Continuada para Docência no Ensino Superior, que proporcionará debates sobre o desenvolvimento de novas ideias, propostas, abordagens de conteúdos e práticas pedagógicas que deem suporte a professores e gestores das universidades para superarem os desafios relacionados à docência no ensino superior, buscando-se a troca de experiências e o conhecimento científico como formas de promover formação superior mais holística, humanista, crítica, ética e cooperativa entre os futuros profissionais.

No que se refere à gestão acadêmica, dentre os eixos de trabalho previstos para a gestão direta dos cursos de graduação, a PROGRAD propõe as seguintes iniciativas:

- Implantar o diploma digital na graduação;
- Implantar o acervo digital na graduação;
- Implantar a Regulamentação do Programa de formação continuada docente em articulação com a DDP (PROGEPE);
- Implantar o Dash Board (painel de dados) da graduação da UFRSA;
- Implantar a Regulamentação do Programa de Nivelamento;
- Implantar a Regulamentação do Programa Mentoring;
- Implantar o sistema digital de processos seletivos em articulação com a CPPS;
- Implantar a Regulamentação do Bônus Regionais no processo de seleção de cursos de graduação;
- Implantar a Regulamentação da política de acompanhamento de egressos;
- Implantar a Regulamentação do Programa Institucional de Mobilidade estudantil nacional e internacional entre Universidades parceiras no MERCOSUL;
- Implantar o Regulamento Geral da graduação da UFRSA;
- Implantar a Regulamentação da curricularização da extensão nos cursos de graduação;
- Implantar a Regulamentação da EAD nos cursos de graduação presenciais;
- Realizar o Fórum das Licenciaturas;
- Realizar o II Fórum de coordenadores de curso;
- Realizar capacitação das unidades acadêmicas para atividades técnicas relacionadas aos cursos de graduação;
- Realizar capacitação dos NDEs e Colegiados de cursos;
- Realizar alinhamento dos PPCs à missão institucional definida no PDI;
- Realizar atualização de normativas acadêmicas, quando for o caso, para alinhamento com o PDI 2021/2025, em articulação com as unidades acadêmicas.

3.2.2 Planejamento do desenvolvimento da área de pesquisa e pós-graduação

O Plano Nacional da Pós-Graduação 2011-2020, elaborado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tem como objetivo definir as diretrizes, estratégias e metas para a política de pós-graduação e pesquisa no Brasil. O novo plano decenal para a pós-graduação, válido para o decênio 2021-2030, ainda encontra-se em fase de elaboração pela CAPES e visa a estabelecer um novo modelo de avaliação para os cursos de pós-graduação do país. Assim, a comissão nacional incumbida de elaborar a proposta do novo modelo de avaliação apresentou relatório com o cotejo de propostas e indicadores, com a denominação de Proposta de Modelo Multidimensional de Avaliação (Quadro 2).

Em que pese os novos critérios de avaliação ainda não terem sido definidos objetivamente pela CAPES, é recomendável que os programas de pós-graduação da UFRSA busquem o alinhamento progressivo do planejamento estratégico dos cursos de pós-graduação, tão logo os novos critérios sejam definidos no novo PNPG 2021-2030, bem como promovam o planejamento adequado das metas e ações necessárias à promoção da melhoria dos seus indicadores de desempenho. É importante ressaltar que a reformulação do Projeto Pedagógico Institucional também deverá contemplar as diretrizes do novo plano decenal da Pós-Graduação (PNPG 2021-2030) e do novo modelo de avaliação no que se refere ao ensino de pós-graduação. Definido o planejamento estratégico da pós-graduação da UFRSA, o planejamento estratégico de cada programa de pós-graduação deverá contemplar o estabelecimento de metas de desempenho considerando os critérios das respectivas áreas de avaliação e as recomendações descritas nas fichas de avaliação dos programas. Para atingir tais metas, os programas devem estabelecer um plano de ações estratégicas na área acadêmica para captação de recursos, revisão de currículos e incentivos à produção científica e tecnológica.

FIGURA 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PÓS-GRADUAÇÃO



Fonte: Elaborada pela Proplan.

No que se refere ao alinhamento às diretrizes propostas no Plano Nacional da Pós-Graduação e da nova Avaliação Multidimensional da CAPES, o novo PDI 2021-2025 contemplou metas gerais relacionadas aos respectivos eixos de avaliação:

- I. Ensino e Aprendizagem;
- II. Produção de Conhecimento;
- III. Internacionalização e Inserção;
- IV. Inovação e Transferência de Conhecimento e
- V. Impacto e Relevância para a Sociedade.

Para contemplar o eixo Ensino e Aprendizagem, o novo PDI da UFERSA prevê a expansão da oferta e cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, nos níveis Mestrado, Doutorado e Mestrado Profissional, bem como o estabelecimento de metas para melhoria da qualidade do ensino ministrado na pós-graduação. O processo de autoavaliação continuada para aferição da qualidade dos cursos será progressivamente implementado na instituição para melhoria constante dos componentes curriculares e identificação das dimensões a serem fortalecidas para melhoria da qualidade do ensino nos cursos de pós-graduação.

No que se refere aos eixos Produção de Conhecimento e Impacto e Relevância para a Sociedade, o novo PDI adotou o objetivo estratégico "Ampliar o portfólio de pesquisas voltadas para o desenvolvimento regional" e atrelou metas para a pesquisa em temas de interesse nacional referenciados em planos nacionais. Assim, para atingir os objetivos colimados na política educacional nacional, o planejamento estratégico sugere o direcionamento da pesquisa acadêmica institucional para grandes temas de interesse nacional, contemplados na Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 (Quadro 5), na Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2022 (Quadro 4) e para os objetivos nacionais estabelecidos no Plano Plurianual - PPA 2020-2023 (Quadro 6), a fim de elevar o padrão da pesquisa da Universidade e direcionar os esforços da academia para contribuir com o desenvolvimento regional do semiárido e com o desenvolvimento econômico nacional.

Importa mencionar que o direcionamento da pesquisa institucional a temas de interesse nacional também representa uma estratégia de captação de recursos extraorçamentários para a instituição e para os diversos grupos de pesquisa, uma vez que as oportunidades de financiamento da pesquisa com recursos públicos devem se concentrar nas temáticas definidas nos planos orçamentários federais e estaduais. Segundo dados divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento Regional, o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) investirá até R\$ 24,1 bilhões em atividades urbanas e rurais no ano de 2021⁵, dos quais parte dos recursos será investida no custeio de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e de tecnologias de interesse do desenvolvimento regional. O PPA 2020-2023 também prevê investimentos para o desenvolvimento de tecnologias adequadas à adoção de soluções para o setor agropecuário, a fim de fomentar a competitividade, a rentabilidade da produção e o desenvolvimento da agropecuária, dentre outras áreas de interesse nacional que serão financiadas no triênio. Por sua vez, o PNE 2014-2024 prevê o estímulo à pesquisa científica e de inovação, a fim de promover a formação de recursos humanos valorizando a diversidade regional e a biodiversidade da região amazônica e do cerrado, bem como a gestão de recursos hídricos no semiárido para mitigação dos efeitos da seca e geração de emprego e renda na região. A fim de mobilizar esforços para o desenvolvimento de pesquisa de ponta orientada ao desenvolvimento regional, serão viabilizados acordos e parcerias com entidades e órgãos governamentais, bem como instituições de ensino e pesquisa em centros de referência, nacionais e internacionais, visando a incentivar a atuação em rede e o fortalecimento de grupos de pesquisa na busca de soluções para os desafios do semiárido brasileiro.

Em relação ao eixo Internacionalização e Inserção, para a evolução do processo de internacionalização da UFERSA, faz-se necessário que a gestão superior avance na implementação de

⁵ Matéria disponível em [https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/12/governo-federal-distribui-ate-r-24-bilhoes-em-creditos-no-nordeste#:~:text=O%20Fundo%20Constitucional%20de%20Financiamento,Desenvolvimento%20do%20Nordeste%20\(Sudene\).](https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/12/governo-federal-distribui-ate-r-24-bilhoes-em-creditos-no-nordeste#:~:text=O%20Fundo%20Constitucional%20de%20Financiamento,Desenvolvimento%20do%20Nordeste%20(Sudene).)

políticas internas que permitam alavancar a internacionalização, a partir do estabelecimento de um ambiente institucional propício e que tenha foco no aumento da competitividade com outras universidades que figuram como referência no cenário mundial.

A internacionalização na UFERSA deve adotar estratégias que permitam aumentar a competitividade acadêmica em diferentes eixos (ambiente educacional bilíngue; produção científica e tecnológica internacionalizada; visibilidade internacional e cooperação internacionalizada) e inserir a Universidade nos principais *rankings* de excelência nacionais e internacionais. As seguintes iniciativas devem ser adotadas visando ao desenvolvimento da internacionalização na UFERSA:

- Promover maior inserção de professores, estudantes (de graduação e pós-graduação) e servidores técnico-administrativos em instituições reconhecidas internacionalmente, recebendo estrangeiros e ampliando convênios e pesquisas conjuntas, bem como fortalecendo a posição da UFERSA na comunidade internacional nas diferentes áreas do conhecimento;

- Ampliar a participação e a mobilidade internacional de estudantes dos cursos de graduação e programas de pós-graduação, professores e técnico-administrativos para participação em estudos, treinamentos e capacitação em instituições de excelência no exterior;

- Criar oportunidades de cooperação entre grupos de pesquisa da UFERSA e de universidades e centros de pesquisa estrangeiros, por meio de projetos de cooperação bilateral e programas para fixação, na UFERSA, de pesquisadores visitantes;

- Ampliar o programa para o desenvolvimento de competência em língua estrangeira na UFERSA.

O novo PDI 2021-2025 buscou consolidar e ampliar programas e ações de incentivo à mobilidade estudantil e docente em cursos de graduação e pós-graduação, em âmbito nacional e internacional, visando ao enriquecimento da formação de nível superior. Também foram previstas metas para expansão das parcerias nacionais e internacionais para promover o intercâmbio científico e tecnológico entre as instituições de ensino e pesquisa e a consolidação de programas, projetos e ações visando à internacionalização da pesquisa e da pós-graduação.

No que tange ao eixo Inovação e Transferência de Conhecimento, o novo PDI previu metas para estímulo à pesquisa de inovação e sugere aos diversos grupos de pesquisa o alinhamento com a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2022 (Quadro 4). Para estimular a inovação, a UFERSA buscará consolidar a instalação do Parque Tecnológico, com vistas a ampliar o investimento em pesquisas com foco em desenvolvimento e estímulo à inovação, bem como incrementar a formação de recursos humanos para a inovação, de modo a buscar o aumento da competitividade das empresas de base tecnológica. Além disso, serão viabilizados acordos e parcerias para ampliar a cooperação científica com empresas, Instituições de Educação Superior - IES e demais Instituições Científicas e Tecnológicas – ICTs. É importante mencionar que o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) prevê a necessidade de fortalecer as redes físicas de laboratórios multifuncionais das IES e ICTs nas áreas estratégicas definidas pela política e estratégias nacionais de ciência, tecnologia e inovação. Assim, o novo PDI da UFERSA prevê a ampliação da rede de laboratórios multiusuário da instituição de ensino com vistas a otimizar o uso da infraestrutura física laboratorial para desenvolvimento da pesquisa institucional, a integração e o fortalecimento dos grupos de pesquisa. A fim de otimizar o uso da infraestrutura física, também está previsto o encerramento das atividades no Núcleo de Geração e Transferência de Tecnologia em Produção Animal do Semiárido – NUTESA, com o deslocamento dos estudos e projetos para outras instalações existentes, concentrando esforços e otimizando recursos.

Como estratégias para ampliação do financiamento da inovação, além do redirecionamento do orçamento da Universidade para as atividades finalísticas (ensino, pesquisa e extensão), o novo PDI 2021-2025 prevê a proposta de criação do Fundo Patrimonial da UFERSA, autorizado pela Lei nº 13.800/2019, o qual poderá receber recursos oriundos de doações resultantes da dedução de impostos para investir em projetos de inovação, conforme definido na Lei do Bem (Lei 11.196/2005).

A política de pesquisa e pós-graduação para 2021-2025 deverá ser refletida no estímulo à participação dos docentes em grupos de pesquisa interdisciplinares visando à produção de conhecimento científico e pesquisas de impacto e relevância econômica e social em todas as áreas do conhecimento. Deverá pautar-se, também, em ações visando à melhoria da qualidade dos cursos e programas, à busca pela excelência no ensino, na pesquisa e extensão, assim como na geração de novas tecnologias que possibilitem o desenvolvimento da região semiárida do Nordeste brasileiro. Nesse contexto, foram estabelecidas as linhas prioritárias de pesquisa visando à conservação e uso sustentável da biodiversidade do semiárido, bem como ações educacionais, ambientais e tecnológicas adaptadas aos biomas do semiárido.

A UFERSA, por intermédio da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, tem adotado uma política de continuidade para melhoria dos cursos de pós-graduação em fase de consolidação e buscado a excelência para os programas já consolidados, monitorando-os de forma a melhorar seus conceitos na avaliação da CAPES. Esta política busca estimular a melhoria dos indicadores de desempenho dos programas nas dimensões que compõem a avaliação multidimensional da CAPES.

Para cumprir sua missão e atingir suas metas, de acordo com suas estratégias, a PROPPG conta com uma estrutura composta por divisões, setores e comissões, as quais se propõem a realizar, no âmbito da UFERSA, ações que viabilizem a interação entre membros da comunidade universitária; estimulem a busca por parcerias nacionais e internacionais e a integração com a iniciativa privada para a solução de problemas pontuais, além de deverem retroalimentar suas ações, como forma de aumentar a participação da comunidade universitária. Para tanto, estão descritas, a seguir, as estratégias da PROPPG para o período de vigência do PDI:

- Realizar o planejamento estratégico da PROPPG e de seus programas de pós-graduação;
- Revisar os Planos Pedagógicos dos cursos dos programas de pós-graduação;
- Executar reuniões para acompanhar a elaboração do planejamento estratégico de cada programa e discutir os critérios de avaliação de cada área da CAPES (documentos de área da CAPES e documento de Apresentação de Propostas de Cursos Novos - APCN), índices mínimos para criação de um novo PPG, bem como composição do núcleo docente do novo programa;
- Acompanhar a construção da proposta pedagógica que deverá conter matriz curricular, regimento do curso e demais documentações, bem como a composição da proposta APCN;
- Melhorar a eficiência na divulgação dos cursos de programas de pós-graduação em nível nacional nas mídias sociais e possibilitar a descentralização do processo seletivo, abrangendo possíveis candidatos que se encontram em outras localidades do país e no exterior;
- Implementar e supervisionar Programa de Autoavaliação dos Programas de Pós-Graduação e propor ações para correções necessárias;
- Atualizar as páginas dos programas de pós-graduação como o intuito de melhorar a visibilidade das informações;

- Desenvolver políticas que permitam ao pesquisador a execução de projetos e a publicação em periódicos com alto fator de impacto, com vistas a melhorar os indicadores de pesquisa dos programas de pós-graduação na avaliação da CAPES, ampliar a influência dos pesquisadores, além de permitir maior possibilidade de captação de recursos financeiros, da realização de parcerias internacionais e a possibilidade de aumento de bolsistas de produtividade do CNPq no quadro de docentes permanentes dos programas;
 - Instituir o Programa de Incentivo à Publicação para Programas em Consolidação (PIPE). Os programas em consolidação, segundo a CAPES, são aqueles com notas três (3) e quatro (4) nas últimas avaliações ou sem avaliação;
 - Instituir o Programa de Incentivo à Publicação para Programas Consolidados (PIPC). Os programas consolidados são aqueles que possuem as notas cinco (5), seis (6) e sete (7) na CAPES;
 - Fortalecer a comunicação/divulgação das pesquisas científicas, tecnológicas e de inovação desenvolvidas por pesquisadores da UFRSA;
 - Estimular pesquisas tecnológicas e de inovação, orientadas à solução dos principais entraves ao crescimento do setor produtivo, o desenvolvimento e planejamento regional, a partir da interface da Economia e/ou Social com outras áreas do planejamento regional, focando em temáticas como abordagens alternativas sustentáveis dos processos de desenvolvimento regional, urbano e rural; arranjos produtivos locais, combate à pobreza e às desigualdades, gesto social e dinâmica territorial; análise do ambiente e novas perspectivas de planejamento do desenvolvimento regional;
 - Adequar a estrutura de laboratórios de pesquisa aos aspectos legais, éticos e de biossegurança, além de ampliar a estrutura de laboratórios multiusuários;
 - Organizar, inventariar e instituir normas de utilização das infraestruturas de pesquisa (setores produtivos, Fazenda Escola Rafael Fernandes, Hospital Veterinário, dentre outros) e dos laboratórios de ensino e pesquisa, assim como os laboratórios multiusuários existentes na UFRSA, disponibilizando em plataformas digitais a lista dos laboratórios e equipamentos multiusuários; estabelecer políticas prioritárias para participação dos laboratórios multiusuários e de grupos multidisciplinares nos projetos da instituição, tais como CT-INFRA;
 - Consolidar grupos de pesquisa e incentivar atuação em rede de pesquisadores com instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais; fortalecer e ampliar a iniciação científica para promover a integração da graduação nos programas;
 - Estimular a inserção dos docentes nas atividades de pesquisa e inovação;
 - Estimular o desenvolvimento de projetos de pesquisa visando ao desenvolvimento regional e do semiárido brasileiro;
 - Fomentar a atuação da pós-graduação na educação básica, por meio de ações integrativas de ensino;
 - Identificar programas aptos à fusão e elaborar projetos de fusão para envio de propostas à CAPES, a fim de otimizar recursos pessoais e financeiros, bem como promover a melhoria da avaliação dos cursos, nos termos da Portaria CAPES nº 256, de 23 de novembro de 2018, que dispõe sobre fusões, desmembramentos e migrações dos programas de pós-graduação *stricto sensu*;
 - Acompanhar a coerência dos critérios de credenciamento, reconhecimento e descredenciamento do corpo docente permanente com a autoavaliação e planejamento estratégico do programa;
 - Oferecer suporte administrativo à elaboração de planos de trabalho e acompanhamento da execução de projetos de pesquisa;

- Capacitar os coordenadores dos programas e corpo técnico para elaboração de relatórios da Plataforma Sucupira, garantindo a qualidade dos dados e das informações prestadas;
- Desenvolver ou adquirir *softwares* para o acompanhamento dos programas pelas coordenações de curso, sobretudo na aplicação dos recursos financeiros oriundos do PROAP ou do Programa de Apoio Institucional;
- Instituir a Plataforma Institucional de Acompanhamento dos Egressos, a fim de que sejam realizados o cadastro e acompanhamento das nucleações de cada PPG e, conseqüentemente, seu impacto na formação de recursos humanos qualificados;
- Instituir o Plano Institucional de Internacionalização, em conjunto com a Assessoria de Relações Internacionais, direcionado prioritariamente aos programas com notas de avaliação cinco e seis. Para tanto, a PROPPG se propõe a promover, juntamente com o Centro de Línguas do Semiárido (CELIS), a capacitação em idiomas de docentes e discentes;
- Lançar editais específicos para missões internacionais, inclusive a contratação de pesquisadores visitantes, mediante demanda justificada; padronizar identificadores de pesquisa para docentes e unidades acadêmicas, promovendo a publicidade e visibilidade dos dados de pesquisa em plataformas como a ORCID, *Researcher ID*;
- Promover a oferta de disciplinas em inglês para os programas de pós-graduação, sobretudo os de nível 5 e 6;
- Ampliar as oportunidades de bolsas e convênios por meio de programas como o PAEC – Mobilidade estudantil e celebrar e/ou renovar convênios com instituições parceiras dos grupos de pesquisa ligados aos programas;
- Implementar sistema de registro e acompanhamento dos docentes colaboradores, pós-doutorandos e pesquisadores visitantes, incluindo relatórios e indicadores do seu impacto na captação de recursos e melhoria da produção científica qualificada; prover condições específicas de trabalho a professores recém-ingressos para a consolidação de sua pesquisa;
- Reduzir as assimetrias na produção científica, aumentando as possibilidades de que eles sejam contemplados com bolsas de produtividade em pesquisa do CNPq;
- Promover capacitações anuais nas áreas de redação e publicação científica em periódicos de alto impacto; uniformizar a denominação dos departamentos, centros e demais unidades da UFERSA em citações de artigos e outras publicações;
- Consolidar o Comitê de Ética em pesquisa com humanos e Comitê de Ética no uso de animais, garantindo-lhes espaço físico adequado e recursos humanos qualificados;
- Incentivar a cooperação de programas e grupos de pesquisa de áreas afins através da oferta de disciplinas, cursos, seminários e eventos interdisciplinares;
- Incentivar o estabelecimento e a consolidação de pesquisa em rede, possibilitando aos pesquisadores da UFERSA a integração com grupos de reconhecida expertise nas esferas nacional e internacional;
- Realizar anualmente o Seminário Integrador dos Programas de Pós-Graduação, com o intuito de divulgar de forma eficiente os resultados das pesquisas realizadas, garantir a visibilidade dos grupos e de pesquisadores nos meios acadêmicos e setores econômicos;
- Promover a divulgação da pesquisa gerada pelos PPG's em veículos de comunicação de alcance nas diversas classes da sociedade. Ainda em termos de divulgação, será elaborado um

portfólio institucional da PROPPG contendo informações sistematizadas e padronizadas de cada programa, nas versões em português, inglês e espanhol;

- Ampliar os espaços físicos destinados às atividades da pós-graduação (salas de aula, auditórios, salas de videoconferência e salas de estudos e sala de coordenação);
- Criar políticas de fortalecimento à área de saúde, inicialmente com a conclusão do DINTER – Medicina, possibilitando a qualificação docente da UFRSA para a criação de um Programa de Pós-Graduação em saúde da família ou áreas correlatas, bem como a abertura de cursos de pós-graduação na área da saúde, como a implantação de residências médicas.
- Criar um DINTER na área de linguística.

Além das ações mencionadas, a PROPPG promoverá a autoavaliação permanente para acompanhamento dos indicadores e o monitoramento da evolução dos programas de pós-graduação, em atendimento à exigência contida no Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG) 2011-2020, na Proposta de Aprimoramento do Modelo de Avaliação da PG (Comissão Nacional de Acompanhamento do PNPG 2011-2020), no Relatório do GT-Autoavaliação da CAPES e nas Fichas de Avaliação da CAPES de todas as áreas. Para tanto, a PROPPG irá propor a Metodologia de elaboração e aplicação da autoavaliação, da análise e divulgação dos resultados e a Metodologia de elaboração, acompanhamento e divulgação do planejamento estratégico, além de propor métricas de indicadores condizentes com os indicadores de avaliação da CAPES.

3.2.3 Planejamento do desenvolvimento da área de extensão e cultura

A Política Nacional de Extensão Universitária, homologada pela Resolução MEC nº 7/2018, concebe as atividades extensionistas como de enorme importância para a promoção de mudanças profundas na universidade pública, de modo a direcioná-la, efetivamente, ao cumprimento de sua missão. Tal política define a extensão universitária como:

"A Extensão na Educação Superior Brasileira é a atividade que se integra à matriz curricular e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa."

Nos termos da Política Nacional de Extensão, estruturam a concepção e a prática das Diretrizes da Extensão na Educação Superior:

I - a interação dialógica da comunidade acadêmica com a sociedade por meio da troca de conhecimentos, da participação e do contato com as questões complexas contemporâneas presentes no contexto social;

II - a formação cidadã dos estudantes, marcada e constituída pela vivência dos seus conhecimentos, que, de modo interprofissional e interdisciplinar, seja valorizada e integrada à matriz curricular;

III - a produção de mudanças na própria instituição superior e nos demais setores da sociedade, a partir da construção e aplicação de conhecimentos, bem como por outras atividades acadêmicas e sociais;

IV - a articulação entre ensino/extensão/pesquisa, ancorada em processo pedagógico único, interdisciplinar, político educacional, cultural, científico e tecnológico.

A Política Nacional de Extensão prevê, ainda, que estruturam a concepção e a prática das Diretrizes da Extensão na Educação Superior:

I - a contribuição na formação integral do estudante, estimulando sua formação como cidadão crítico e responsável;

II - o estabelecimento de diálogo construtivo e transformador com os demais setores da sociedade brasileira e internacional, respeitando e promovendo a interculturalidade;

III - a promoção de iniciativas que expressem o compromisso social das instituições de ensino superior com todas as áreas, em especial as de comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção, e trabalho, em consonância com as políticas ligadas às diretrizes para a educação ambiental, educação étnico-racial, direitos humanos e educação indígena;

IV - a promoção da reflexão ética quanto à dimensão social do ensino e da pesquisa;

V - o incentivo à atuação da comunidade acadêmica e técnica na contribuição ao enfrentamento das questões da sociedade brasileira, inclusive por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural;

VI - o apoio em princípios éticos que expressem o compromisso social de cada estabelecimento superior de educação;

VII - a atuação na produção e na construção de conhecimentos, atualizados e coerentes, orientados ao desenvolvimento social, equitativo, sustentável, com a realidade brasileira.

A Política Nacional de Extensão Universitária é materializada, na universidade, por meio dos mais variados programas, projetos e ações. A UFRSA, como instituição que produz conhecimento, formando profissionais e cidadãos nas ciências agrárias, nas ciências biológicas, nas ciências exatas, nas ciências tecnológicas (engenharias), nas ciências da saúde, nas ciências humanas e nas ciências sociais aplicadas, possui grande potencial a oferecer em projetos de extensão, no âmbito da cooperação com a sociedade. A instituição conta, no campo da extensão universitária, com núcleos de estudos, empresas juniores, incubadoras e tem prevista a construção de um Parque Tecnológico, envolvendo servidores docentes e técnico-administrativos, além de discentes. Dentre as ações de extensão, destacam-se os serviços prestados pelas incubadoras, que funcionam nos *campi* de Mossoró, Angicos e Pau dos Ferros, sendo, respectivamente, a Incubadora Tecnológica e do Agronegócio de Mossoró - IAGRAM, a Incubadora de Empresas do Agronegócio da Caprinovinocultura do Sertão do Cabugi - INEAGRO e o Núcleo de Incubação Tecnológica e Social - NITS. As incubadoras têm o objetivo de fomentar o empreendedorismo e inovação na região.

A PROEC conta com um total de 23 Empresas Juniores, que são associações civis sem fins lucrativos, formadas e geridas por alunos de graduação e por docentes que exercem função de tutores, tendo como principais objetivos:

- Fomentar o aprendizado prático do universitário em sua área de atuação;
- Aperfeiçoar o processo de formação dos graduandos;
- Estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional dos graduandos;
- Intensificar o relacionamento entre a UFRSA e o meio empresarial;
- Desenvolver atividades de consultoria e assessoria a empresários e empreendedores.

O Núcleo de Arte e Cultura - NAC iniciou suas atividades em julho de 2019 e visa à realização e difusão da cultura no âmbito universitário como também na comunidade externa à UFERSA, por meio de ações artísticas, promovendo a interação entre universidade e demais segmentos sociais, visando ao desenvolvimento cultural local e regional. As atividades desenvolvidas são: prática de conjunto, prática de coral, violão infantil, teatro e dança.

A PROEC atua com ações de extensão que proporcionam o empreendedorismo, seja por meio de empresas juniores ou de incubadoras de empresas. Porém, pretende-se alavancar ainda mais o empreendedorismo universitário e o atendimento aos empreendedores e micro e pequenas empresas. O investimento em ações de empreendedorismo acarreta benefícios de inúmeras formas, como o crescimento do país, geração de empregos, impactos positivos na economia, inovação e competitividade, proporcionando, dessa forma, melhores ofertas de produtos e serviços para os consumidores.

O alinhamento das ações de extensão com as metas propostas no PDI visa à melhor interação da UFERSA com a comunidade externa, promovendo de forma mais significativa o desenvolvimento do semiárido brasileiro. Desse modo, metas como a implantação de uma política de extensão universitária, o assessoramento a produtores rurais e a pequenos municípios (com menos de 50.000 habitantes), implantação de curso preparatório para o ENEM, oferta de atendimento dos núcleos de práticas acadêmicas, o incentivo ao empreendedorismo universitário e o incentivo à cultura se destacam como metas basilares para atender à expectativa de crescimento institucional nos próximos cinco anos.

A definição da política de extensão é importante para acomodar os propósitos da instituição universitária, visando a nortear o planejamento, submissão, execução e avaliação das ações orientadas à sociedade. Para a definição da política de extensão institucional, deverão ser consideradas as diretrizes para extensão da educação brasileira estabelecidas na Resolução nº 7/2018 do Ministério da Educação.

A UFERSA está inserida na região do semiárido e sua história é marcada pela ciência desenvolvida no ambiente rural. O desenvolvimento de ações que foquem no produtor rural irá proporcionar a movimentação da economia local, a ascensão de pequenos produtores, o agronegócio, a aplicação da tecnologia no meio produtivo e a disseminação de práticas que proporcionem o conhecimento para lidar com a escassez de recursos naturais da região. Para isso, a PROEC irá apoiar e fomentar ações de extensão buscando o desenvolvimento dos produtores rurais. Importa mencionar que o PNE 2014-2024 orienta a expansão do atendimento específico a populações do campo, de modo a potencializar a profissionalização no meio rural. Para atendimento do fim colimado, o novo PDI da UFERSA prevê atividades de extensão direcionadas especificamente ao atendimento de produtores rurais, tais como a oferta de assistências técnicas especializadas para o setor agrário e a incubação de cooperativas rurais para fomentar a gestão social no campo.

Além das diretrizes fixadas pela Resolução MEC nº 7/2018, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) previu diretrizes para a extensão universitária. A principal proposta prevista nos planos nacionais diz respeito à curricularização da extensão, por meio da qual as universidades devem assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando, ainda, que a ação seja direcionada, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social. Para promover o alinhamento estratégico com as metas estabelecidas no PNE 2014-2024 e na Política Nacional de

Extensão Universitária (Resolução MEC nº 7/2018, a UFRSA) e com o escopo de promover a valorização das ações de extensão, a UFRSA estabeleceu em seu Plano de Metas 2021/2025 a "creditação da extensão", permitindo o lançamento no histórico escolar do estudante de todas as atividades extracurriculares, em sintonia com os PPCs, como uma das formas de institucionalização da extensão. Para atingir a meta, recomenda-se que a curricularização da extensão seja tratada na atualização do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e nos Projetos Pedagógicos de todos os Cursos de Graduação, presenciais e a distância, os quais deverão readequar a concepção da extensão universitária às diretrizes nacionais. Outrossim, recomenda-se que as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira também sejam direcionadas aos cursos de pós-graduação, conforme orienta a Resolução MEC nº 7/2018. Para isso, será articulada uma ação conjunta entre PROEC, PROGRAD, PROPPG e os Núcleos Estruturantes para implantar as atividades de extensão nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC). A curricularização da extensão proporcionará aos estudantes uma vivência maior da aplicabilidade prática da teoria estudada em sala de aula, impacto na sociedade, interação da universidade com o público externo e a resolução de problemas enfrentados pela população.

Também merece destaque a proposta da extensão universitária no âmbito municipal e regional, principalmente a relevância do impacto e da transformação social que ela pode alcançar na perspectiva do local para o global, conforme indicam as diretrizes da Política Nacional de Extensão Universitária. A extensão universitária, no âmbito municipal, estabelece uma interação dialógica entre as partes envolvidas no processo social do desenvolvimento local e regional. Nesse sentido, o município passa a constituir uma unidade de pesquisa e de extensão universitária, na medida em que agrega uma série de demandas hoje difusas, mas que podem ser supridas pela constante produção de conhecimento científico e pelas potenciais ações que podem ser desenvolvidas pela UFRSA.

A importância do papel que o município deve exercer no desenvolvimento local e regional está expressa na Constituição Brasileira de 1988. No Brasil, são 5.564 e, no Rio Grande do Norte, são 167 municípios, dos quais cerca de 83,23% são municípios de pequeno porte, ou seja, aqueles cuja população é inferior a 20 mil habitantes e têm densidade demográfica inferior a 80 habitantes por quilômetro quadrado. Grande parte desses municípios de pequeno porte é dependente dos outros entes federativos, em termos econômicos, institucionais e administrativos, sendo muitos deles conhecidos como "municípios previdenciários", pelo fato de se sustentarem com a renda de sua população de aposentados. Além disso, o conhecimento técnico, científico, tecnológico e cultural produzido pelas universidades brasileiras não tem alcançado tais municípios. Portanto, torna-se um objetivo estratégico da extensão universitária alcançá-los, especialmente no entorno de sua atuação.

3.2.4 Planejamento do desenvolvimento da área de Assistência Estudantil

Relativamente à assistência estudantil, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) traz como diretrizes principais a ampliação das políticas de inclusão e de assistência estudantil e a ampliação das taxas de acesso e permanência na educação superior de estudantes egressos da escola pública, afrodescendentes e indígenas e de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação.

Para ampliação das políticas de inclusão e de assistência estudantil, o novo PDI 2021-2025 prevê a implementação da Política de Assistência Estudantil da UFRSA, a qual deverá se propor a

equacionar a distribuição dos recursos institucionais destinados à assistência estudantil a partir da definição de uma nova metodologia para aferição dos perfis de vulnerabilidade dos discentes, classificados por graus de vulnerabilidade socioeconômica, a fim de nortear um critério de priorização. Para atingir esse escopo, faz-se necessário que a gestão administrativa avance na implementação de políticas internas permitindo aprimorar o processo de alocação de recursos do Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES, a partir do estabelecimento de uma política de assistência estudantil capaz de identificar os diferentes níveis de vulnerabilidades sociais dos discentes e as necessidades assistenciais possíveis de serem atendidas pelas políticas institucionais.

Outra estratégia adotada no Plano de Metas do PDI 2021-2025 é a redução das despesas de custeio das atividades administrativas a fim de promover investimentos nas atividades finalísticas (ensino, pesquisa, extensão e inovação), bem como para ampliar o financiamento da assistência estudantil. Obtida a fonte de custeio por meio da redução sustentável e progressiva das despesas de custeio contingenciáveis, a instituição buscará expandir o número de discentes atendidos pelo Programa Institucional de Assistência Estudantil (PIAE), ampliar o número de vagas oferecidas na Moradia Estudantil e garantir o fornecimento continuado e ininterrupto da alimentação aos estudantes com maior vulnerabilidade social. Por outro lado, a instituição buscará expandir os serviços de saúde oferecidos aos estudantes, em especial nos *campi* descentralizados, os quais se encontram menos assistidos atualmente.

As taxas de acesso e permanência na educação superior são parâmetros que serão monitorados por meio do acompanhamento permanente dos indicadores de desempenho acadêmico dos estudantes assistidos pelo Programa Institucional de Assistência Estudantil e do monitoramento dos indicadores institucionais de desempenho dos cursos de Graduação.

No que se refere à gestão, dentre os eixos de trabalho previstos para a assistência estudantil, a PROAE propõe-se às seguintes iniciativas:

- Construir e implementar a Política Institucional de Assistência Estudantil;
- Atualizar as normas tratando da concessão de apoio financeiro aos discentes para participação em eventos;
- Criar normativa para uso do ônibus que transporta estudantes nos *campi*;
- Ampliar a concessão de auxílio financeiro aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica;
- Aperfeiçoar os processos seletivos do Programa Institucional de Assistência Estudantil (PIAE);
- Aprimorar a gestão das informações e ferramentas de acompanhamento da execução financeira do PNAES;
- Aperfeiçoar o acompanhamento dos discentes assistidos;
- Apoiar a permanência de pais e mães estudantes;
- Atualizar o Regulamento da Moradia Estudantil;
- Criar espaços de lazer nas Moradias Estudantis;
- Ampliar e equipar os espaços de estudo nas Moradias Estudantis;
- Criar formas de acesso mais seguras entre as Moradias Estudantis e o centro da cidade do *campus* em que o discente está matriculado e entre a moradia e a Universidade;
- Otimizar o acesso dos(as) moradores(as) aos serviços de saúde internos e externos à Ufersa;
- Aumentar o número de refeições ofertadas aos discentes assistidos com a Moradia Estudantil;

- Criar um espaço físico para a realização das atividades dos representantes das Moradias Estudantis;
- Melhorar a infraestrutura das Moradias Estudantis, promovendo o bem-estar dos residentes;
- Construir prédios para a Moradia Estudantil Masculina no campus Mossoró;
- Revitalizar as casas da Moradia Masculina do campus Mossoró para que funcionem os serviços da assistência estudantil;
- Ampliar o quantitativo de campanhas de saúde realizadas na UFERSA;
- Ampliar os serviços de atenção à saúde dos estudantes;
- Criar e institucionalizar uma política de saúde estudantil;
- Aumentar o quantitativo de refeições servidas aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica;
- Aprimorar os serviços de alimentação e nutrição da UFERSA;
- Implementar uma política de esporte, cultura e lazer na UFERSA;
- Buscar recursos específicos para bolsas e contratações de treinadores terceirizados para cada modalidade específica;
- Ampliação das bolsas na área do esporte;
- Implementar uma política de esporte, cultura e lazer na UFERSA;
- Melhorar a assistência estudantil em atividades envolvendo esporte, cultura e lazer;
- Melhorar a mobilidade e deslocamento dos estudantes no campus.

3.2.5 Planejamento do desenvolvimento da área de Gestão

As diretrizes para a governança pública das entidades e órgãos federais foram fixadas no Art. 4º do Decreto nº 9.203, de 2017, que instituiu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Quadro 7).

O direcionamento das ações institucionais para a busca de resultados para a sociedade e a busca soluções e estratégias inovadoras para lidar com a limitação de recursos e superação dos desafios institucionais norteou a elaboração de todo o planejamento estratégico da UFERSA.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025 pautou-se pela perspectiva de instituir princípios e mecanismos da governança pública para a produção de resultados para a sociedade, a fim de induzir o desenvolvimento regional por meio da produção e da transferência de conhecimento especializado, capazes de potencializar as economias locais e regionais, da formação de profissionais com um novo perfil para atuar no mundo do trabalho e do comprometimento institucional com as políticas e planos nacionais de interesses de toda a sociedade brasileira. Para atingir esse escopo, foram previstas ações e estratégias transversais para o ensino, a pesquisa, a extensão, a assistência estudantil e as áreas de planejamento e gestão da Universidade que perpassam por todos os princípios da governança pública.

Em que pese o avanço identificado na governança dos órgãos federais, a instituição ainda necessita promover ações importantes para consolidação da governança institucional, as quais foram previstas no Plano de Metas 2021-2025. Prioritariamente, é necessário estabelecer a Política de Governança no âmbito da UFERSA, alinhada com as diretrizes gerais fixadas no Decreto nº 9.203, de 2017, e as disposições da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. A designação de comitês de assessoramento da Alta Administração, a definição dos papéis

das lideranças, o amadurecimento da cadeia de valor e da estrutura de governança da UFERSA, a potencialização da gestão de riscos como indutora de decisões estratégicas, a criação de instâncias de integridade capazes de induzir mudanças transformacionais de comportamento, o fortalecimento dos controles internos e a promoção da *accountability* e transparência são exemplos de frentes de ação necessárias à consolidação da governança institucional.

A promoção da simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico, também constituem diretrizes de governança que devem ser amadurecidas em toda a instituição de ensino. Para atingir o objetivo, propõe-se a simplificação dos processos e procedimentos administrativos e o avanço na adoção de soluções de governo eletrônico para digitalização de serviços públicos. Para avançar nesse sentido, recomenda-se ações de simplificação por meio do mapeamento de processos e que sejam traçadas estratégias de governança digital no novo Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), alinhadas à Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 (Quadro 8).

O monitoramento do desempenho e a avaliação dos resultados das políticas institucionais constituem princípio da governança que buscamos incorporar ao planejamento estratégico. A previsão da instituição de programas de autoavaliação de cursos e programas de ensino, a introdução de sistemas de informação para monitoramento de desempenho e acompanhamento dos indicadores institucionais, a constituição de base de dados institucionais alimentados pelas fontes primárias e a atualização tempestiva dos dados institucionais são algumas das ações previstas no Plano de Metas 2021-2025.

A articulação entre instituições para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público também foi contemplada no planejamento estratégico por meio da previsão no Plano de Metas do estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, com vistas a fortalecer o desenvolvimento da pesquisa institucional, a integração e o fortalecimento dos grupos de pesquisa.

A incorporação de padrões elevados de conduta por todo o corpo de servidores constitui diretriz primordial, a qual será continuada, fomentada e induzida a partir da implementação do novo Plano de Integridade da UFERSA, da instituição do Comitê de Integridade, o qual ficará responsável pela implementação e monitoramento do plano, e da instituição e consolidação das instâncias de integridade.

A implementação de controles internos fundamentados na gestão de riscos para privilegiar a prevenção a processos sancionadores também será induzida na governança institucional por meio do avanço no mapeamento dos riscos, da reformulação do Comitê de Governança, da consolidação da Política de Gestão de Riscos da UFERSA e do fortalecimento da Auditoria Interna.

A definição formal das funções, competências e responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais também constitui ação de governança prevista no Plano de Metas 2021-2025, o qual prevê a adoção de regimentos internos com a previsão de competências e atribuições dos órgãos e servidores para todas as instâncias da UFERSA.

A promoção da transparência e *accountability* também devem ser potenciada no período de 2021-2025. Para tanto, foram previstas diversas ações de gestão do conhecimento no Plano de Metas, tais como a criação do Boletim Interno e da Base de Conhecimento da UFERSA, a qual reunirá informações relevantes relativas à aprendizagem organizacional, parcerias, entendimentos de órgãos de controle, atos normativos, atos administrativos, eventos, governança, manuais, boas práticas de

gestão, produção acadêmica e publicações. Além disso, a instituição prosseguirá na implementação do Plano de Dados Abertos e nas ações para a promoção da transparência ativa. Tais ações visam a promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados, de maneira a fortalecer o acesso público à informação produzida e disponível na entidade e fomentar a participação social na formulação e aperfeiçoamento das políticas institucionais.

3.3 MAPA ESTRATÉGICO-UFERSA 2021-2025

Kaplan; Norton (2004) desenvolveram uma representação gráfica das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização que denominaram Mapa Estratégico.

O Mapa Estratégico, segundo o modelo de Kaplan; Norton (2004), é dividido em quatro perspectivas:

- **Perspectiva Financeira:** são objetivos que buscam alcançar a excelência da execução orçamentária e servem para medir a eficiência e a criação de valor à sociedade ao menor custo possível.

- **Perspectiva Cliente (Sociedade):** são objetivos que precisam ser alcançados para atingir integralmente a criação de valor para a sociedade e o cumprimento da Missão Institucional. Esses objetivos também se organizam de acordo com as áreas finalísticas que compõem a Cadeia de Valor da UFERSA.

- **Perspectiva Processos Internos:** esses objetivos criam e cumprem a proposição de agregar valor para a sociedade. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto nos resultados e no atendimento às demandas da sociedade. Compreendem os processos de Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência Estudantil e Governança.

- **Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:** composto por objetivos que demonstram como as pessoas e a gestão do conhecimento institucional se conjugam para sustentar a estratégia.

FIGURA 4 – MODELO DE KAPLAN; NORTON (2004).



Fonte: Kaplan; Norton (2004).

A partir do modelo de quatro perspectivas do Balanced Scorecard, o Mapa Estratégico da UFERSA (figura 05) foi concebido para o período de 2021 a 2025 para exibir os objetivos estratégicos do PDI-UFERSA 2021-2025 e contribuir para o estabelecimento equilibrado de indicadores

e de metas para o período. Além disso, cada objetivo possui seu(s) indicador(es) de desempenho representado em um painel (figura 06). O objetivo é mensurar a relação de causa e efeito entre o cumprimento das metas e a melhoria do desempenho organizacional, de maneira que a gestão superior irá priorizar no monitoramento a melhoria dos indicadores estratégicos e, nos casos de estagnação ou recuo dos resultados, deve-se definir metas mais rigorosas para o alcance dos objetivos estratégicos.

3.4 PROCESSOS E PROJETOS ESTRATÉGICOS ASSOCIADOS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

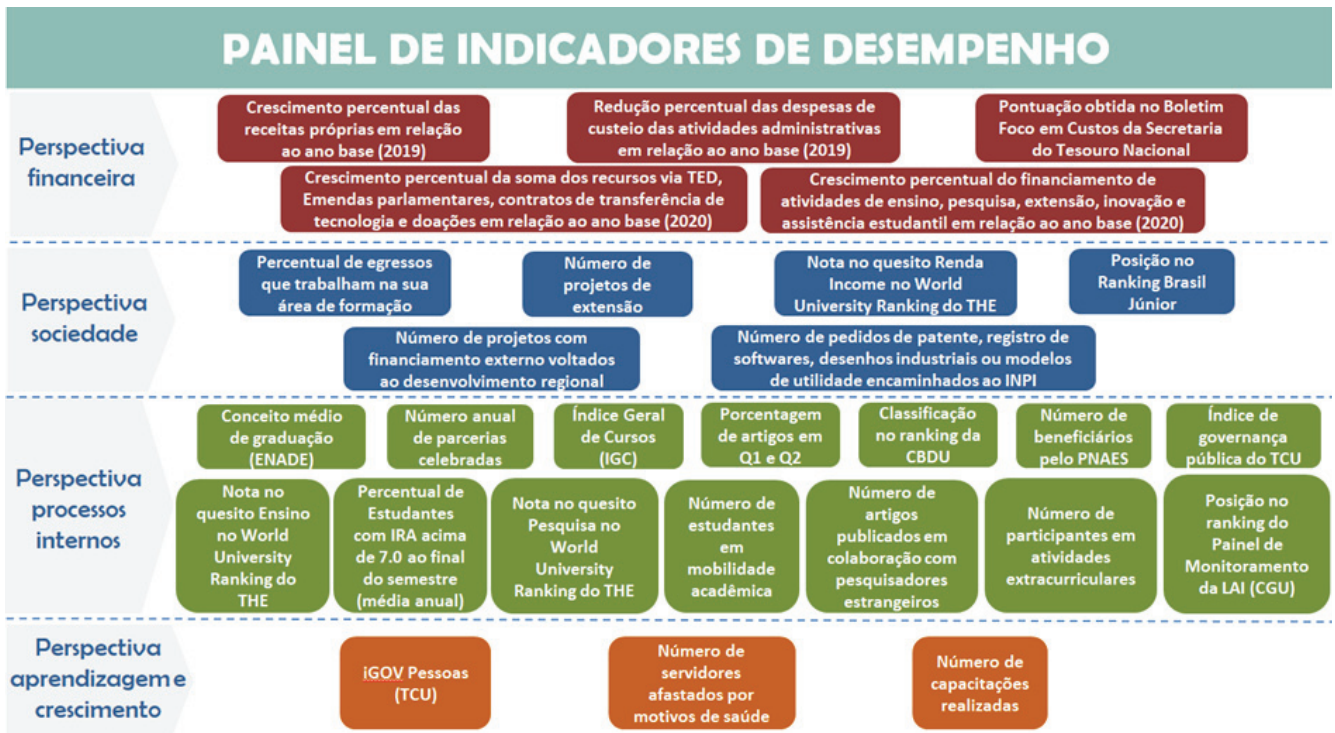
Para orientar a definição de prioridades e linhas de atuação, os objetivos estratégicos institucionais definidos para o período de 2021 -2025 foram desdobrados em processos e projetos estratégicos, os quais deverão ser essencialmente priorizados na condução do mapeamento de processos, no mapeamento de riscos da UFERSA e na execução de obras (figuras 07, 08, 09, 10 e 11).

FIGURA 5 – MAPA ESTRATÉGICO DA UFERSA 2021-2025



Fonte: Elaborado pela Proplan.

FIGURA 6 – PAINEL DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA Ufersa 2021-2025



Fonte: Elaborado pela Proplan.

FIGURA 7 – PROCESSOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS: PERSPECTIVAS FINANCEIRAS E SOCIEDADE



Fonte: Elaborado pela Proplan.

FIGURA 8 – PROCESSOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS: PERSPECTIVAS PROCESSOS INTERNOS E APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO



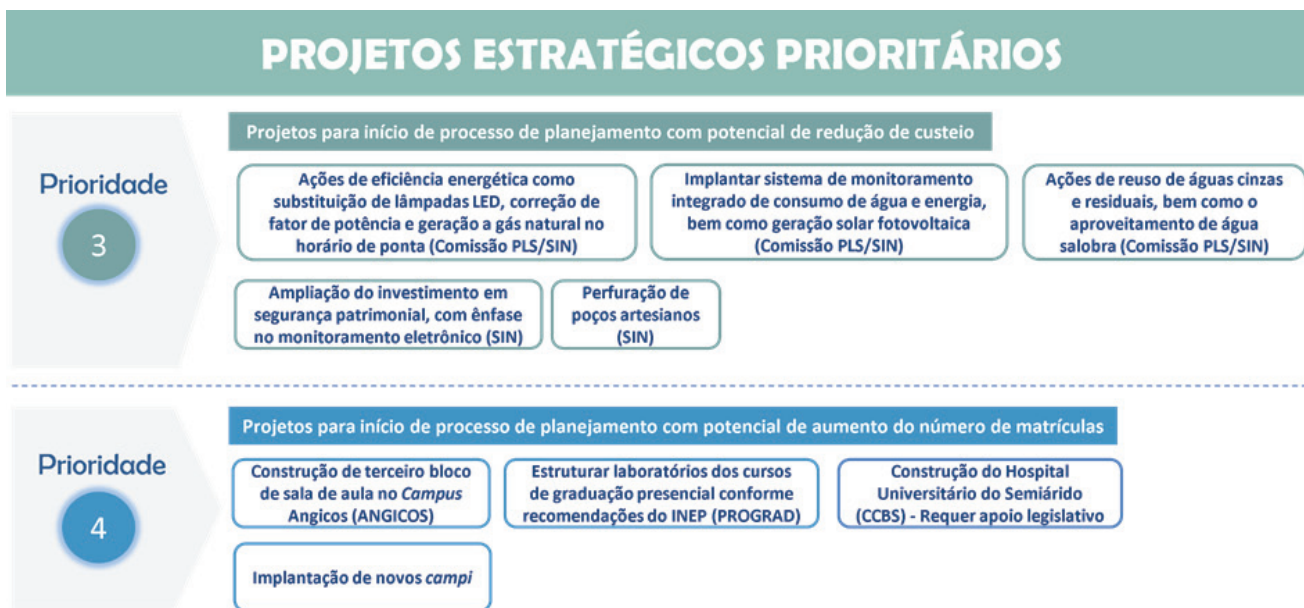
Fonte: Elaborado pela Proplan.

FIGURA 9 – PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS: PRIORIDADES 0, 1 E 2



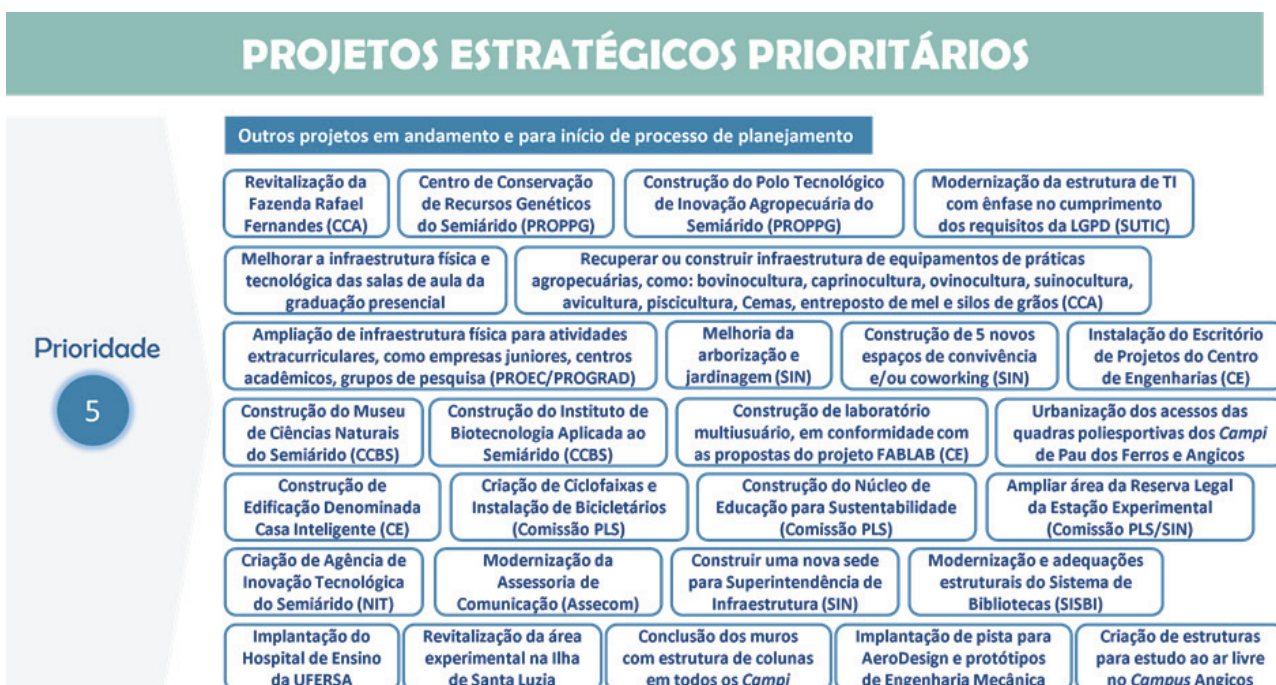
Fonte: Elaborado pela Proplan.

FIGURA 10 – PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS: PRIORIDADES 3 E 4



Fonte: Elaborado pela Proplan.

FIGURA 11 – PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS: PRIORIDADE 5



Fonte: Elaborado pela Proplan.

3.5 MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico da UFERSA está estabelecido em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI elaborado para o período 2021-2025. O PDI possui vigência de cinco anos, sendo que o monitoramento do alcance de cada uma das metas estabelecidas para os objetivos propostos será publicado na página <https://transparencia.ufersa.edu.br/>, de forma a ampliar a transparência das ações da UFERSA, fortalecer a comunicação com a sociedade e favorecer as iniciativas de controle social.

O monitoramento da estratégia da UFERSA acontecerá em três diferentes níveis:

1° Nível: Acompanhamento dos cumprimentos das metas estratégicas, a partir do plano de metas, que contém: (1) a descrição da meta com definição do alvo a ser atingido; (2) a polaridade, que pode ser “quanto maior, melhor” ou “quanto menor, melhor”; (3) a linha de base com o valor de referência; (4) a descrição do resultado previsto para cada ano do PDI; (5) e uma coluna para inclusão do resultado realizado no período.

De acordo com os resultados obtidos, as metas estratégicas serão classificadas em três categorias:

A. Meta Cumprida Integralmente: Apenas quando o resultado realizado é \geq do que o valor esperado (ícone verde dentro da célula do resultado realizado).

B. Meta Cumprida Parcialmente: Quando o resultado realizado é $<$ do que o valor esperado e \geq do que 80% do valor esperado (ícone amarelo dentro da célula do resultado realizado).

C. Meta não Cumprida: Quando o resultado realizado é $<$ do que 80% do valor esperado (ícone vermelho dentro da célula do resultado realizado).

As metas estratégicas receberam diferentes pontos de controle, de acordo com sua natureza, portanto algumas serão acompanhadas mensalmente, ao passo que outras serão acompanhadas trimestralmente, semestralmente ou até anualmente, conforme detalhamento no plano de metas. Logo, a unidade acadêmica responsável pela execução da meta estratégica terá que informar os dados de sua execução conforme estabelecido no plano, convencionando-se até o 10° dia do mês subsequente como data limite para entrega dos dados à Pró-Reitoria de Planejamento, que, em seguida, atualizará a página institucional de monitoramento da estratégia do PDI.

2° Nível: Acompanhamento do cumprimento dos objetivos estratégicos, por meio do Painel de Indicadores de Desempenho, no qual cada objetivo estratégico possui um ou mais indicadores de desempenho. Espera-se uma relação direta de causa e efeito entre o cumprimento das metas estratégicas e a melhoria dos 28 indicadores descritos no PDI. Na escolha dos indicadores, foi priorizada a utilização de indicadores elaborados por instituições externas à Universidade, a fim de manter a neutralidade, independência e transparência dos resultados alcançados pela instituição. O painel de indicadores contará com a apresentação da série histórica dos resultados obtidos pela UFERSA durante toda a vigência do PDI.

Considerando que nem sempre as metas serão alcançadas integralmente, o que, consequentemente, poderá comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, a Reitoria realizará reuniões de análise crítica a cada semestre, nas quais as unidades apresentarão os resultados obtidos e as justificativas para as metas não cumpridas. Nesse momento, as metas poderão ser repactuadas, em casos excepcionais e desde que não comprometa o alcance dos objetivos estabelecidos.

3° Nível: Acompanhamento do cumprimento da visão estratégica do PDI, esperando-se que o cumprimento dos objetivos estratégicos possibilite à UFERSA realizar melhores entregas à sociedade e aos estudantes, com a consequente implementação de uma cultura de melhoria contínua, a partir da qual se estima que sobrevirá uma melhoria nos indicadores de desempenho da

Universidade em todas as avaliações do MEC. A visão estabelecida será concretizada se, no final de 2025, a UFRSA houver alcançado uma posição entre as dez melhores universidades do Norte-Nordeste. Para isto, anualmente será realizado um encontro para avaliação dos resultados do Índice Geral de Cursos (IGC), para o monitoramento da classificação da Universidade nesta avaliação, ou outra que a substitua. O objetivo destes encontros será discutir criteriosamente os pontos de melhoria, definir iniciativas a serem implementadas e elaborar planos de ação para melhoria dos resultados acadêmicos.

3.6 PLANO DE METAS 2021-2025

Anexo I - Plano de Metas 2021-2025: Perspectiva Financeira

Anexo II - Plano de Metas 2021-2025: Perspectiva Sociedade

Anexo III - Plano de Metas 2021-2025: Perspectiva Processos Internos

Anexo IV - Plano de Metas 2021-2025: Perspectiva Aprendizagem e Crescimento.

4 PERFIL DO CORPO DOCENTE E CORPO TÉCNICO

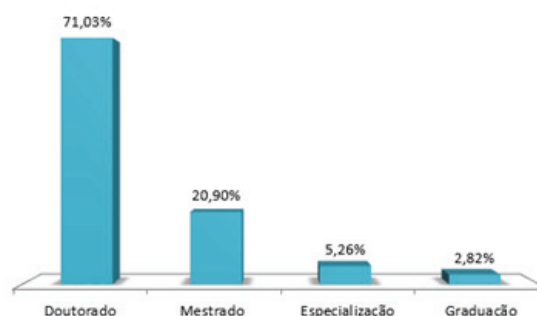
4.1 PERFIL DO CORPO DOCENTE

O corpo docente do Magistério superior é formado, em geral, por professores efetivos regidos pelo Estatuto do Magistério Federal (Lei nº 12.772/12) e pelo Regime Jurídico dos Servidores Civis Federais (Lei nº 8.112/90).

A definição do perfil do corpo docente é realizada inicialmente de forma descentralizada nos departamentos acadêmicos, de acordo com a necessidade de composição da força de trabalho para a consolidação dos cursos vinculados a este, considerando também as pactuações realizadas com o Ministério da Educação, as quais originaram os códigos de vagas.

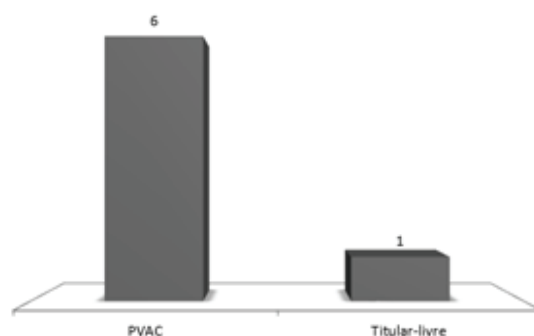
O quadro docente da UFRSA possui atualmente 708 docentes efetivos e 72 docentes temporários (substitutos e visitantes). Portanto, o quadro docente geral da UFRSA hoje possui um total de 780 docentes e reúne profissionais com alta qualificação profissional, dos quais 71,03% possuem o título de doutor, 20,90% possuem o título de mestre, 5,26% possuem o título de especialização e 2,82% possuem o título de graduação.

FIGURA 12 – GRÁFICO DA PORCENTAGEM DO CORPO DOCENTE GERAL (EFETIVOS E TEMPORÁRIOS) DA UFRSA EM FUNÇÃO DA TITULAÇÃO



Com vistas a ampliar a política de pesquisa da instituição e no sentido de promover a articulação com o mercado de trabalho, a UFERSA tem buscado possibilitar ao pesquisador brasileiro ou estrangeiro, de reconhecida capacidade e liderança científica e tecnológica, colaborar com os PPG para o incremento de linhas de pesquisa ou de desenvolvimento tecnológico, consideradas relevantes. Tais profissionais são captados no mercado, em caráter temporário, na condição de Professor Visitante Ampla Concorrência (PVAC). Além disso, busca-se fomentar o intercâmbio e a cooperação internacional, visando ao fortalecimento das pesquisas em temas prioritários dos PPG da UFERSA, mediante parceria com lideranças internacionais que se disponham a permanecer no Brasil por curtos períodos de tempo, a cada ano, ou por um período de até três anos, na condição de Professor Visitante Estrangeiro (PVE). Constam do quadro da UFERSA atualmente seis Professores Visitantes Ampla Concorrência (PVAC), além de 1 (um) professor Titular-Livre.

FIGURA 13 – GRÁFICO DE DISTRIBUIÇÃO DE CONTRATOS



Fonte: DW/SIAPE.

4.1.1 Requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica

A Universidade possui um corpo docente qualificado, conforme demonstrado na Figura 12. Esta qualificação reflete-se na qualidade no ensino, pesquisa e extensão. Atualmente, do total de docentes efetivos da Instituição, 76,38% possuem a titulação de doutorado.

Os requisitos de titulação, experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica encontram-se fixados na Resolução CONSUNI/UFERSA nº 003/2012, de 19 de junho de 2012, e nos editais dos concursos públicos para provimento de cargo efetivo do Magistério Federal na instituição.

4.1.2 Critérios de seleção e contratação

A seleção dos servidores docentes na Instituição é feita por meio de concurso público, sendo que os certames para provimento de cargos efetivos de docentes do Magistério Superior estão normatizados pela Resolução CONSUNI/UFERSA nº 003/2012, de 19 de junho de 2012.

Em alguns casos, em respeito ao interesse público e a critérios de conveniência e oportunidade, um departamento opta por redistribuir um servidor docente, de outra IFES para a UFERSA, ao invés de abrir um novo concurso. As redistribuições de docentes na UFERSA são normatizadas pela Resolução CONSUNI/UFERSA nº 001/2018, de 7 de fevereiro de 2018. A admissão de servidores técnico-administrativos ocorre por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos, sem-

pre se considerando a escolaridade exigida para o cargo, conforme disposto na Lei nº 8.112/90 e na lei nº 11.091/2005.

4.1.3 Plano de carreira

Os docentes em exercício na UFERSA, assim como os das demais instituições federais de ensino superior, pertencem ao Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal, conforme Lei nº 12.772/2012.

O enquadramento inicial na carreira dá-se na Classe A, nível inicial, subdividida em: I) Professor Adjunto A, se portador do título de doutor; II) Professor Assistente A, se portador do título de mestre; ou III) Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista. As demais classes que compõem a carreira são: B (Assistente), C (Adjunto), D (Associado) e E (Titular).

As Classes A e B apresentam dois níveis internos (1 e 2), as Classes C e D compreendem quatro níveis (1, 2, 3 e 4) e a Classe E compreende nível único. Por sua vez, o enquadramento dos docentes integrantes da Classe de Professor Titular compreende nível único. O desenvolvimento na carreira docente ocorre por meio de: I) progressão funcional, que é a mudança do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior, dentro de uma mesma classe; e II) promoção, que consiste na mudança do servidor de uma classe para a subsequente.

Para a obtenção da progressão, o docente deverá cumprir o estabelecido na Resolução CONSUNI/UFERSA nº 010/2014, de 24 de novembro de 2014, levando-se em consideração o interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício, em cada nível. Por sua vez, a promoção do docente ocorre de uma classe para outra, considerando o mesmo interstício.

A promoção, segundo a redação do Art. 12, § 3º e Art. 14, § 3º da Lei nº 12.772/2012, ocorrerá nas seguintes condições:

I. para a Classe B, com denominação de Professor Assistente, mediante aprovação em processo de avaliação de desempenho;

II. para a Classe C, com denominação de Professor Adjunto, mediante aprovação em processo de avaliação de desempenho;

III. para a Classe D, com denominação de Professor Associado: a) possuir o título de doutor; e b) mediante aprovação em processo de avaliação de desempenho; e

IV. para a Classe E, com denominação de Professor Titular: a) possuir o título de doutor; b) mediante aprovação em processo de avaliação de desempenho; e c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou defesa de tese acadêmica inédita.

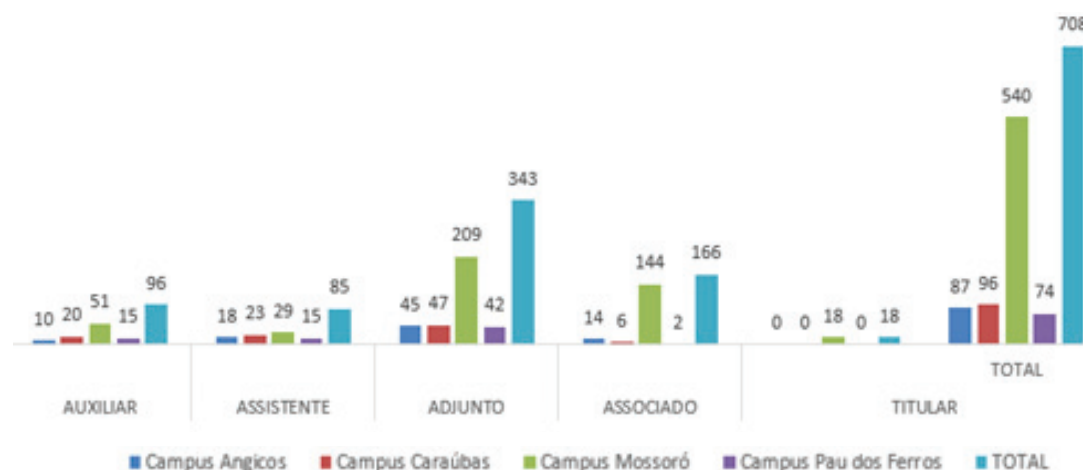
No âmbito da UFERSA, a Resolução CONSUNI/UFERSA nº 010/2014 dispõe que a avaliação levará em consideração o desempenho acadêmico de ensino na educação superior, a produção intelectual, a pesquisa, extensão, administração, representação em órgãos colegiados e outras atividades não incluídas no plano de integralização curricular de cursos e programas oferecidos pela Instituição.

Já se tratando da promoção à classe de Professor Titular, a Portaria nº 982, de três de outubro de 2013, do Ministério da Educação, estabelece as diretrizes gerais para fins de promoção à Classe E, com a denominação de Professor Titular da Carreira do Magistério Superior das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Além dos itens supracitados, o docente deve lograr aprovação de memorial, que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional rele-

vante, ou defesa de tese acadêmica inédita. Além disso, a avaliação do processo de promoção para professor titular deve seguir diretrizes gerais do MEC e ser realizada por comissão constituída com, no mínimo, 75% de membros externos à instituição.

FIGURA 14 – GRÁFICO DO QUANTITATIVO DO CORPO DOCENTE DA UFERSA EM FUNÇÃO DA LOTAÇÃO E POSIÇÃO NA CARREIRA



Fonte: DW/SIAPE.

Conforme a Lei 12.772/2012, após o período de estágio probatório, que tem a duração de 36 meses, os docentes que tenham nível de titulação superior ao exigido para sua classe podem requerer a aceleração da promoção, nos seguintes casos:

1. da classe A de Professor Auxiliar para o nível 1 da Classe B, de Professor Assistente, pela obtenção do título de mestre e aprovação em processo de avaliação de desempenho;
2. de qualquer nível das Classes A ou B, Professor Auxiliar ou Professor Assistente, para o nível 1 da classe C, de Professor Adjunto, pela obtenção do título de doutor e aprovação em processo de avaliação de desempenho.

Cabe ressaltar que, de acordo com a Resolução CONSUNI nº 010/2014, a avaliação de desempenho na UFERSA é feita mediante envio e aprovação pela chefia departamental dos Relatórios para Ascensão Funcional de Docentes. Para a obtenção da progressão dentro de qualquer uma das classes, o docente deverá acumular 60 pontos, por desempenho, desde sua última progressão. Ressalta-se que a referida exigência também é requisito para a obtenção de promoção.

4.1.4 Regime de trabalho

Conforme disposto na Lei nº 12.772/2012, os ocupantes de cargo efetivo pertencente ao Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal estão submetidos aos seguintes regimes de trabalho:

- a) 40 horas semanais com dedicação exclusiva às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional;
- b) tempo parcial de 20 horas semanais de trabalho;
- c) 40 horas semanais sem dedicação exclusiva, em casos excepcionais, mediante aprovação no colegiado superior.

O regime de trabalho predominante entre os docentes integrantes das carreiras de magistério superior da UFERSA é a jornada de 40 horas semanais, em regime de dedicação exclusiva. Dos 708 docentes efetivos, aproximadamente 94% possuem a jornada de 40 horas com dedicação exclusiva.

FIGURA 15 – GRÁFICO DO QUANTITATIVO DO CORPO DOCENTE DA UFRSA EM FUNÇÃO DE SITUAÇÃO DO REGIME DE TRABALHO

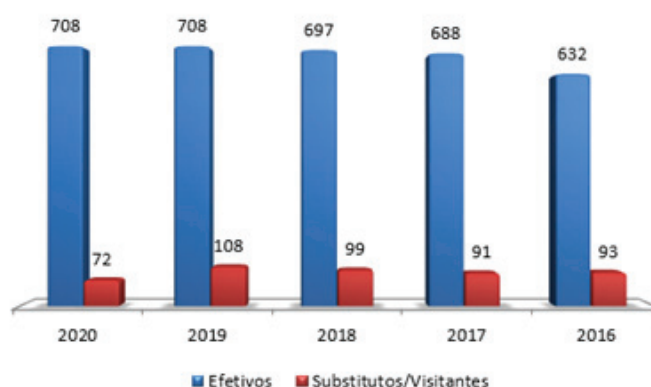


Fonte: DW/SIAPE.

4.1.5 Evolução do quadro de docentes

Nos últimos cinco anos, a Universidade apresentou pequena evolução no seu quadro de docentes. Conforme mostrado na Figura 16, ocorreu em 2020 aumento em torno de 12% em comparação a 2016. Esse aumento poderia ter sido mais significativo, se não houvesse a suspensão das nomeações a partir do início do ano de 2020, por questões orçamentárias.

FIGURA 16 – GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DO QUADRO DE DOCENTES DA UFRSA



Fonte: DW/SIAPE.

A relação aluno tempo integral/professor equivalente corresponde à relação entre o somatório do número de alunos em tempo integral na graduação e na pós-graduação e o número de professores equivalentes na instituição. Os valores para o ano de 2019 revelam que a UFRSA conta com 10,13 alunos por professor equivalente. Nos últimos cinco anos, essa relação foi influenciada pela criação de novos cursos de graduação e de pós-graduação, o que se refletiu no aumento do número de alunos em tempo integral.

4.1.6 Procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro

A contratação de professores substitutos é feita conforme previsto na Lei nº 8.745/1993 e normatizada, internamente, pela Resolução CONSUNI/UFRSA nº 003/2012, alterada pela Resolução CONSUNI/UFRSA nº 001, de 30 de maio de 2016.

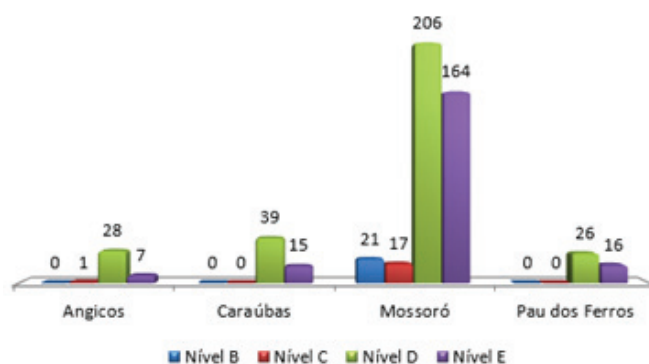
As contratações ocorrem para suprir ocorrências de afastamentos para mestrado ou doutorado, licenças, aposentadorias, vacâncias ou exonerações. Conforme disposto na legislação vigente, poderão ser contratados professores substitutos e visitantes até o limite máximo equivalente de

20% do total de cargos ocupados de professores efetivos na Universidade, incluídos neste quantitativo os contratos temporários de professores visitantes (Ampla Concorrência e Estrangeiro).

4.2 PERFIL DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Atualmente, a UFERSA possui 540 servidores técnico-administrativos desempenhando suas funções, distribuídos nos níveis de apoio, intermediário e superior.

FIGURA 17 – GRÁFICO DO QUANTITATIVO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFERSA EM FUNÇÃO DA LOTAÇÃO



Fonte: DW/SIAPE.

Após o rápido crescimento ocorrido no Reuni, novos cursos de graduação e pós-graduação foram abertos na UFERSA, o que redundou no aumento da demanda de serviços como um todo na Instituição de ensino. Apesar de terem ocorrido alguns concursos nos últimos anos, o atual quadro de servidores técnico-administrativos está muito aquém das necessidades da Instituição de Ensino, não só decorrentes das demandas de trabalho, surgidas com a expansão de cursos e vagas, como também das exigências cada vez mais complexas e extensas da sociedade, da tecnologia, do mundo do trabalho e dos órgãos de controle.

Além do quadro de déficit histórico de pessoal na Instituição, outro fator importante que merece ser mencionado se relaciona às questões orçamentárias impostas pela Emenda Constitucional nº 95/2016, a qual ofereceu obstáculos às IFES à realização de novas nomeações.

4.2.1 Critérios de seleção e contratação

O ingresso na carreira de técnico administrativo ocorre por meio de concurso público realizado por provas e/ou provas e títulos (este para cargos de nível superior), estando seu regime jurídico previsto pela Lei nº 8.112/90.

4.2.2 Plano de carreira

As reestruturações da carreira do cargo de técnico administrativo e as distribuições de cargos às instituições federais de ensino são de responsabilidade do Ministério da Educação. Atualmente, integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) da Lei nº 11.091/2005 diversos cargos distribuídos nos seguintes níveis de classificação: nível superior, E; nível médio ou intermediário, D e C; e nível auxiliar, B e A.

A carreira dos servidores técnico-administrativos é estruturada em padrões de vencimento, que representam a posição do servidor na escala de vencimento da carreira, em função do nível de capacitação (I a IV), do cargo (A, B, C, D, E) e do nível de classificação (1 a 16).

O nível de capacitação é a posição do servidor na matriz hierárquica dos padrões de vencimento, em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso. Por fim, o ambiente organizacional define a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.

O ingresso na carreira ocorre no padrão inicial do primeiro nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e a experiência exigidas.

O desenvolvimento na carreira dá-se pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, mediante progressão por capacitação profissional ou por mérito profissional.

A progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção, pelo servidor, de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando-se o interstício mínimo de 18 meses, entre uma progressão e outra.

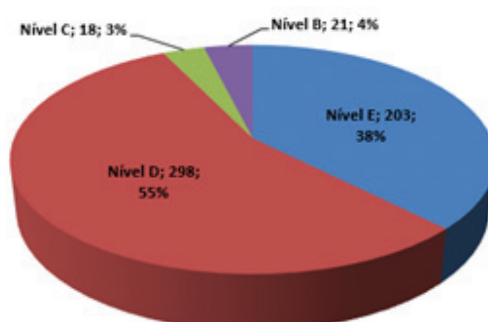
A progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Além das progressões na carreira, a Lei nº 11.091/2005 estabeleceu uma gratificação, denominada Incentivo à Qualificação, para o servidor que se qualificar em cursos formais reconhecidos pelo MEC. Essa gratificação é devida àquele servidor que possuir escolaridade acima da requerida para ingresso em seu cargo específico e compreende um valor calculado sobre o vencimento básico do servidor, em percentuais que variam de 10% a 75%, em cursos que tenham a área de conhecimento com relação direta ou indireta com o ambiente organizacional de atuação do servidor.

A política remuneratória do PCCTAE vem sendo aplicada no sentido de valorizar os níveis de escolaridade mais avançados (D e E) e não mais investir nos cargos de nível mais baixo, especialmente de níveis A e B, cujos concursos estão suspensos, o que se traduz em uma extinção gradativa desses cargos, não sendo repostos por ocasião de aposentadorias ou qualquer outro tipo de vacância.

A Lei nº 11.091/2005 previu também a criação de uma comissão interna de supervisão do PCCTAE. Na UFERSA, essa comissão é conhecida como Cista, a qual é incumbida, regimentalmente, de acompanhar, assessorar e avaliar a execução da política de gestão do pessoal técnico-administrativo da Universidade. Atualmente, a Universidade Federal Rural do Sem-Árido possui, conforme demonstrado na Figura 18, os cargos de Nível E, D, C e B, totalizando 540 servidores, que compõem o Quadro de Referência de Servidores Técnico-administrativos (QRSTA).

FIGURA 18 – GRÁFICO DO QUANTITATIVO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFERSA EM FUNÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO NA CARREIRA



Em decorrência da política de extinção de inúmeros cargos praticada pelo MEC, a Universidade não possui cargos de nível A. As vagas existentes no nível B, conforme disposto no Decreto nº 7.232/2010, quando decorrentes de vacância por aposentadorias ou exonerações, não serão repostas, tampouco será permitida a troca por outra vaga.

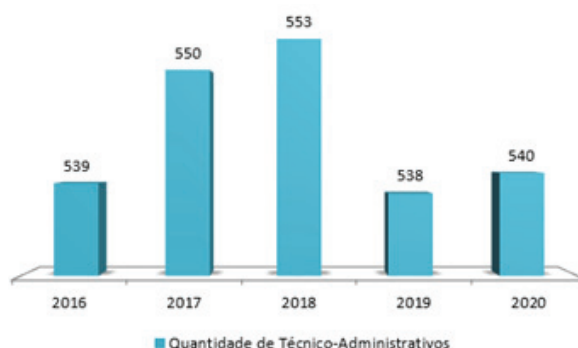
4.2.3 Regime de trabalho

A jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação é de 40 horas semanais, conforme disposto na Lei nº 8.112/1990 e Decreto nº 1.590/1995, com exceção de casos específicos de redução de jornada de trabalho com redução proporcional do salário ou situações em que os cargos tenham normatização própria que regule determinada profissão, ou setores com jornada flexibilizada para atendimento contínuo ao público, conforme dispõe o Decreto n. 1.590/95. Para os servidores que ocupem cargos de direção ou função gratificada, exige-se o regime de dedicação integral, incluindo a possibilidade de convocações, de acordo com o interesse da administração.

4.2.4 Evolução do corpo técnico-administrativo

Ao contrário do que ocorreu com o corpo docente, nos últimos cinco anos houve decréscimo no quadro de técnicos administrativos em decorrência das dificuldades de reposição.

FIGURA 19 – GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UFERSA



Fonte: DW/SIAPE.

A relação funcionário equivalente/professor equivalente tem como finalidade estabelecer quantos servidores técnico-administrativos estão para um docente. A ilustração anterior demonstra que, em média, durante os anos contabilizou-se um técnico administrativo para cada docente. Os números demonstram que há um déficit no número de servidores técnico-administrativos em relação ao de docentes, uma vez que o MEC preconiza 2,5 técnicos para cada docente.

A relação aluno em tempo integral/funcionário equivalente avalia a disponibilidade da força de trabalho técnico-administrativo da Universidade para atender às demandas acadêmicas e administrativas, tendo como base de cálculo o número médio de alunos por funcionário. No ano de 2020, a relação aluno em tempo integral/funcionário equivalente foi calculada em 9,10, ou seja, mostrando que existem cerca de nove discentes para cada técnico administrativo da UFERSA.

4.3 CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

A capacitação de servidores públicos se reveste de crucial importância diante da realidade da Administração pública, cada vez mais complexa, o que exige que as pessoas adquiram novas competências e habilidades, tornando crítico o planejamento estratégico na área de gestão de pessoas. Assim, as ações formativas anuais promovidas pela Universidade refletem o empenho em investir na formação do capital humano, munindo-os dos conhecimentos e habilidades necessárias para enfrentar os desafios da gestão pública.

As ações de capacitação são concebidas por meio de análise qualitativa, circunstancial, conjuntural, por demanda da base e em consonância com os objetivos estratégicos da Instituição, visando também à aquisição, expansão e atualização de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática e permanente, para o aperfeiçoamento do desempenho pessoal, profissional e institucional, garantindo o desenvolvimento na carreira e a conquista da maturidade na gestão de pessoas da UFRSA.

O Decreto nº 9.991/2019 – que define nova Política para o Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, além de regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento – instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, PNDP. A partir da publicação do referido decreto, todas as ações de capacitação e qualificação ofertadas anteriormente pelo Plano de Capacitação de Servidores e todas as ações requerendo contratação ou concessão de afastamentos ou licenças para sua realização passam a integrar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da instituição.

Seguindo as diretrizes determinadas pelo referido Decreto, o PDP deve ser amplo e composto pelo conjunto de necessidades de desenvolvimento a serem atendidas por diferentes tipos de aprendizagem: educação formal, experiência prática, eventos e cursos. As necessidades devem ser indicadas pelos servidores e por unidades organizacionais em levantamentos específicos realizados pela PROGEPE. A nova política de desenvolvimento de pessoas encontra-se em fase de implantação na administração pública federal e tem sofrido atualizações anualmente, devendo a UFRSA acompanhar continuamente a evolução desses procedimentos.

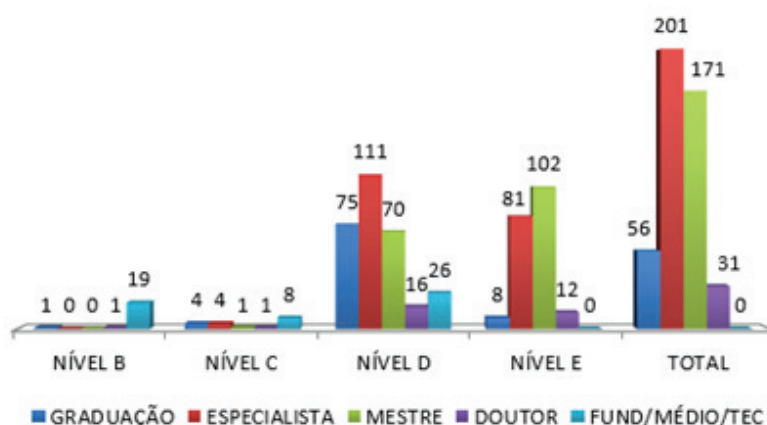
Para apoiar a qualificação de servidores, a Resolução CONSAD/UFERSA Nº 005/2019, de 11 de novembro de 2019, regulamentou o afastamento para qualificação do seu corpo técnico, mediante a concessão de horário especial de servidor estudante. O regulamento tem por escopo democratizar o processo de concessão e facilitar o acesso do servidor técnico à qualificação nos níveis de graduação, mestrado, doutorado ou pós-doutorado.

A PROGEPE tem buscado continuamente o aprimoramento de seus colaboradores, com vistas a amparar o aperfeiçoamento do seu corpo técnico, promovendo ações para estímulo à capacitação e qualificação de servidores, tais como a oferta de vagas em convênios DINTER's e MINTER's, a concessão de bolsas para qualificação em outras instituições, a disponibilidade de diárias e passagens para treinamentos e congressos, dentre outras ações.

Quanto à política de qualificação dos servidores docentes, a instituição aprovou a Resolução CONSUNI/UFERSA nº 003/2018, que dispõe sobre normas e condições de afastamentos de servidores docentes da UFRSA para qualificação em instituições nacionais ou estrangeiras, em níveis de Pós-graduação *stricto sensu* ou estágio Pós-doutoral.

Em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo, à época vigente, Decreto nº 5.707/2006, a Universidade possui três programas de mestrados profissionais, de apoio à qualificação dos servidores técnico-administrativos. Conforme demonstrado na Figura 20, do total de 540 servidores técnico-administrativos, atualmente 399 servidores, 73,9% do total, possuem titulação de especialização, mestrado ou doutorado.

FIGURA 20 – GRÁFICO DO PERFIL DO QUADRO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFERSA EM FUNÇÃO DO NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO NA CARREIRA E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL



Fonte: DW/SIAPE.

5 PROJETO PEDAGÓGICO DA INSTITUIÇÃO (PPI)

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm propósitos específicos que devem estar organizados em dispositivos legais orientando suas ações e atuações visando ao cumprimento de sua função social. Dentre esses dispositivos está o Projeto Pedagógico Institucional, que é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos.

O PPI estabelece diretrizes e promove articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com os projetos pedagógicos de cursos, com os currículos e com todas as ações desenvolvidas pelas instâncias de atividades que dão sustentação ao cumprimento da missão da UFERSA. Nessa perspectiva, o planejamento pedagógico da UFERSA expressa sua visão institucional de mundo e seu papel diante da nova conjuntura globalizada e tecnológica, bem como sua atuação nos âmbitos local, regional e nacional por meio do ensino, da pesquisa e da extensão numa perspectiva de formação do cidadão crítico e do profissional competente. Assim, buscando oferecer direção às suas atividades acadêmicas, o PPI tem, a partir da intenção clara de promover a produção e difusão de conhecimentos no campo da educação superior de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável e o exercício pleno da cidadania, o compromisso de um trabalho coletivo, intencional e de longo prazo que favoreça nos diversos atores uma formação humanística, crítica e reflexiva.

O PPI da UFERSA busca alinhar sua missão e princípios institucionais, visando a formar profissionais dotados de princípios éticos e responsabilidade social para edificação de uma sociedade justa e igualitária. Tais princípios devem mediar todas as ações pedagógicas desenvolvidas pela UFERSA, de forma a propiciar àqueles por ela formados o desenvolvimento do seu potencial de inte-

ração com a sociedade. Nesse contexto, a integração entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão visa a propiciar o despertar para o conhecimento científico orientado à solução de problemas que afligem a sociedade, sejam eles sociais, ambientais ou econômicos. Pretende-se, assim, dotar seus egressos da capacidade de formulação de conceitos e proposição de ideias, como aspectos norteadores de todas as ações universitárias.

5.1 PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS DO PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL E PRINCÍPIOS SOCIOPOLÍTICOS INSTITUCIONAIS

O projeto institucional da Universidade Federal Rural do Semi-Árido busca a humanização do ser humano e da sociedade à qual pertence, visando à construção da qualidade de vida a partir da realidade regional. Em razão desta concepção e compromisso, a UFERSA projeta suas políticas e planos de ação na direção da contextualidade, da função político-social que lhe cabe neste contexto e da contribuição que as ciências e a pesquisa trarão às instituições, ao sistema produtivo e à própria sociedade. Tais diretrizes e políticas visam, em última instância, à modernização e à emancipação sociopolítica e cultural da comunidade da região de abrangência da Universidade.

O Projeto Pedagógico Institucional da UFERSA inspira-se na dimensão histórica e no dinamismo da sociedade que lhe dá forma e conteúdo. Nesta perspectiva, as ciências e o conhecimento desenvolvidos a partir do ensino, pesquisa e extensão, cumprem a função de medição dentro e fora da Universidade, como meios e instrumentos críticos, dinamizadores e fortalecedores dos indivíduos, instituições e segmentos sociais.

A função acadêmico-pedagógica da Universidade, em cumprimento às suas funções específicas e em atenção ao seu projeto institucional, é, portanto, a de intervir produtivamente na sociedade, de forma a potencializar sua capacidade criativa e gerar situações de superação de estágios vigentes e a construção de cenários futuros necessários e desejáveis.

O Projeto Pedagógico Institucional da UFERSA traz a marca da participação da comunidade acadêmica e da integração de seus componentes, não considerando o trabalho terminado; ao contrário, submete-o à avaliação permanente, sempre, com o desenvolvimento regional e global, com o aperfeiçoamento institucional, e coerente com os objetivos da UFERSA.

O ensino, a pesquisa e a extensão são, portanto, as especificidades da Universidade que funcionam como meio e instrumentos para cumprimento da finalidade social e pública.

O PPI/UFERSA tem por funções político-sociais:

- Ser uma Universidade aglutinadora das agências sociopolíticas e econômicas, com vistas ao planejamento regional e à capacidade inventiva;
- Tornar-se uma Universidade condutora do processo de desenvolvimento e de crescimento regional, em todos os setores nos quais desenvolve seus programas;
- Exercer uma função crítico-científica da realidade, produzindo alternativas inteligentes e inovadoras;
- Promover a divulgação de seu trabalho e da produção como propostas para revitalização, orientação e promoção das instituições, organizações e comunidades em suas diversas áreas de atuação.

5.2 PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS PARA A GRADUAÇÃO E A PÓS-GRADUAÇÃO

Segundo o Projeto Pedagógico Institucional da UFERSA, o desafio da política de ensino institucional é ampliar a concepção do ensinar para o aprender, considerando que todos os agentes

envolvidos com a produção do conhecimento não estabelecem entre si processos lineares e hierárquicos, mas primordialmente interação e simultaneidade. Em tal contexto, o PPI considera que o sentido dessa concepção está em superar o conteudismo e as certezas do já produzido para colocar o processo de ensino em um caminho de busca permanente, do questionamento daquilo que está dado e da possibilidade da construção permanente do conhecimento. O ato de ensinar se estabelece a partir de processos interativos envolvendo saberes entre aqueles que estão com ele implicado (professores, alunos, técnicos). Nesse contexto, a formulação de caminhos na dimensão do ensino foi construída visando a esta concepção que busca a indissociabilidade do fazer acadêmico e do aprendizado de todos os agentes envolvidos.

5.3 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA O CURRÍCULO E PARA O DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM

Segundo o PPI da UFERSA, a composição da estrutura curricular deve possibilitar uma formação mais dinâmica para o aluno e, ao mesmo tempo, mais próxima do estudo dos fenômenos constitutivos da realidade educacional. Esta estrutura pode estar organizada a partir de Eixos Formativos e de Núcleos de Estudos, cuja compreensão impõe um processo de constante conexão e dinamicidade entre as diversas atividades e os componentes curriculares. Enfatizam-se dois eixos formativos: I) Flexibilização e II) Interdisciplinaridade.

Para promover a flexibilização, o PPI se baseia nas diretrizes do Plano Nacional de Educação e nos pareceres do CNE 776/97 e 583/2001, que ressaltam, dentre outros aspectos, a necessidade de assegurar maior flexibilidade na organização de cursos e carreiras, atendendo à crescente heterogeneidade tanto da formação prévia quanto das expectativas e dos interesses dos alunos. Os cursos de graduação devem ser desenvolvidos por meio de diretrizes curriculares que se afastem da ideia de formação como mero instrumento de transmissão do conhecimento.

No que se refere à interdisciplinaridade, o PPI da UFERSA orienta que para a formulação dos PPCs dos cursos deve-se atentar à adoção de valores sintonizados com as dimensões científicas (epistêmicas) e com aquelas que se relacionam ao respectivo exercício profissional no contexto das complexas demandas da sociedade. Nessa lógica, os componentes curriculares dos cursos de graduação devem contemplar a especificidade das áreas do conhecimento no contexto da respectiva evolução histórica peculiar às diferenças culturais e os valores regionais produzidos por ele, sempre no amplo contexto da Instituição de Ensino Superior (IES) que lhe confere identidade.

Além dos eixos formativos contemplando a flexibilidade e interdisciplinaridade, o PPI da UFERSA considera aspectos norteadores para composição da estrutura curricular da UFERSA, conforme abaixo:

ASPECTOS NORTEADORES DA ESTRUTURA CURRICULAR DA UFERSA

1. Permanente avaliação e atualização do Projeto Político Institucional (PPI) a partir de referências e conceitos que lhe dão sustentabilidade, respeitando as diretrizes nacionais que fortalecem a adoção de um novo paradigma educacional.
2. Respeito à diversidade de conhecimentos e experiências, embora se explicitem as opções epistemológica, metodológica ou ideológica do PPI, o qual orientará a escolha das atividades realizadas dentro e fora das 1605 instituições de ensino.
3. Superação do pensamento cindido entre ciência, arte, humanidades e conhecimento, mediante revalorização dos saberes não científicos e rejeição do caráter excludente do cientificismo.

4. Reconhecimento de que o aprendizado não ocorre de forma linear nem está centrado exclusivamente na capacidade cognitiva do professor, mas constitui um processo de colaboração, interação e aquisição/produção/troca de conhecimento entre os envolvidos.

5. Adoção de um comportamento investigativo e crítico pelos professores e estudantes, estimulando a atitude reflexiva, questionadora, problematizadora e analítica do conhecimento e do próprio mundo.

6. Componentes curriculares e demais atividades acadêmicas devem expressar a articulação das concepções político-pedagógicas que orientam a flexibilização curricular.

7. Desenvolvimento de ações pedagógicas ao longo do curso que permitam a interface real entre ensino, pesquisa e extensão, a fim de que se possam produzir novos conhecimentos, a partir de processos investigativos demandados pelas necessidades sociais.

8. Implantação da tutoria como sistemática de orientação acadêmica.

9. Definir e regular formas para a avaliação de saberes prévios adquiridos em outros espaços de aprendizagem, além do espaço da academia, conforme princípios da flexibilização.

10. Redução das taxas de evasão, ocupação das vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;

11. Revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando constante elevação da qualidade.

12. Ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil.

13. Articulação da graduação com a pós-graduação.

14. Articulação da educação superior com a educação básica.

15. Revisão curricular, mudança na metodologia do ensino e implementação de sistema eficaz de orientação acadêmica ao aluno, além da indicação de abertura de frentes de estudo visando a identificar outros fatores relacionados à evasão e a dimensionar seu papel e suas interligações.

5.3.1 Concepção de aprendizagem

O PPI da UFERSA destaca a importância do ensino pautar-se no diálogo integrador, numa perspectiva emancipatória do sujeito e na compreensão da sua função social. Além disso, o ensino deve pautar-se nas concepções da aprendizagem significativa para garantir formação profissional mais cidadã e humanística. Nesse sentido, teoria e prática são consideradas complementares para a formação cidadã e profissional.

Na UFERSA, a aprendizagem significativa envolve o reconhecimento do estudante como um ser sócio-histórico, como alguém que possui conhecimentos e experiências anteriores e que traz uma bagagem cultural que deve ser considerada no processo de ensino. Assim, o processo de ensino-aprendizagem deve estar pautado na perspectiva de sujeitos ativos – docente e discente –, devendo o diálogo e a problematização do conteúdo ser priorizados de forma estratégica. Assim, o diálogo, a interação e os questionamentos suscitam reflexões e associações mentais, que ampliam as possibilidades das aprendizagens significativas.

A concepção de aprendizagem na UFERSA deve implicar diferentes dimensões, dentre as quais se destacam:

- O ensino a partir dos saberes prévios dos educandos;
- O uso da exposição dialogada;
- O apropriado relacionamento docente-discente;
- As habilidades comunicativas dos docentes embasadas no respeito e na oportunidade de expressão dos pensamentos dos discentes;

- A utilização das novas tecnologias na perspectiva da mediação pedagógica;
- O reconhecimento dos diferentes tempos de aprendizagem dos discentes;
- A diversidade de métodos e técnicas de ensino para alcançar a aprendizagem significativa;
- O compromisso do educando com espírito crítico e analítico.

Enfim, segundo o PPI, o processo de ensino-aprendizagem na UFERSA deve envolver mecanismos que ultrapassem a aprendizagem mecânica (que privilegia os conteúdos disciplinares); que utilizem novas tecnologias capazes de promover a interação dos diversos sujeitos, reconhecendo-os como sujeitos epistêmicos, e que priorizem a diversificação de estratégias de ensino numa perspectiva participativa e autônoma, tendo a interface da pesquisa e extensão como elementos primordiais de formação.

5.3.2 Diretrizes curriculares para atividades acadêmicas da Educação a Distância

O Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, destinado a regulamentar o artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conceituou a educação a distância (art. 1º), fixou diretrizes gerais para a autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições, estabelecendo tempo de validade para esses atos regulatórios. No essencial, o Decreto estabeleceu as seguintes diretrizes para os cursos a distância:

- Os cursos a distância serão organizados em regime especial, com flexibilidade de requisitos para admissão, horários e duração, obedecendo, quanto for o caso, às diretrizes curriculares nacionais;
- As instituições, para oferecerem cursos de EaD que conduzam a certificados de conclusão ou diplomas de EJA, educação profissional, ensino médio e graduação, necessitam de credenciamento especial do MEC;
- Os credenciamentos e autorizações terão prazo limitado de cinco anos;
- São facultados a transferência e o aproveitamento de créditos dos alunos de cursos presenciais para cursos de EaD e vice-versa;
- Os diplomas e certificados de EaD terão validade nacional;
- As avaliações com fins de promoção, certificação ou diplomação serão realizadas por meio de exames presenciais, sob a responsabilidade da instituição credenciada.

Nesse contexto, o PPI destaca que a formação acadêmica na UFERSA deve transcender o tradicional espaço da sala de aula e articular-se com diferentes dimensões da realidade, instaurando, assim, novos papéis para todos os agentes envolvidos no processo de formação.

5.3.3 Diretrizes curriculares para atividades acadêmicas flexibilizadas e estágios

Segundo o PPI, os elementos materiais ou sociais caracterizadores da relação de estágio e ensino devem guardar liame direto com o aprendizado do estudante, lhe possibilitando situações reais de vida e trabalho de seu meio, buscando assegurar sua efetiva formação acadêmico-profissional, visto que o estágio oportuniza ao estudante situações concretas, distintas das abstratas estudadas nos espaços de sala de aula.

O estágio agrega valor político à integração da instituição de ensino com as empresas. Nessa perspectiva, teoria e prática unem-se durante a realização do estágio, enquanto o estudante transita entre instituição de ensino, empresa e agente de integração, compreende seu compromisso com o desenvolvimento social, econômico, político e cultural, tanto individual quanto coletivo. As-

sim, o estágio se configura como possibilidade de fortalecimento de parcerias, produzindo ações mais integradas e adequadas, com relação às necessidades do curso, como também com as dos parceiros que oferecem espaço de atuação aos estudantes da UFERSA, estreitando as relações entre a Universidade e a sociedade.

Em um contexto de mudanças, a graduação, portanto, não deve estar orientada a uma profissionalização restrita e técnica, mas propiciar o desenvolvimento de competências em longo prazo e a construção de uma relação com o conhecimento capaz de levar à efetiva leitura e ação críticas sobre seus fundamentos.

5.4 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA A PESQUISA

Segundo o Projeto Pedagógico Institucional, a UFERSA compreende a pesquisa como um caminho para a construção de sua legitimação e fortalecimento de sua função social, tendo em vista a constante articulação com as demais atividades acadêmicas. Dessa forma, a pesquisa deve estar congregada com o ensino.

A pesquisa deve também estar articulada à extensão, contribuindo para uma formação cidadã, imbuída de valores éticos e competência técnica que possa convergir para uma atuação positiva no contexto social. Portanto, a indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão é uma prática pedagógica visando ao atendimento às demandas da sociedade contemporânea, cuja formação deve estar articulada com máxima competência técnica e científica, contribuindo para uma atuação política embasada em valores éticos.

Como princípio pedagógico, a pesquisa na UFERSA constitui-se numa perspectiva inter/transdisciplinar a partir da integração entre as diversas áreas do conhecimento e os diversos níveis de ensino. Por meio da iniciação científica, prioriza o desenvolvimento da criatividade, da curiosidade investigativa, do senso crítico e a participação em situações de trocas de conhecimentos e informações que fortaleçam sua relação com a comunidade e a sociedade. Esse fortalecimento deve se materializar na produção e socialização do conhecimento científico, tecnológico e de responsabilidade ambiental, com perspectiva de contribuição para o desenvolvimento local e regional a partir dos problemas reais, solucionados pelo conhecimento acadêmico.

Na perspectiva segundo a qual a pesquisa é contribuinte da formação, a UFERSA tem compromisso com a ampliação de programas cujo objetivo promove a iniciação científica como referência metodológica e com a ampliação de grupos de pesquisa que possibilitem a difusão de conhecimentos e o diálogo, abordando de distintas formas a convivência com as condições do semiárido, além de ampliarem as discussões sobre novas tecnologias aliadas à sustentabilidade ambiental, envolvendo sobretudo a comunidade em discussões de temas que refletem as ações desenvolvidas pela academia. Para tanto, a UFERSA estabelece o fortalecimento do fomento a partir da constituição de parcerias institucionais com organizações públicas e privadas que possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento científico e tecnológico; a instituição da pesquisa como prática pedagógica tanto nos cursos de graduação quanto de pós-graduação; o estímulo e orientação da vocação dos alunos no campo da ciência por meio de programas de iniciação científica e de pós-graduação; a adoção de projetos visando à formação de jovens pesquisadores capazes de pensar criativa e cientificamente, além de terem efetivo domínio de técnicas e métodos científicos.

5.5 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA A PÓS-GRADUAÇÃO

Na área de pesquisa e ensino de pós-graduação, como forma de consolidar novos cursos, a UFERSA tem aderido a programas de governo como o Programa Nacional de Cooperação Acadêmica (PROCAD) e o Programa Nacional de Pós-Doutorado (PNPD). A instituição busca estimular a participação de estudantes na pós-graduação, a qualificação docente, o apoio aos comitês de ética em pesquisa, bem como a recuperação e ampliação da infraestrutura de pesquisa e pós-graduação.

A UFERSA está apoiando a criação de cursos de pós-graduação *stricto sensu* com o intuito de verticalizar a formação de seus egressos e dos profissionais da região.

O PPI indica algumas ações necessárias para fomentar maior inserção regional da UFERSA no semiárido brasileiro, a saber: a) desenvolver fóruns para a divulgação dos cursos da Universidade na região onde está inserida e b) estabelecer uma discussão acerca da identidade da Universidade, refletida no nome da instituição.

5.6 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA A EXTENSÃO

A UFERSA define como objetivo institucional, no inciso III, do Art. 4º, de seu Estatuto “estabelecer diálogo permanente com a sociedade de forma a contribuir para a solução dos problemas sociais, ambientais, econômicos e políticos, dando ênfase à região semiárida brasileira”. Esse diálogo tem como via principal a extensão universitária, a qual, integrada ao ensino e à pesquisa, é parte do fazer acadêmico e um dos espaços do exercício da função social da universidade.

Constituindo um processo educativo, cultural, científico e político, a extensão na UFERSA tem por finalidades estimular o conhecimento dos problemas mundiais, nacionais e, em particular, regionais e locais; prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; contribuir para a autonomia dos segmentos beneficiados por esta atividade e promover o intercâmbio técnico-científico e gerencial das atividades afins.

Ao reafirmar o compromisso social da Universidade como forma de inserção nas ações de promoção e garantia dos valores democráticos, de igualdade e desenvolvimento social, a extensão se coloca como prática acadêmica, indissociável do ensino e da pesquisa, visando a interligar a Universidade às demandas da sociedade, além de possuir caráter interdisciplinar, alinhado às políticas públicas e envolvendo prioritariamente comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia, produção e trabalho.

Esta postura está em comum acordo com as diretrizes definidas na política nacional pelo FORPROEX (2012, p. 45-46), a saber:

- Interação dialógica (Diálogo e resignificação de saberes por meio da relação entre conhecimento científico e conhecimento do cotidiano);
- Interdisciplinaridade e interprofissionalidade (Interação de modelos, conceitos e metodologias de várias disciplinas e áreas de conhecimento e relações interprofissionais/intersetoriais);
- Indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão (Produção de conhecimento e formação socialmente referenciadas);
- Impacto na formação discente (Formação humana e profissional). A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a Universidade e outros setores da sociedade;
- Impacto na sociedade (Inserção/emancipação/empoderamento).

Dessa forma, a UFERSA compreende que no ensino as atividades de extensão conduzem mudanças no processo pedagógico, permitindo a constituição de sujeitos ativos na arte do aprender, ao mesmo tempo em que ampliam o espaço da sala de aula, permitindo que a construção do saber se faça dentro e fora da academia, num processo de democratização desse saber, que possibilita seu retorno ao âmbito acadêmico reelaborado. Compreende também que na pesquisa as atividades de extensão universitária possibilitam sobretudo contribuir com a transformação da sociedade.

5.7 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA ASSUNTOS ESTUDANTIS

As diversas demandas que os estudantes da UFERSA apresentam indicam o caminho das políticas de apoio e atendimento que deve ser desenhado e as ações que as Pró-Reitorias de Assuntos Estudantis, de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão e Cultura podem executar, de forma conjunta ou não, visando a prestar auxílio nas principais dificuldades apresentadas pelos estudantes, seja no aspecto relativo ao processo de aprendizagem ou outras vulnerabilidades.

Para tanto, a instituição de ensino adota diversas políticas para o atendimento direto ao estudante:

I. Ingresso: a Universidade adota como a principal forma de acesso aos cursos de graduação o Sistema de Seleção Unificada (SISu), que é um sistema informatizado gerenciado pelo Ministério da Educação no qual instituições públicas de ensino superior oferecem vagas para candidatos participantes do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). O processo de ingresso dos estudantes na UFERSA tem também a preocupação de garantir o atendimento adequado aos candidatos com necessidades específicas, por meio da aplicação do sistema de cotas, estabelecido pela Lei nº 12.711/2012, e demais regulamentações com preceitos específicos, além de outras formas simplificadas de ingresso descritas no PPI.

II. Permanência e Êxito no Percurso Formativo: a UFERSA dispõe de programas que subsidiam desde valores acessíveis para refeições no restaurante universitário para discentes de graduação presencial à moradia estudantil, bem como serviço de psicologia, de orientação educacional, assistência social, atendimento odontológico e prática desportiva a toda a comunidade acadêmica. São desenvolvidas ainda atividades de prevenção e promoção à saúde, de combate à discriminação e de valorização da diversidade.

III. Programas de Apoio Financeiro: Para apoio financeiro aos discentes, a UFERSA dispõe dos Programas de Permanência e de Apoio Financeiro ao Estudante, implantados pelas Resoluções CONSUNI/UFERSA de números 001/2010 e 14/2010:

a) Programa Institucional Permanência: tem como finalidade ampliar as condições de permanência dos discentes dos cursos de graduação presenciais da UFERSA, em situação de vulnerabilidade socioeconômica, durante o tempo regular do seu curso, minimizando os efeitos das desigualdades sociais e regionais, visando à redução das taxas de evasão e de retenção.

b) Programa de Apoio Financeiro ao Estudante de Graduação: visa à concessão de auxílio aos discentes que pretendem participar de eventos de caráter técnico-científico, didático-pedagógico, esportivo, cultural ou aqueles denominados eventos de cidadania (fóruns estudantis).

O PPI da UFERSA também sinaliza a necessidade de empreender esforços na tentativa de ampliar essa assistência, a partir de seus programas específicos e parcerias externas, visando a atender com mais efetividade a demanda do corpo discente em suas diversas modalidades e níveis de ensino.

IV. Programas de Apoio Pedagógico: buscando alcançar padrões de qualidade na formação de seus estudantes, a Instituição tem, por meio de ações da Pró-Reitoria de Graduação (Setor Pedagógico e Colegiados de Cursos de Graduação), empenhado esforços para que as integrações curriculares constituam modelos nos quais teoria e prática se equilibrem. Nesse sentido, aponta-se como necessidade permanente de construção dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) a implementação de ações para revisar periodicamente os programas curriculares, discutir os planos de ensino dos docentes, organizar jornadas pedagógicas e trabalhar a flexibilização dos componentes curriculares, conforme previsto no Projeto Pedagógico Institucional. Complementarmente, também é desenvolvida, junto aos estudantes, política de estímulo à docência por meio de bolsas de monitorias e tutorias e estimulada a participação estudantil em eventos, congressos, dentre outros, de ensino, pesquisa e extensão, de forma a permitir ao estudante a troca de conhecimentos em diferentes áreas do saber acadêmico. Dentre os principais Programas Institucionais de Apoio Pedagógico, destacam-se:

a) Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID) e Programa Residência Pedagógica (RP): visa à formação de professores para a Educação Básica, contribuindo para a elevação da qualidade da escola pública e a valorização do magistério; à inserção dos alunos de licenciaturas no cotidiano de escolas da rede pública de educação, promovendo a integração entre Educação Superior e Educação Básica; ao incentivo às escolas públicas de Educação Básica, no intuito de torná-las protagonistas nos processos formativos dos estudantes das licenciaturas e mobilizar seus professores para atuarem como co-formadores dos licenciandos. Os programas proporcionam aos estudantes oportunidades de criação e participação em experiências metodológicas, tecnológicas e práticas docentes, momento ímpar para buscar a superação de problemas identificados no processo de ensino público.

b) Programa de Educação Tutorial (PET): contribui para a formação acadêmica dos seus integrantes. Por ter natureza transdisciplinar, serve como base para a continuidade do aluno participante na vida acadêmica e detém forte atuação na vida social dos graduandos, com reflexos positivos no desenvolvimento humanístico em suas futuras profissões. Este programa permite desenvolver nos estudantes a capacidade de resolução de problemas e pensamento crítico, além de oportunizar a ampliação de sua formação acadêmica mediante realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

c) Programa de Monitoria: é uma ação institucional direcionada à melhoria do processo de ensino e aprendizagem nos cursos de graduação. Visa também a oportunizar o interesse do estudante pela docência e intensificar a cooperação entre os docentes e discentes e, respectivamente, entre estes nas atividades de ensino. Também promove o desenvolvimento de autonomia do aluno monitor, o aumento do senso de responsabilidade e a ampliação do vínculo do professor, monitor, alunado.

d) Iniciação Científica: modalidade de atividade de pesquisa na qual os alunos da graduação são iniciados e estimulados a participar em projetos de pesquisa desenvolvidos na Ufersa. Essa atividade tem impacto na formação do aluno, ampliando seus conhecimentos e preparando-os à docência e pós-graduação.

e) Programa Institucional Voluntário de Iniciação Científica (PIVIC): tem por finalidade estimular a participação de alunos de graduação de bom rendimento acadêmico em atividades de pesquisa nas diversas áreas do conhecimento ou linhas de pesquisa, mas sem obrigatoriedade de remuneração de qualquer natureza.

5.8 CONCEPÇÕES E DIRETRIZES PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O PPI destaca as diretrizes gerais a serem observadas pela Política de Gestão da UFERSA:

- a) Integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão:** a Gestão Institucional em seus diversos níveis deve estar a serviço das atividades fim da UFERSA, promovendo a integração das pessoas, recursos e ações com o intuito de alcançar os objetivos e metas traçados pela Universidade;
- b) Indissociabilidade Ensino, Pesquisa e Extensão:** a Gestão Institucional, em seus diferentes níveis, deve contribuir para a integração e articulação entre Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) Representatividade e participação:** participação das comunidades interna e externa, por meio de suas representações em fóruns previstos no Estatuto e Regimento da Instituição, tais como conselhos, colegiados, comitês, comissões e grupos de trabalho;
- d) Priorizar a Qualidade das Ações Desenvolvidas:** gerenciar, executar e avaliar atividades, processos, projetos e programas considerando requisitos de qualidade previamente definidos e contribuindo para a consecução de objetivos e o alcance de metas;
- e) Transparência:** informações e decisões pertinentes aos diversos níveis institucionais devem ser distribuídas e comunicadas por meio de mecanismos previstos regimentalmente e pelos canais de comunicação institucionais;
- f) Atendimento às Demandas Sociais:** considerar o papel da UFERSA no atendimento de demandas sociais com base em sua missão, visão, princípios e valores institucionais;
- g) Legalidade:** considerar a legislação vigente e as regulamentações institucionais relacionadas aos processos, projetos e programas desenvolvidos;
- h) Sustentabilidade da Gestão:** buscar o equilíbrio administrativo-financeiro sem perder de vista o atendimento dos requisitos de qualidade que as comunidades interna e externa demandam relativamente aos serviços oferecidos pela UFERSA.

Além das diretrizes gerais para a Política de Gestão Universitária, o PPI destaca a Gestão de Prevenção e Amenização de Situações-Problemas, consolidada em sua Política de Gestão de Riscos, a qual deve apoiar a melhoria contínua da Universidade, agregar valor e proteger o ambiente institucional. Além disso, deve ser parte integrante dos processos organizacionais, subsidiar a tomada de decisões e abordar explicitamente a incerteza. A Gestão de Prevenção e Amenização de Situações-Problemas deve ser também sistemática, estruturada, oportuna e baseada nas melhores informações disponíveis, sendo construída sob medida e alinhada ao contexto interno e externo da Universidade, procurando conhecer cada situação. Além disso, deve considerar fatores humanos e culturais, ser transparente, conclusiva, dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças.

5.9 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

O processo de avaliação da aprendizagem deve ser considerado dimensão fundamental ao aprimoramento didático e pedagógico de qualquer Instituição de Ensino Superior, na medida em que é a avaliação que pode permitir aos segmentos acadêmicos uma dimensão real acerca de sua capacidade formativa, assim como dos limites objetivos e subjetivos que influenciam ou até mesmo determinam os resultados alcançados.

Partindo da percepção de que a universidade não pode ser vista como uma realidade acabada, propõe-se que passe a ser percebida como um conjunto produzido no cotidiano, mediante relações, o que faz a avaliação, nesse espaço, assumir caráter processual, portanto, dinâmico, político e pedagogicamente situado.

A função da avaliação fica descaracterizada quando a ênfase recai apenas no aspecto classificatório. Deixa, portanto, de ser encarada como meio de fornecer as informações sobre o processo, tanto para que o professor conheça os resultados de sua ação pedagógica quanto para o aluno verificar seu desempenho.

Nesse sentido, o PPI destaca que o professor seja consciente do seu papel social no processo formativo dos alunos, como fator indispensável à profissionalização do professor, que se efetiva também no seu processo de formação continuada. Como prática, a avaliação requer do corpo docente consciência da sua função educativa, de modo que possa ser compreendida e praticada como parte integrante do processo formativo.

QUADRO 10: PRINCÍPIOS NORTEADORES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NA Ufersa

1. Considerar no processo avaliativo, o perfil esperado do futuro profissional que está se formando, os objetivos, princípios e diretrizes do projeto pedagógico do curso. A defasagem entre o que se prevê no PPI e nos PPCs e a realidade da vida acadêmica é o principal obstáculo para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, dos índices de evasão, retenção e, conseqüentemente, da qualidade da formação dos discentes. Vencer esse obstáculo envolve mudanças culturais das comunidades docente e discente, só possíveis mediante contínua avaliação dos processos, oferta de capacitações, diálogos multidisciplinares e troca de experiências sucessivas.

2. Conceber a prática avaliativa associada ao ensino e vice-versa, buscando perceber como as práticas avaliativas relacionam-se ao processo educativo, que, por sua vez incidem, diretamente na formação ampla do ser, inclusive na formação subjetiva e moral.

3. Avaliar requer objetivos, indicadores e conhecimento do que e de quem se avalia. É preciso definir os instrumentos pelos quais a avaliação será realizada. Sobretudo, é necessário refletir a prática avaliativa a fim de uma tomada de decisão sobre o objeto, a aprendizagem, e, assim, atribuir um juízo coerente e justo sobre o mesmo.

4. Não há ensino sem avaliação, pois esta deve ser uma dimensão orientadora da prática docente. No ensino, intencionamos o aprendizado da melhor forma possível, ainda que o processo de assimilação e seus resultados seja diferente em cada pessoa.

5. Considerar a subjetividade presente nos educandos, percebendo cada discente como ser único, não comparado a outros, mas detentor de peculiaridades que envolvem tanto capacidades cognitivas como limites para alcançá-las.

6. Utilizar-se de instrumentos diversificados de avaliação de modo que possamos obter um diagnóstico mais amplo possível do potencial dos discentes. Não podemos, por exemplo, perder de vista que a aplicação de provas serve apenas para verificar o grau ou nível de desempenho em apenas um aspecto do desenvolvimento: o cognitivo, o que nos impele a buscar por meio de outros modos identificar a aprendizagem nos demais aspectos que devem integrar a formação humana e profissional.

7. Momentos de auto avaliação por parte de alunos e professores, podem fornecer importantes elementos para compreensão e aprimoramento da prática, assim como dos objetivos que buscamos. Devemos ter sempre em mente que os resultados da aprendizagem dos discentes dizem respeito não apenas ao seu nível de desenvolvimento intelectual, deslocado de uma realidade concreta, mas influenciada por outros fatores internos e externos à instituição. Se assim considerarmos, não podemos perder de vista que a auto avaliação, uma vez remetida a docentes e discentes constitui-se em um dos caminhos de construção de práticas pedagógicas fundadas na competência técnica, teórica, política e pedagógica, nas quais a avaliação não seja mero instrumento de mensuração e em dadas ocasiões de pressão e punição, mas caminho para a autonomia intelectual do corpo discente, razão principal da existência de qualquer IES.

6 ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA DA INSTITUIÇÃO

6.1 OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS E A DISTÂNCIA

A Universidade conta com o campus sede, localizado na cidade de Mossoró, e com três campi fora de sede, localizados nas cidades de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.

A UFERSA conta atualmente com 41 cursos de graduação presenciais e quatro cursos de graduação a distância. Os cursos presenciais estão divididos em seis licenciaturas e 35 bacharelados, ao passo que todos os cursos a distância são licenciaturas.

A oferta de vagas anuais autorizadas pelo MEC para os cursos de graduação está assim definida:

TABELA 3: CURSOS DE GRADUAÇÃO OFERECIDOS NO CAMPUS DE MOSSORÓ

CURSO	NÚMERO DE VAGAS ANUAIS AUTORIZADAS (e-MEC)	NÚMERO DE VAGAS ANUAIS OFERTADAS
Administração	100	100 (SISU)
Agronomia	120	120 (SISU)
Biotecnologia	50	50 (SISU)
Ciência da Computação	50	50 (SISU)
Ciências Contábeis	80	80 (SISU)
Computação (Licenciatura - EaD)	300	**Variável – Vagas autorizadas por edital da CAPES
Direito	80	80 (SISU)
Ecologia	50	50 (SISU)
Engenharia Agrícola e Ambiental	50	50 (SISU)
Engenharia Civil	60	60 (Edital específico)
Engenharia Pesca	50	50 (SISU)
Engenharia Petróleo	60	40 (SISU) 20 (Edital específico)
Engenharia Produção	60	60 (Edital específico)
Engenharia Elétrica	60	60 (Edital específico)
Engenharia Florestal	50	50 (SISU)
Engenharia Mecânica	60	60 (Edital específico)
Engenharia Química	60	60
Física (Licenciatura – EaD)	35	**Variável – Vagas autorizadas por edital da CAPES
Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia - Diurno	600	400 (SISU)
Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia – Noturno		160 (SISU)
Interdisciplinar em Educação do Campo (Licenciatura)	120	60 (Edital específico)
Matemática (Licenciatura – EaD)	200	**Variável – Vagas autorizadas por edital da CAPES
Medicina	80	40 (SISU)
Medicina Veterinária	50	50 (SISU)
Química (Licenciatura – EaD)	35	**Variável – Vagas autorizadas por edital da CAPES

TABELA 4: CURSOS DE GRADUAÇÃO OFERECIDOS NO CAMPUS DE ANGICOS

CURSO	NÚMERO DE VAGAS ANUAIS AUTORIZADAS (e-MEC)	NÚMERO DE VAGAS ANUAIS OFERTADAS (SISU)
Computação e Informática (Licenciatura)	50	50
Engenharia Civil	60	60
Engenharia de Produção	60	60
Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia - Diurno	300	200
Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia - Noturno		100
Pedagogia (Licenciatura)	50	50
Sistema de Informação	50	50

Fontes: e-MEC - <https://emec.mec.gov.br/>; SISU - <https://sisu.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/89/2021/10/Edital-Sisu-2021-01102021.pdf>; Edital específico - <https://prograd.ufersa.edu.br/editais-2021/>.

TABELA 5: CURSOS DE GRADUAÇÃO OFERECIDOS NO CAMPUS DE CARAÚBAS

CURSO	NÚMERO DE VAGAS ANUAIS AUTORIZADAS (e-MEC)	NÚMERO DE VAGAS ANUAIS OFERTADAS (SISU)
Engenharia Civil	60	60
Engenharia Elétrica	60	60
Engenharia Mecânica	60	60
Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia - Diurno	300	200
Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia - Noturno		100
Letras - Inglês (Licenciatura)	40	40
Letras - Libras (Licenciatura)	40	20 (Edital específico)
Letras - Português (Licenciatura)	80	80

Fontes: e-MEC - <https://emec.mec.gov.br/>; SISU - <https://sisu.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/89/2021/10/Edital-Sisu-2021-01102021.pdf>; Edital específico - <https://prograd.ufersa.edu.br/editais-2021/>.

TABELA 6: CURSOS DE GRADUAÇÃO OFERECIDOS NO CAMPUS DE PAU DOS FERROS.

CURSO	NÚMERO DE VAGAS ANUAIS AUTORIZADAS (e-MEC)	NÚMERO DE VAGAS ANUAIS OFERTADAS
Arquitetura e Urbanismo	80	80 (SISU)
Engenharia Ambiental e Sanitária	60	60 (SISU)
Engenharia Civil	60	60 (Editais específicos)
Engenharia da Computação	60	60 (Editais específicos)
Engenharia de Software	60	60 (Editais específicos)
Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia - Diurno	160	160 (SISU)
Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia - Noturno		0
Interdisciplinar em Tecnologia da Informação	40	40

Fontes: e-MEC - <https://emec.mec.gov.br/>; SISU - <https://sisu.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/89/2021/10/Edital-Sisu-2021-01102021.pdf>; Edital específico - <https://prograd.ufersa.edu.br/editais-2021/>.

6.1.1 Polos de educação a distância

Os cursos de graduação a distância da UFERSA são ofertados pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), via edital da CAPES, ofertando vagas nos seguintes polos de apoio presencial:

- I. Polo de Angicos;
- II. Polo de Caraúbas;
- III. Polo de Grossos;
- IV. Polo de Guamaré;
- V. Polo de Luiz Gomes;
- VI. Polo de Natal;
- VII. Polo de Pau dos Ferros;
- VIII. Polo de São Gonçalo do Amarante.

6.1.2 Previsão da capacidade de atendimento do público-alvo

Atualmente, a Universidade Federal Rural do Semi-Árido conta com 9.894 alunos matriculados em cursos de graduação no semestre 2021.1, sendo 9.443 em cursos presenciais e 451 em cursos a distância. Considerando a infraestrutura física de salas de aula já instalada na instituição, a capacidade de atendimento é de 8.937 pessoas em salas de aula e 7.110 pessoas em laboratórios.

6.1.3 Previsão de abertura de novos cursos de graduação

A Universidade oferta cursos nas modalidades presencial e a distância, sendo 41 cursos de graduação na modalidade presencial e quatro a distância. A oferta dos cursos na modalidade presencial está distribuída entre o campus sede e outros três campi fora de sede. Por sua vez, a oferta de cursos na modalidade a distância está vinculada ao Sistema Universidade Aberta do Brasil, sendo ofertados cursos nos polos de apoio presencial vinculados ao Sistema UAB, bem como em polos associados da própria instituição.

Atualmente, estão em tramitação projetos de três novos cursos, sendo um deles para o campus de Caraúbas, um no campus de Pau dos Ferros e um no campus Sede, em Mossoró. Para o Campus de Caraúbas está previsto o curso de Licenciatura em Física. Para o Campus de Pau dos Ferros está previsto o curso de Direito. Para o Campus Sede está prevista a oferta do curso de Psicologia. Com a abertura de três novos cursos, está prevista a ampliação de 60 vagas para o Curso de Direito, 40 vagas para o Curso de Psicologia e 40 vagas para o Curso de Licenciatura em Física, totalizando 140 novas vagas semestrais. Para além dos cursos presenciais, existe a previsão de expansão da oferta de Educação a Distância, tanto no que se refere ao credenciamento de novos polos e novos cursos EaD quanto à expansão das vagas nos cursos já ofertados.

A gestão intenciona buscar pactuação de novos cursos de graduação, inclusive com mais um curso de medicina, com a implantação de um curso de nível técnico na área de agronomia e dois campi fora da sede, de modo a levar a missão da Universidade para novas localidades, contribuindo, dessa forma, com o processo de fortalecimento da ciência, tecnologia, inovação e desenvolvimento do semiárido brasileiro. O cronograma que retrata a previsão de implantação e desenvolvimento de novos cursos, vagas e campi ao longo da vigência deste Plano de Desenvolvimento Institucional é demonstrado na tabela a seguir.

TABELA 7: CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS CURSOS, VAGAS E CAMPUS

	2021	2022	2023	2024	2025
Novos campi			1	1	
Novos cursos de graduação		3	2	2	
Novos cursos técnicos				1	
Novas vagas		140	120	120	

Fonte: Planejamento Institucional

6.2 OFERTA DE CURSOS E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO E STRICTO SENSU

6.2.1 *Stricto sensu*

Os programas de pós-graduação na UFERSA datam de mais de 32 anos (junho de 1988 - Fitotecnia), demonstrando a consolidação da Pós-Graduação desta Universidade que no momento contabiliza 18 (dezoito) programas de pós-graduação stricto sensu no formato acadêmico e profissional, sendo 17 cursos de mestrado e quatro cursos de doutorado, com aproximadamente 681 estudantes matriculados em 2020. Segundo a última avaliação da CAPES (quadriênio 2017 a 2020), dos programas acadêmicos (M - mestrado, D - Doutorado) e profissionais (ver descrição abaixo), oito programas receberam a nota 3; três programas receberam a nota 4; dois programas receberam a nota 5; e um programa recebeu a nota 6.

Atualmente, a Instituição oferece 13 (treze) cursos de pós-graduação em nível de mestrado acadêmico, sendo dois deles desenvolvidos em parceria com a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Também oferece 4 (quatro) cursos de mestrados profissionais em rede, coordenados nacionalmente pela Sociedade Brasileira de Matemática (SBM), Sociedade Brasileira de Física (SBF), Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (FORTEC); e um doutorado acadêmico em rede, coordenado por uma de Associação ampla a partir da integração das competências de oito IES públicas nordestinas (UFPI, UFC, UFRN, UFPB, UFPE, UFS, UESC e UFERSA), autodenominados conjuntamente de Rede PRODEMA. A UFERSA oferece ainda 4 (quatro) cursos em nível de doutorado, além de promover um Dinter com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPA).

Acadêmicos

- Programa de Pós-Graduação em Ciência Animal (Mestrado e Doutorado – conceito 5)
- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação (Mestrado – conceito 3)
- Programa de Pós-Graduação em Ciência e Engenharia de Materiais (Mestrado – conceito 3)
- Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente (Doutorado – conceito 5)
- Programa de Pós-Graduação em Ecologia e Conservação (Mestrado – conceito 3)
- Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica (Mestrado – conceito 3)
- Programa de Pós-Graduação em Ensino - PÓS ENSINO (Mestrado – conceito 3)
- Programa de Pós-Graduação em Fitotecnia (Mestrado e Doutorado – conceito 6)
- Programa de Pós-Graduação em Manejo de Solo e Água (Mestrado e Doutorado – conceito 4)
- Programa de Pós-Graduação em Produção Animal (Mestrado – conceito 3)

- Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado*)
- Programa de Pós-graduação em Ambiente, Tecnologia e Sociedade (Mestrado – conceito 3)
- Programa de Pós-graduação em Direito (Mestrado*)
- Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Cognição, Tecnologias e Instituições (Mestrado – conceito 4)

Mestrado Profissional

- Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Mestrado – conceito 3)
- Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (Mestrado – conceito 4)
- Programa de Pós-Graduação em Matemática – PROFMAT (Mestrado – conceito 5)
- Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (Mestrado – conceito 4)
- * Programas sem conceito por serem recentes (menos de quatro anos de funcionamento)

6.2.2 Lato sensu

A Pós-Graduação Lato Sensu trata de assuntos relacionados aos cursos de pós-graduação na modalidade especialização. Com carga horária mínima de 360 horas, esses cursos atendem a um público que visa a aprofundar seus conhecimentos em áreas específicas, possibilitando o aumento da empregabilidade e abrindo as portas para novos rumos de carreira.

Os cursos na modalidade especialização atualmente oferecidos pela UFRSA são:

- Especialização em Contabilidade e Planejamento Tributário;
- Especialização em Educação interdisciplinar – Campus Caraúbas;
- Especialização em Engenharia de Manutenção;
- Especialização em Geoprocessamento e Georreferenciamento;
- Residência em Medicina Veterinária;
- Especialização em Direito Constitucional e Tributário.

6.3 INFRAESTRUTURA

A transformação da UFRSA em Universidade, a partir da publicação da Lei nº 11.155/2005, proporcionou a maximização da disponibilidade de cursos (graduação e pós-graduação) e, conseqüentemente, o aumento do quadro funcional de docentes e técnicos administrativos. A partir desse cenário de expansão de atividades acadêmicas e administrativas, a infraestrutura física da Universidade foi submetida a diversas intervenções de melhoria visando ao alcance dos objetivos organizacionais.

Para atender às novas demandas, foram construídas salas de aulas, laboratórios didáticos e de pesquisas, instalações administrativas, salas de docentes, bibliotecas, auditórios, restaurantes universitários, residências universitárias, quadras poliesportivas, obras de acessibilidade, além de serem realizadas melhorias na urbanização, redes elétricas, hidráulicas, centro de exposições – Expocenter, dentre outras intervenções estruturantes. Foram executados serviços relacionados à climatização dos ambientes, redes e nos equipamentos de tecnologia da informação, proporcionando à comunidade acadêmica melhores condições para o desempenho das atividades institucionais, sejam administrativas ou acadêmicas. Devem ser salientadas ainda as melhorias na disponibilidade dos equipamentos

laboratoriais e nas ações estruturantes de sustentabilidade, tais como instalações de usinas fotovoltaicas, abrigos de resíduos, usina de compostagem e estações de tratamento de esgotos. Ao todo, a UFERSA dispõe de uma área de 130.153,39m² de área construída, conforme ilustrado a seguir.

TABELA 8: ÁREA DOS CAMPI

Campus	Área construída (m²)
Mossoró	84.146,81
Angicos	14.581,04
Caraúbas	14.563,10
Pau dos Ferros	16.862,44
Total	130.153,39

Fonte: Superintendência de Infraestrutura

6.3.1 Edificações

As edificações são destinadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão, atividades administrativas e de convivência comunitária, além de atividades de assistência estudantil, como residências universitárias, restaurantes e complexos esportivos.

As edificações da UFERSA possuem capacidade e lotação de acordo com as necessidades institucionais, com o alinhamento entre o princípio da racionalização dos recursos públicos e a disponibilidade de um ambiente de qualidade para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e/ou administrativas, respeitando a legislação vigente.

TABELA 9: NÚMERO DE EDIFICAÇÕES NOS CAMPI

Campus	Quantidade
Mossoró	90
Angicos	18
Caraúbas	18
Pau dos Ferros	17
NUTESA	05
Fazenda experimental	06
Total	154

Fonte: Superintendência de Infraestrutura

TABELA 10: CAPACIDADE DE SALA DE AULAS E LABORATÓRIOS

Campus Mossoró			
Denominação	Quantidade	Ocupação (pessoas)	Área (m ²)
Sala de aulas	110	4.400	8.505,84
Laboratórios	227	5.250	16.146,60
Campus Angicos			
Denominação	Quantidade	Ocupação (pessoas)	Área (m ²)
Sala de aulas	20	1.200	2.215,10
Laboratórios	20	525	2.563,68

Campus Caraúbas			
Denominação	Quantidade	Ocupação (pessoas)	Área (m ²)
Sala de aulas	38	1.900	3.607,42
Laboratórios	29	500	2.563,68
Campus Pau dos Ferros			
Denominação	Quantidade	Ocupação (pessoas)	Área (m ²)
Sala de aulas	28	1.260	2.499,87
Laboratórios	23	650	2.563,68

Fonte: Superintendência de Infraestrutura e Diretorias de Centros

6.3.2 Equipamentos disponíveis em sala de aula

As salas de aulas da UFERSA são climatizadas com a disponibilidade de equipamentos para projeção multimídia, cadeiras universitárias, quadro branco para uso de pincel, proporcionado ambiente adequado às atividades acadêmicas.

6.3.3 Instalações administrativas

Para o desempenho das atividades administrativas, a UFERSA possui uma área total construída de 10.049,28m², distribuídas nos quatro *campi*, conforme descrito a seguir:

TABELA 11: QUANTITATIVO DE INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS

Campus	Área (m²)
Mossoró	4.349,28
Angicos	1.900,00
Caraúbas	1.900,00
Pau dos Ferros	1.900,00
Total	10.049,28

Fonte: Superintendência de Infraestrutura

Destaca-se a padronização das edificações dos *campi* fora da sede (Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros), com a mesma arquitetura, estrutura física e área construída.

A UFERSA disponibiliza para os docentes um total de 435 salas de professores distribuídas nos *campi*, conforme descrito a seguir.

TABELA 12: NÚMERO DE SALAS DE DOCENTES

Campus	Quantidade
Mossoró	231
Angicos	68
Caraúbas	68
Pau dos Ferros	68
Total	435

Fonte: Superintendência de Infraestrutura

6.3.4 Áreas de lazer e de práticas esportivas e espaços de convivência

O *campus* Mossoró disponibiliza a toda a comunidade acadêmica um Parque Esportivo composto por ginásio poliesportivo, piscina semiolímpica, campo de futebol e pista de atletismo. Nas residências universitárias, foram construídas uma quadra de vôlei e uma quadra poliesportiva. Em relação aos espaços de convivência, o *Campus* Mossoró disponibiliza dois centros de convivência. Cada *campus* fora da sede possui uma quadra poliesportiva e um centro de convivência.

TABELA 13: ÁREA CONSTRUÍDA DESTINADA PARA LAZER, PRÁTICAS ESPORTIVAS E DE CONVIVÊNCIA

<i>Campus</i>	Área (m ²)
Mossoró	14.115,52
Angicos	2.131,83
Caraúbas	2.131,83
Pau dos Ferros	2.131,83
Total	18.381,31

Fonte: Superintendência de Infraestrutura

6.3.5 Fazenda Experimental

A UFERSA disponibiliza a Fazenda Experimental Rafael Fernandes para a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Localizada na zona rural de Mossoró, em Alagoinha, a 20 km do *campus* Central, a Fazenda Experimental Rafael Fernandes foi incorporada à Escola Superior de Agricultura de Mossoró e, conseqüentemente, à UFERSA, com a transformação em Universidade.

A Fazenda Experimental da UFERSA também abriga o Centro Tecnológico de Apicultura e Meliponicultura – Cetapis - RN, destinado à realização de estudos e pesquisas com abelhas.

6.3.6 Laboratórios

TABELA 14: LABORATÓRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE

Laboratório de Limnologia e Qualidade da Água do Semiárido
Laboratório de Ecotoxicologia Aquática do Semiárido
Laboratório de Ecologia de Peixes e Pesca
Laboratório de Ecologia e Dinâmica Populacional de Peixes
Laboratório de Moluscos
Laboratório Biometria e Experimentação
Laboratório de Biotecnologia Aplicada a Doenças Infecto-Contagiosas
Laboratório de Etnoecologia e Biodiversidade
Laboratório de Ecologia e Comportamento Animal
Laboratório de Biotecnologia de Fungos
Laboratório de Engenharia Genética, Genômica e Proteômica
Laboratório Didático de Informática e Análise de Dados
Laboratório de Ecologia de Populações Animais
Laboratório de Genética e Evolução
Laboratório de Biotecnologia Animal
Laboratório de Ecologia Evolutiva e Molecular

Laboratório de Ecologia Marinha
Laboratório de Biologia Celular e Molecular
Laboratório de Ecologia de Comunidades e Paisagens
Laboratório de Microbiologia Ambiental
Laboratório de Biorreatores, Nanobiotecnologia e Inovação
Laboratório de Ecologia Comportamental
Laboratório de Ecologia e Conservação de Fauna Silvestre
Laboratório Didático de Microscopia I
Laboratório de Parasitologia Animal
Laboratório de Fisiologia e Farmacologia Experimental
Laboratório de Estudos em Imunologia e Animais Silvestres
Laboratório de Aquicultura e Planctologia
Laboratório de Biologia Molecular da Reprodução
Laboratório de Sanidade Animal I, II e III
Laboratório de Biologia Tecidual e do Desenvolvimento
Laboratório de Processamento Histológico e Microtomia
Laboratório Didático de Histologia
Herbário Dárdano de Andrade Lima
Laboratório de Morfoanatomia e Sistemática Molecular Vegetal
Laboratório de Botânica
Laboratório de Criação de Insetos
Laboratório de Entomologia
Laboratório Didático de Zoologia
Laboratório de Bioquímica
Laboratório Didático de Microscopia II
Laboratório Didático de Anatomia Humana
Laboratório de Habilidades e Comunicação I
Laboratório de Habilidades e Comunicação II
Laboratório de Habilidades Médicas – Adulto
Laboratório de Habilidades Médicas – Infantil
Laboratório Didático de Tele Saúde
Laboratório Didático de Cirurgia Experimental
Laboratório de Análises Clínicas
Laboratório de Microbiologia Clínica
Laboratório de Parasitologia Humana
Laboratório de Biologia Tecidual e do Desenvolvimento
Laboratório de Processamento Histopatológico
Laboratório de Biologia Molecular e Cultura Celular
Laboratório de Morfofisiofarmacologia
Laboratório de Simulação Clínica
Laboratório de Habilidades e Comunicação Clínica
Laboratório de Aprendizagem Criativa

TABELA 15: LABORATÓRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS

Centro de Multiplicação de Animais Silvestres
Centro de Pesquisa em Aquicultura e Pesca Sustentável do Semi-Árido
Núcleo de Estudos e Pesquisas em Pequenos Ruminantes
Fábrica de Ração
Fazenda Experimental Rafael Fernandes
Horta Didático-Científica das Ciências Vegetais
Hospital Veterinário Jerônimo Dix-Huit Rosado Maia
Laboratório de Apicultura
Núcleo de Ensino e Pesquisa de Pequenos Ruminantes
Núcleo de Geração e Transferência de Tecnologia em Produção Animal do Semiárido
Laboratório de Pós-Colheita
Laboratório de Fitopatologia II
Laboratório de Anestesiologia Experimental
Laboratório de Patologia Clínica e Farmacologia Geral
Laboratório de Análise de Sementes
Laboratório de Fertilidade e Nutrição de Plantas
Laboratório de Física e Manejo do Solo
Laboratório de Técnica Cirúrgica e Anestesiologia
Laboratório de Pesquisa
Laboratório de Poluição e Degradação do Solo
Laboratório de Química e Mineralogia do Solo
Laboratório da Relação Água-Planta
Laboratório de Análise de Tecido Vegetal
Laboratório de Fertilidade do Solo
Laboratório de Rotina e Análise de Solos
Laboratório de Física e Manejo do Solo
Laboratório de Microbiologia e Matéria Orgânica do Solo
Laboratório de Qualidade Ambiental
Laboratório de Salinidade do Solo e da Água
Laboratório de Conservação Florestal
Laboratório de Manejo Florestal
Laboratório de Patologia e Melhoramento Florestal
Laboratório de Silvicultura
Laboratório de Tecnologia da Madeira
Laboratório de Produção de Hortaliças Orgânicas
Laboratório de Tecnologia de Alimentos
Laboratório de Tecnologia Agroindustrial
Laboratório de Tecnologia de Produtos de Origem Animal
Laboratório de Biotecnologia Industrial
Laboratório de Biotecnologia Animal

Laboratório de Cultura de Tecidos
Laboratório de Microscopia Eletrônica
Laboratório de Nutrição Vegetal
Laboratório de Tecnologia de Pós-Colheita
Laboratório de Manejo de Plantas Daninhas
Laboratório de Recursos Genéticos
Laboratório de Análises Instrumentais e Sensoriais
Laboratório de Morfofisiologia Animal Aplicada
Laboratório de Nutrição de Precisão
Laboratório de Transplantes Gonadais e Produção In Vitro de Embriões
Laboratório de Microbiologia de Fitopatologia I
Laboratório de Nutrição Animal
Setor de Aquicultura
Setor de Avicultura
Setor de Produção de Mudanças
Laboratório de Conservação de Germoplasma Animal
Laboratório de Inspeção de Produtos de Origem Animal
Laboratório de Melhoramento Animal
Laboratório de Medicina Interna Veterinária
Laboratório de Microbiologia Veterinária
Laboratório de Navegação e Atividades Náuticas
Laboratório de Tecnologia e Controle de Qualidade do Pescado
Laboratório e Núcleo de Estudos em Desenvolvimento e Meio Ambiente e Extensão Pesqueira
Laboratório de Análise de Crescimento Vegetal
Laboratório de Biocombustíveis
Laboratório de Sanidade Aquática
Laboratório de Bioclimatologia, Bem-Estar Animal e Biofísica Ambiental
Laboratório de Tecnologia e Oceanografia Pesqueira
Laboratório de Biometeorologia, Bem-Estar Animal e Biofísica Ambiental
Laboratório de Hidroponia
Laboratório de Nutrição Animal
Laboratório de Manejo e Conservação de Recursos Pesqueiros e Inovações Tecnológicas para a Pesca Sustentável
Núcleo de Capacitação Tecnológica em Apicultura

Fonte: Diretoria do Centro

TABELA 16: LABORATÓRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS

Laboratório de Engenharia de Softwares – LES
Group of Embedded System and Computer Architecture – GESyCA
Laboratório de Automação, Arquitetura de Computadores e Sistemas Embarcados – LAACOSTE
Laboratório de Extensão
Laboratório de Computação - Labcomp I (Graduação)
Laboratório de Computação - Labcomp II (Graduação)
Laboratório de Computação - Labcomp III (Mestrado)
Laboratório I - Alan Turing
Laboratório II - Ada Lovelace
Laboratório III - Charles Babbage
Laboratório IV - John Von Neumann
Laboratório V - Grace Murray Hopper
Laboratório VI - Dennis Ritchie
Laboratório VII - Edsger Dijkstra
Laboratório de Deposição de Filmes Finos e Revestimentos a Plasma
Laboratório de Plasma – LABPLASMA
Laboratório de Mecânica Clássica – LMC
Laboratório de Ondas e Termodinâmica – LOT
Laboratório de Eletricidade e Magnetismo – LEM
Laboratório de Instrumentação em Ensino de Física – LIEF
Laboratório de Ensino de Matemática – LEMAT
Laboratório de Física Computacional – LFC
Laboratório de Engenharia de Processos Químicos
Laboratório de Infraestrutura de Comunicação
Laboratório de Simulação e Modelagem Computacional

Fonte: Diretoria do Centro

TABELA 17: LABORATÓRIOS DO CENTRO DE ENGENHARIAS

Laboratório de Construções Rurais e Ambiência
Laboratório de Dinâmica de Interação Solo-Máquina
Laboratório de Fitotecnologia Ambiental
Laboratório de Hidrogeoquímica Ambiental
Laboratório de Instrumentação, Meteorologia e Climatologia
Laboratório de Instrumentação de Máquinas e Mecanização Agrícola
Laboratório de Recursos Hídricos
Laboratório de Estruturas
Laboratório de Hidráulica e Mecânica Computacionais
Laboratório de Materiais de Construção
Laboratório de Mecânica dos Solos
Laboratório de Misturas Asfálticas

Laboratório de Misturas Asfálticas
Laboratório de Saneamento
Laboratório de Tecnologia das Construções
Laboratório de Engenharia de Poço
Laboratório de Escoamento Multifásico e Refino
Laboratório de Fluidos de Perfuração, Completação e Estimulação de Poços de Petróleo
Laboratório de Petrofísica
Laboratório de Simulação
Laboratório de Engenharia Econômica
Laboratório de Ergonomia e Análise do Trabalho
Laboratório de Gestão de Operações e Sustentabilidade
Laboratório de Manutenção e Automação da Produção
Laboratório de Otimização e Simulação de Processos
Laboratório de Segurança do Trabalho
Laboratório de Automação e Controle
Laboratório de Eletricidade
Laboratório de Eletrônica
Laboratório de Eletrônica de Potência
Laboratório de Energias Renováveis
Laboratório de Instalações Elétricas
Laboratório de Máquinas Elétricas e Subestações
Laboratório de Simulação Computacional
Laboratório de Sistemas de Energia
Laboratório de Sistemas de Potência e Energias Renováveis
Laboratório de Sistemas e Infraestrutura de Comunicação
Laboratório de Telecomunicações
Laboratório de Telecomunicações e Microondas
Laboratório Automotivo de Baja
Laboratório de Aerodinâmica
Laboratório de Ensaio Mecânicos
Laboratório de Máquinas Térmicas
Laboratório de Mecânica dos Fluidos
Laboratório de Metalografia e Microscopia
Laboratório de Metrologia
Laboratório de Projetos Mecânicos
Laboratório de Soldagem
Laboratório de Transferência de Calor e Termodinâmica
Laboratório de Usinagem
Laboratório de Vibrações Mecânicas
Laboratório de Análise Química
Laboratório de Engenharia Eletroquímica
Laboratório de Fenômenos de Transportes
Laboratório de Instrumentação e Controle de Processos Químicos

Laboratório de Operações Unitárias
Laboratório de Processos Biotecnológicos
Laboratório de Processos Físico-Químicos e Inorgânicos
Laboratório de Processos Químicos
Laboratório de Química Aplicada à Engenharia
Laboratório de Química Geral
Laboratório de Química Orgânica
Laboratório de Reatores
Laboratório de Tecnologia de Alimentos
Laboratório de Termodinâmica
Laboratório de Engenharia e Ciência Ambiental
Laboratórios do PRH/ANP

Fonte: Diretoria do Centro

TABELA 18: LABORATÓRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS

Núcleo de Práticas Contábeis
Núcleo de Práticas e Pesquisas em Gestão
Núcleo de Práticas Jurídicas
Laboratório de Ensino em Ciências Naturais
Laboratório de Ensino em Ciências Humanas e Sociais

Fonte: Diretoria do Centro

TABELA 19: LABORATÓRIOS DO CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE ANGICOS

Laboratório de química 1
Laboratório de química 2
Laboratório de física 1 – Mecânica
Laboratório de física 3 - Eletromagnetismo
Laboratório de informática 3
Laboratório de informática 1
Laboratório de informática 2
Laboratório IMD 1 - Redes e computadores
Laboratório IMD 2 – Informática
Laboratório de física 2 – Termodinâmica
Laboratório de técnicas construtivas
Laboratório de materiais de construção
Laboratório de mecânica dos solos
Laboratório de hidráulica
Laboratório de saneamento
Laboratório de engenharia de produção 1
Laboratório de engenharia de produção 2
Laboratório BSI e LCI – Informática

LATIC
Laboratório de eletrotécnica aplicada
Sala de Expressão gráfica

Fonte: Diretoria do Centro

TABELA 20: LABORATÓRIOS DO CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE PAU DOS FERROS

Laboratório de Mecânica Clássica
Laboratório de Ondas e Termodinâmica
Laboratório de Eletricidade e Magnetismo
Laboratório de Física Moderna
Laboratório de Química Aplicada
Laboratório de Automação
Laboratório de Informática I
Laboratório de Informática II
Laboratório de Projeto de Arquitetura I
Laboratório de Projeto de Arquitetura II
Laboratório de Conforto Ambiental
Laboratório de Poluição Ambiental
Laboratório de Instalações Elétricas e Hidrossanitárias
Laboratório de Geologia, Pavimentação e Solos
Laboratório de Materiais de Construção
Laboratório de Saneamento e Hidráulica
Laboratório de Microbiologia
Laboratório de Química Ambiental
Laboratório de Eletrônica
Laboratório de Química Geral
Laboratório de Informática I
Laboratório de Informática II
Laboratório de Informática III

Fonte: Diretoria do Centro

TABELA 21: LABORATÓRIOS DO CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE CARAÚBAS

Laboratório de Informática I
Laboratório de Informática II
Laboratório de Informática III
Laboratório de Informática IV
Laboratório de Informática V
Laboratório de Audiovisual
Laboratório de Educação Inclusiva
Laboratório de Química Geral
Laboratório de Química Aplicada à Engenharia
Laboratório de Ondas e Termodinâmica
Laboratório de Mecânica Clássica
Laboratório de Circuitos Elétricos, Eletrônicos e Digitais
Laboratório de Instalações Elétricas e Telecomunicações
Laboratório de Eletricidade e Magnetismo
Laboratório de Ótica e Física Moderna
Laboratório de Automação, Microcontroladores e Eletrônica de Potência
Laboratório de Engenharia Aplicada
Laboratório de Máquinas Elétricas
Laboratório de Engenharia e Simulação
Laboratório de Ensaaios Mecânicos
Laboratório de Metalografia
Laboratório de Projetos e Sistemas Mecânicos
Laboratório de Metrologia
Laboratório de Usinagem
Laboratório de Soldagem
Laboratório de Termofluidos
Laboratório de Mecânica dos Solos e Pavimentação
Laboratório de Saneamento e Recursos Hídricos
Laboratório de Materiais e Processos Construtivos

Fonte: Diretoria do Centro

6.3.7 Sistema de Bibliotecas

O Sistema de Bibliotecas (SISBI) é um órgão suplementar vinculado à Reitoria e composto por quatro unidades, distribuídas nos *campus* de Angicos, Caraúbas, Mossoró e Pau do Ferros, tendo como missão prestar serviços de informação técnica e científica de qualidade às atividades de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo, desse modo, com o processo de fortalecimento da ciência, tecnologia, inovação e desenvolvimento do semiárido brasileiro. Como visão, busca ser um centro de referência em curadoria e mediação da informação registrada com enfoque no semiárido brasileiro.

O SISBI tem, ainda, como objetivos unificar, integrar e padronizar as atividades das Bibliotecas dos *campi*, bem como dar suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão que ocorrem no âmbito da universidade; além de prestar aos seus usuários atendimento de qualidade e promover o intercâmbio de experiências e acervos entre diferentes sistemas de bibliotecas no país e no exterior.

Compete ao SISBI planejar ações institucionais de apropriação e mediação da informação articuladas às demandas acadêmicas; democratizar o acesso às informações científicas; prezar uma PDC atualizada, contínua e perpétua; promover o depósito legal, controle bibliográfico e a memória informacional científica da universidade fruto do processo de produção em ensino, pesquisa e extensão; realizar atividades com vistas ao tratamento técnico-informacional no sentido de viabilizar a organização e recuperação do conhecimento; registrar e articular ações no contexto da cultura informacional na região do semiárido potiguar; prezar por um plano de atualização de acervo a partir de uma PDC atualizada, contínua e perpétua.

Os documentos que regularizam e asseguram os processos administrativos e serviços do SISBI estão disponíveis no link <https://bibliotecas.ufersa.edu.br/documentos-normativos/>.

As Bibliotecas do SISBI são departamentalizadas de acordo com os padrões de bibliotecas universitárias e encontram-se estruturadas fisicamente conforme descrição abaixo:

Biblioteca do *Campus* Angicos

A Biblioteca do *campus* Angicos está localizada na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), na cidade de Angicos/RN, dispendo de área física de 1.303,62 m², distribuídos em ambiente para acervo de livros (atende a 46 usuários), salão de estudo (atende a 49 usuários); atendimento ao usuário; acervo reserva; espaço digital (atende a 40 usuários); Setor de Periódicos/Coleções especiais; salão das cabines individuais (atende a 56 usuários) e cabines de estudo em grupo (atendem a 40 usuários).

Biblioteca do *Campus* Caraúbas

A Biblioteca do *campus* Caraúbas (BCC) está localizada na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), na cidade de Caraúbas/RN. A Biblioteca *Campus* Caraúbas possui área física de 1.303,62 m², distribuídos da seguinte forma: ambiente para acervo de livros (atende a 32 usuários); salão de estudo (atende a 64 usuários); sala de estudo (atende 24 usuários); espaço digital (atende a 40 usuários); Setor de Periódicos/Coleções especiais; salão das cabines individuais (atende a 40 usuários) e cabines de estudo em grupo (atende a 24 usuários).

Biblioteca Orlando Teixeira

A Biblioteca Orlando Teixeira está localizada no *campus* Leste da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), na cidade de Mossoró/RN. A Biblioteca possui área física de 2.682,98 m², distribuídos entre dois pavimentos que contam com a Divisão de Apoio ao Usuário (atende a 28 usuários); a Divisão de Desenvolvimento de Coleções; a Divisão de Tratamento Técnico-Informacional; Setores administrativos; ambiente para acervo de livros e estudo (área de 520,70m²); salão de leitura no acervo (área de 202,64m², atende a 200 usuários); miniauditório (área 128,80m²,

atende até 50 usuários); duas plataformas dando acesso ao pavimento superior (para atender aos portadores de necessidades especiais) e cabines individuais em grupo (atendem a 127 usuários).

Biblioteca do Campus Pau dos Ferros

A Biblioteca do *campus* Pau dos Ferros está localizada na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), na cidade de Pau dos Ferros/RN. A unidade possui área física de 1.303,62 m², distribuídos em ambiente para acervo de livros (atende a 22 usuários); salão de estudo (atende a 42 usuários); atendimento ao usuário: empréstimo / devolução / renovação; espaço digital (atende a 37 usuários); sala de estudos (atende a 64 usuários); salão das cabines individuais (atende a 44 usuários) e cabines de estudo em grupo (atendem a 36 usuários).

Espaço físico para estudos, administrativo e horário de atendimento

O SISBI é composto por quatro bibliotecas universitárias localizadas entre os quatro *campi* da UFERSA nos municípios de Angicos, Caraúbas, Mossoró e Pau dos Ferros, atendendo aos alunos de graduação, pós-graduação, docentes, técnicos administrativos, visando a suprir as necessidades informacionais do seu público.

A Biblioteca Universitária é de livre acesso, destinando-se à comunidade universitária e ao público em geral, permanecendo aberta de segunda a sexta-feira, conforme abaixo:

- Biblioteca do *campus* Mossoró: Pavimento Inferior: Segunda a Sexta: 7h às 22h; Pavimento Superior: 24h (de segunda a sexta) e 5h às 20h (sábados, domingos e feriados);
- Biblioteca do *campus* Angicos: Segunda a Sexta: 8h às 22h;
- Biblioteca do *campus* Caraúbas: 7h30min às 22h;
- Biblioteca do *campus* Pau dos Ferros: Segunda a Sexta: 7h às 22h.

O SISBI disponibiliza laboratórios de informática em cada Campus para pesquisas, destinados à comunidade interna e externa, totalizando 138 computadores distribuídos entre os *campi*.

TABELA 22: LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA DO SISBI

Bibliotecas	Computadores - Laboratórios de Pesquisa
<i>Campus</i> Angicos	31
<i>Campus</i> Caraúbas	40
<i>Campus</i> Mossoró	25
<i>Campus</i> Pau dos Ferros	42*

Fonte: SISBI. *Obs: 22 computadores pertencem ao projeto IMD

Pessoal técnico-administrativo

O quadro de recursos humanos do SISBI é formado por 81 colaboradores, conforme Tabela 23, somados servidores, estagiários e terceirizados, distribuídos nas quatro bibliotecas.

TABELA 23: QUADRO DE PESSOAL DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS

Cargos/emprego	Quantitativo
Administrador	1
Assistente administrativo	28
Assistente de aluno	1
Auxiliar administrativo	1
Bibliotecário	11
Contínuo	3
Estagiários	22
Técnico em arquivo	1
Técnicos em assuntos Educacionais	3
Tradutor Intérprete de línguas de sinais	1
Terceirizados	9
Total	81

Fonte: SISBI.

Serviços oferecidos

Em se tratando dos serviços prestados pela SISBI, são realizados, além de consulta local e do empréstimo domiciliar, renovação, reserva, autoempréstimo e autodevolução (esses últimos na biblioteca de Mossoró). Também são oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas da UFERSA:

- Computadores disponíveis com acesso à internet para pesquisas, inclusive computadores destinados às pessoas com necessidades especiais, contando com sistema Dosvox, Especial Accessibility, VLibras;

- Periódicos nacionais e internacionais impressos e on-line que podem ser acessados por meio do link Sistema de Bibliotecas | Produtos, os impressos estão localizados no setor de Coleções Especiais;

- TCC's impressos e digitais - Teses, dissertações, monografias, podem ser encontrados por meio do link Repositório de Universidade Federal Rural do Semi-Árido: Home ou pelo catálogo online do SISBI SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas.

- Multimeios;
- Filmes Brasileiros;
- Coleção Mossoroense, Coleção Brasileira, Coleção Documentos Brasileiros, Coleção IBGE;
- Livros em braille, Folhetos, dentre outros;
- Empréstimo – devolução – renovação e reserva de itens informacionais;
- Pesquisa no catálogo on-line;
- Mesas para consultas locais;
- Achados e perdidos;
- Orientação para localização do livro no acervo;
- Orientação sobre extravio ou danos ao material bibliográfico;
- Orientação quanto à suspensão por atraso;
- Cursos de capacitação e palestras presenciais e on-line;
- Orientação sobre normas da ABNT;

- Orientação sobre o acesso ao Portal de Periódicos da CAPES;
- Ficha catalográfica automática; Sistema de Bibliotecas | Ficha Catalográfica Automática;
- Bibliotecas Virtuais; (Biblioteca) e Minha Biblioteca/SIGAA.
- Normas técnicas e regulatórias pelo GEDWEB; (Target GEDWeb - Sistema de Gestão de Normas e Documentos Regulatórios);
- Repositório de Teses e Dissertações;
- Repositório de Universidade Federal Rural do Semi-Árido: Home.

6.3.7.1 Acervo Bibliográfico

O acervo bibliográfico é composto por livros, CDs e DVDs, periódicos, cordeis, mapas, multimídias, teses e dissertações, folhetos, bases de dados, *e-books* adquiridos via licença perpétua e *e-books* de licença temporária do Portal Minha Biblioteca e Biblioteca Virtual da Pearson. Atualmente o acervo físico dos campi contabiliza um total de 27.840 títulos e 92.240 exemplares divididos nas diversas áreas do conhecimento. Auxiliando no processo de formação do seu acervo, no que diz respeito à acessibilidade, a Biblioteca Orlando Teixeira conta ainda com livros em braile de cunho literário da Fundação Dorina Nowill.

O acervo é destinado à comunidade acadêmica para consulta e empréstimo domiciliar, visando a dar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na UFRSA. A comunidade externa pode acessar livremente o acervo por meio da consulta local.

TABELA 24: ACERVO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS

Tipo de Material	Títulos dos Materiais	Exemplares	Fascículos
Anais	4	5	---
Anuário	98	117	---
Apostila	52	207	---
Artigo	51	51	---
Atlas	45	137	---
Biografia	4	6	---
CBRA	6	6	---
Cd-Aúdio	25	45	---
Cd-Rom	1085	1986	---
CMO	302	665	---
Caderno de Exercícios	1	5	---
Catálogo	23	28	---
Compêndio	1	1	---
Cordel	28	41	---
DVD	651	712	---
Dicionário	165	405	---
Dissertação Externa	4	4	---
Dissertação UFRSA	110	111	---
Enciclopédia	13	29	---

Evento	43	72	--
Folheto	1302	1418	--
Fotografia	2	2	--
Glossário	20	32	--
Guia	16	24	--
Jogo Da Memória	1	1	--
LD	1	1	--
Livro	17085	79040	--
Manual	21	40	--
Mapa	37	61	--
Microficha	1	1	--
Minerais	1	1	--
Monografia externa	2	2	--
Partitura	7	--	7
Periódico	290	4	9240
Plano	3	3	--
Plaqueta	181	259	--
Projeto de Pesquisa	4	--	4
Relatório	50	52	--
Relatório Acadêmico	1	--	1
TCC/UFERSA (Cd-Rom)	5935	5961	--
Tcc/ UFERSA Impresso	666	676	--
Tese Externa	1	1	--
Tese UFERSA	20	19	--
VHS	2	6	--
TCC – Repositório	2237	--	--
Dissertação – Repositório	1001	--	--
Tese – Repositório	268	--	--
Artigo Acadêmico - Repositório	5	--	--
Relatório - Repositório	2	--	--
Total	31.874	92.238	9.252

Fonte: SISBI

O Portal Minha Biblioteca é um consórcio formado por quatro editoras de livros acadêmicos do Brasil (Grupo A, Grupo Gen-Atlas, Manole e Saraiva), oferecendo às instituições de ensino superior uma plataforma de *e-books* com conteúdo técnico e científico. Atualmente, permite acesso a mais de 6500 *e-books* na íntegra, de todas as áreas do conhecimento.

A Biblioteca Virtual da Pearson é um acervo digital composto por milhares de títulos, que abordam diversas áreas de conhecimento, tais como: administração, marketing, engenharia, direito, letras, economia, computação, educação, medicina, enfermagem, psiquiatria, gastronomia, turismo, dentre outras. Conta-se ainda com a assinatura da base de dados Heinonline, que oferece textos completos na área de Direito. A consulta à base pode ser feita em qualquer computador dos *campi* da UFRSA via endereço eletrônico do Sistema de Bibliotecas (<https://heinonline.org/HOL/Welcome>).

A Biblioteca Virtual está atualmente disponível em mais de 250 instituições de ensino, com mais de 2,5 milhões de usuários ativos. Além dos títulos da Pearson, a plataforma conta com títulos de mais de 25 editoras parceiras.

A Biblioteca Universitária também é responsável pelo Repositório Institucional da UFRSA (RIUFRSA), um sistema eletrônico que armazena a produção intelectual da Universidade, em formato digital, permitindo a busca e a recuperação para seu posterior uso, tanto nacional quanto internacional, pela rede mundial de computadores. São inseridos no RIUFRSA (disponível no endereço <https://repositorio.ufrsa.edu.br/>) artigos publicados em periódicos científicos, dissertações, teses, monografias, trabalhos de conclusão de curso de graduação, dentre outros.

A comunidade acadêmica também possui acesso ao conteúdo disponibilizado pelo Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que reúne e disponibiliza às instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica mundial (disponível em https://www-periodicos-capes-gov-br.ez13.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_phome).

O Sistema de Bibliotecas da UFRSA disponibiliza ainda à comunidade acadêmica, gratuitamente, o serviço oferecido pelo Sistema de Gestão de Normas e Documentos Regulatórios, o Target GEDWeb (Target GEDWeb - Sistema de Gestão de Normas e Documentos Regulatórios), que rastreia e atualiza, diária e automaticamente (2x ao dia), centenas de milhares de regulamentações técnicas, a saber: mais de 17.000 Normas ABNT NBR/NM, mais de 16.000 Normas Internacionais e Estrangeiras, dentre outros dados.

A instituição busca ter um acervo de excelência que atenda às bibliografias básicas e complementares em qualidade e quantidade suficientes para obter os maiores conceitos nas avaliações feitas pelo MEC. Com o objetivo de obter melhores índices de qualidade, a UFRSA almeja o conceito máximo, nota 5, quando o acervo físico está tombado e informatizado e o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários, estando ambos registrados em nome da IES.

O acervo da bibliografia básica é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos nos Projetos Pedagógicos dos Cursos e está atualizado, considerando a natureza dos componentes curriculares. Da mesma forma, está referendado por relatório de adequação, assinado pelo Núcleo Docente Estruturante de cada curso, comprovando a compatibilidade, em

cada bibliografia básica dos componentes curriculares, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo.

Nos casos dos títulos virtuais, há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, bem como de ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem. O acervo possui exemplares, ou assinaturas de acesso virtual, de periódicos especializados que suplementam o conteúdo aplicado nos componentes curriculares. O acervo é gerenciado de modo a atualizar a quantidade de exemplares e/ou assinaturas de acesso mais demandadas, sendo adotado plano de contingência para a garantia do acesso e do serviço.

6.3.7.2 Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo

A Política de Formação e Desenvolvimento do Acervo é o conjunto de princípios que norteiam os parâmetros e as responsabilidades para a formação e o desenvolvimento do acervo bibliográfico, busca a compreensão mais exata sobre as áreas, a profundidade e a utilização da coleção, obtendo subsídios e justificativa para a aplicação anual de recursos financeiros.

A atualização do acervo deve seguir critérios de seleção definidos institucionalmente, articulando as aquisições com os processos avaliativos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação. Assim, a instituição da Política de Formação e Desenvolvimento do Acervo da Biblioteca da UFRSA é contemplada como meta prioritária na dimensão Gestão do Conhecimento no Plano de Metas do PDI 2021-2025.

Nos últimos sete anos foi levado em consideração um aumento de 10% exemplares/ano, conforme determinado à época pela direção do SISBI e pela PROPLAN, totalizando 92.240 exemplares físicos disponíveis no acervo bibliográfico da UFRSA no ano de 2020 e 108.240 exemplares quando considerados exemplares físicos e títulos das bibliotecas virtuais, conforme evolução demonstrada na tabela a seguir.

TABELA 25: EVOLUÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO DA UFRSA (EXEMPLARES FÍSICOS E VIRTUAIS)

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Previsto	64.541	70.995	78.094	85.903	94.493	103.942	106.142
Realizado	64.541	71.991	83.398	93.429	104.229	107.828	108.240

Fonte: SISBI.

Para os próximos cinco anos, propõe-se um aumento de 10% de exemplares/ano com objetivo de atender ao máximo os PGCC das disciplinas dos cursos ofertados pela UFERSA. Desta forma, busca-se atingir durante esse quinquênio (2021 a 2025) 100% das bibliografias básicas e complementares de acordo com os planos de ensino das disciplinas, conforme determina o MEC/Inep em seus Instrumentos de Avaliação dos Cursos de Graduação.

A Tabela 26 representa a projeção da expansão do acervo para os próximos cinco anos, levando em consideração o aumento de 10% exemplares/ano referente ao acervo físico.

TABELA 26: PROJEÇÃO DA EXPANSÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO FÍSICO DA UFERSA

Ano	2021	2022	2023	2024	2025
Previsto	101.464	111.610	122.771	135.049	148.553

Fonte: SISBI.

Para efeito de cálculo das estimativas anuais, adotou-se como referência o acervo bibliográfico disponível em 2020, considerando-se somente os exemplares físicos, que totalizam 92.240 unidades, uma vez que os títulos das bibliotecas virtuais não são incorporados ao patrimônio da Universidade, estando seu acesso condicionado à manutenção de contrato de licenciamento com as empresas correspondentes.

6.4 PROJETO DE ACERVO ACADÊMICO EM MEIO DIGITAL

O acervo acadêmico digital consiste na passagem dos documentos físicos que compõem o acervo acadêmico da Instituição de Ensino para o meio digital, em conformidade com o disposto no inciso VIII, do Art. 21, do Decreto nº 9.235 de 2017, e da Portaria MEC nº 315, de 4 de abril de 2018, que tratam do exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.

Nos termos do art. 104 do Decreto nº 9.235/2017, os documentos e informações que compõem o acervo acadêmico, independentemente da fase em que se encontrem ou de sua destinação final, conforme Código e Tabela aprovados pela Portaria AN/MJ no 92, de 2011, deverão ser convertidos para o meio digital, de modo que a conversão e preservação dos documentos obedeçam aos seguintes critérios:

- Os métodos de digitalização devem garantir a confiabilidade, autenticidade, integridade e durabilidade de todas as informações dos processos e documentos originais;
- A IES deverá constituir comitê gestor para elaborar, implementar e acompanhar a política de segurança da informação relativa ao acervo acadêmico, conforme definido na Portaria MEC nº 315/2018, no Marco Legal da Educação Superior e, de maneira subsidiária, em suas normas institucionais.

Além disso, segundo a Portaria MEC nº 315/2018, o acervo acadêmico, oriundo da digitalização de documentos ou dos documentos nato-digitais, deve ser controlado por sistema especializado de gerenciamento de documentos eletrônicos que possua, minimamente, as seguintes características:

- Capacidade de utilizar e gerenciar base de dados adequada à preservação do acervo acadêmico digital;
- Forma de indexação que permita a pronta recuperação do acervo acadêmico digital;
- Método de reprodução do acervo acadêmico digital que garanta sua segurança e preservação;
- Utilização de certificação digital padrão ICP-Brasil, conforme disciplinada em lei, pelos responsáveis pela mantenedora e sua mantida, para garantir a autenticidade, a integridade e a validade jurídica do acervo, podendo o documento em suporte físico do acervo acadêmico ser substituído, a critério da instituição, por documento devidamente microfilmado ou digitalizado.

Segundo o Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020, que estabelece a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais, devem ser buscadas no Projeto de Acervo Acadêmico em Meio Digital, minimamente, soluções tecnológicas que garantam os seguintes requisitos:

- Integridade e confiabilidade do documento digitalizado;
- Rastreabilidade e auditabilidade dos procedimentos empregados;
- O emprego dos padrões técnicos de digitalização para garantir a qualidade da imagem, da legibilidade e do uso do documento digitalizado;
- Confidencialidade, quando aplicável;
- Interoperabilidade entre sistemas informatizados;
- Localização e o gerenciamento do documento digitalizado.

Tais exigências provocam a necessidade de desenvolvimento de uma nova solução para atender o início do processo que compõe a captura, indexação e tratamento de arquivos digitais que devem estar integrados ao sistema SIG-UFRSA.

A implementação do software de assinatura digital também poderá constituir uma das etapas previstas para o Projeto do Acervo Acadêmico da UFRSA. Após a implementação, o software deverá ser homologado junto ao Instituto Nacional de Tecnologia da Informação, de acordo com os padrões e procedimentos técnicos descritos no DOC-ICP 10.04 (disponível em <https://www.gov.br/iti/pt-br/centrais-de-conteudo/doc-icp-10-04-v-1-0-pdf>). Esta etapa é fundamental para conferir validade jurídica dos documentos assinados.

Além da implementação e homologação inicial do software, será necessário acompanhar quaisquer alterações em normas relativas a assinaturas digitais, tanto no âmbito da ICP-Brasil quanto no âmbito das regulamentações por parte do Governo Federal, relativas às regras a serem seguidas para a constituição do acervo acadêmico digital.

6.4.1 Digitalização do Acervo Acadêmico

A digitalização do acervo acadêmico passa pela definição de políticas de segurança e preservação digital dos documentos na UFRSA, a qual foi prevista no Plano de Metas 2021-2025.

A Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPA), instituída pela Resolução CON-SUNI/UFRSA nº 013/2017, de 27 de outubro de 2017, tem por competência orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção da documentação produzida e acumulada na Instituição,

tendo iniciado o processo de mapeamento documental na instituição. Assim, caberá à referida CPA ou comissão própria designada pela Reitoria, propor a referida Política de Segurança para preservação dos documentos digitais da UFERSA, inclusive os que pertencem ao Acervo Acadêmico bibliográfico institucional.

Uma alternativa que poderá viabilizar a digitalização do acervo acadêmico da UFERSA seria a contratação de uma solução completa e unificada para atendimento das necessidades relativas ao Acervo Digital e ao Diploma Digital. A solução completa deverá atender aos requisitos de captura, indexação e tratamento de documentos digitais, conforme estabelece Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020. No que se refere ao Diploma Digital, a solução deverá atender aos requisitos de assinaturas digital, carimbo do tempo e Relatório do Aluno, bem como a todo o regramento estabelecido no Decreto 10.278 e nas portarias e notas técnicas do MEC, em especial: Portaria 330/2018/MEC; Portaria 1095/2018/MEC; Portaria 554/2019/MEC e Nota Técnica 13/2019/DIFES/SESU/SESU.

Além disso, a solução a ser contratada deverá apresentar integração com:

- Sistemas de Gestão Acadêmica da Graduação (SIG-UFERSA) e da pós-graduação (SIGAA);
- Sistema de Assinatura Digital para Documentos PDF/A (Acervo digital);
- Sistema de Assinatura Digital para documentos XML (Diploma Digital);
- Sistema de Gestão Eletrônica do Acervo Digital;
- Sistema para emissão, registro e gestão de diplomas digitais, com aplicação de assinaturas digitais e carimbos do tempo, bem como um portal para consulta e validação de diplomas digitais.

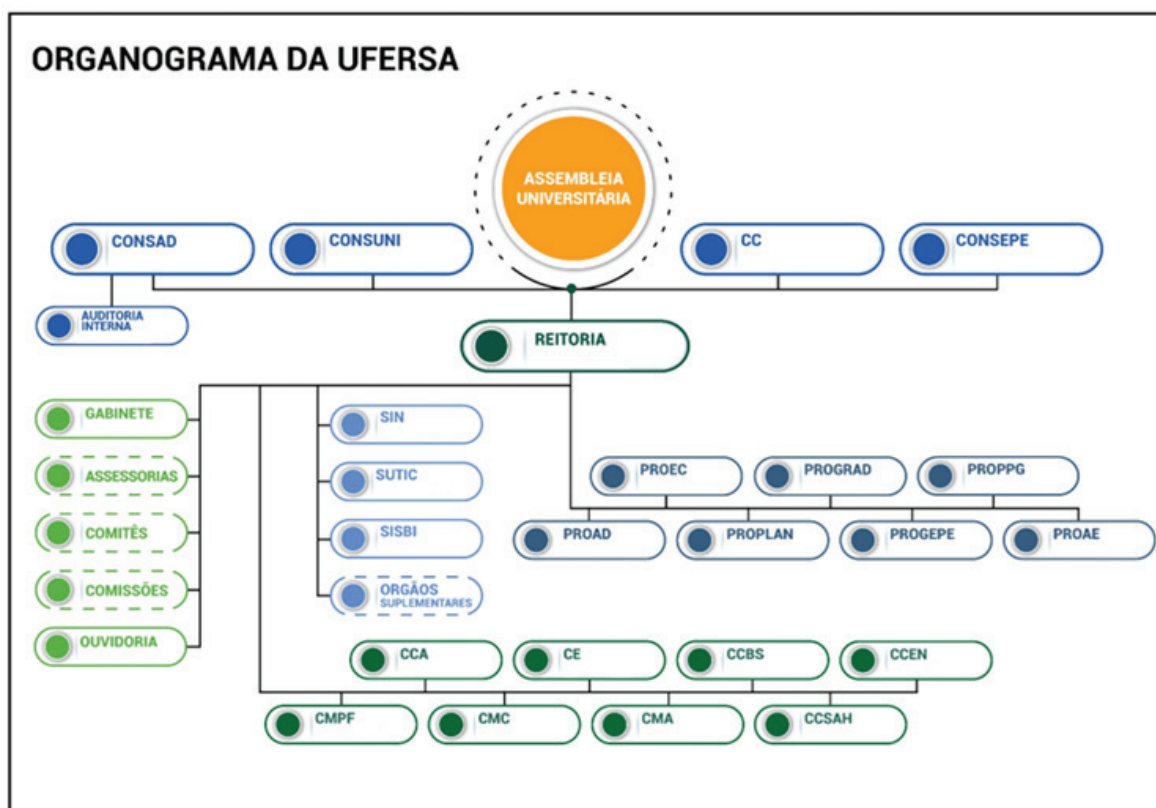
É importante considerar que uma solução completa poderá atender a instituição como um todo no que se refere à digitalização do acervo.

7 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A organização administrativa da Universidade Federal Rural do Semi-Árido está prevista no seu Estatuto e regulamentada pelo seu Regimento. Esses dois documentos serviram como referencial para a organização das informações presentes neste item.

A estrutura organizacional da UFERSA é constituída por Assembleia Universitária, Conselhos Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Superintendências, Campi, Centros, Departamentos e Colegiados de Curso, com finalidades definidas e atribuições funcionais próprias, conforme ilustrado na Figura 21. A UFERSA é composta, ainda, de órgãos e unidades suplementares que têm atribuições definidas no Regimento e em Resoluções do Consuni.

FIGURA 21: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFERSA



Fonte: Elaborado pela Proplan com base no Estatuto

7.1 GESTÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA

A gestão acadêmico-administrativa da Ufersa é realizada mediante atuação integrada de órgãos colegiados deliberativos e órgãos executivos, conforme atribuições estatutárias e regimentais. A estrutura organizacional que foi definida para atender às necessidades organizacionais apresenta órgãos vinculados às atividades finalísticas da instituição, órgãos de apoio e a administração superior.

A Ufersa obedece ao princípio da gestão democrática, assegurando a existência de órgãos colegiados deliberativos e a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica - docentes, técnicos administrativos, discentes e, em alguns casos, como no Conselho Universitário e no Conselho de Curadores, representantes da comunidade local desvinculados da instituição de ensino.

7.2 ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

A administração superior é constituída e realizada por órgãos de deliberação coletiva, fiscalização e de execução. A Administração Superior da Ufersa é composta por:

- Assembleia Universitária;
- Conselho Universitário (CONSUNI);
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE);
- Conselho de Curadores (CC), Conselho de Administração (CONSAD);
- Reitoria.

7.2.1 Assembleia Universitária

A Assembleia Universitária constitui-se da reunião de toda a comunidade acadêmica, formada pelos órgãos da administração universitária e pelo corpo docente, discente e técnico-administrativo, tendo por principal atribuição a discussão de questões acadêmicas que norteiam os interesses das categorias e suas relações com a dinâmica institucional.

7.2.2 Conselho Universitário

O Conselho Universitário (Consuni) é o órgão superior de deliberação coletiva da Universidade em matéria de administração e política universitária. Ele se compõe:

- I - pelo(a) Reitor(a), como seu presidente;
- II - por quatro docentes efetivos de cada Centro, sendo dois titulares e dois suplentes;
- III - por seis discentes, sendo três titulares e três suplentes;
- IV - por seis técnicos administrativos, sendo três titulares e três suplentes;
- V - por dois representantes da comunidade, sendo um titular e um suplente.

São algumas das atribuições do Conselho Universitário:

- exercer a jurisdição superior, planejar e estabelecer a política geral da UFRSA;
- aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e deliberar sobre o Relatório Anual de Gestão;
- aprovar as resoluções que dispõem sobre o funcionamento dos órgãos e unidades da UFRSA e a criação, o desmembramento, a incorporação, a fusão ou a extinção de órgãos ou unidades;
- aprovar normas para avaliação do Desempenho Institucional;
- deliberar sobre o processo de prestação de contas da Instituição;
- deliberar sobre propostas do Consepe quanto à criação e à extinção de cursos de graduação e de pós-graduação.

7.2.3 Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe), órgão superior de deliberação coletiva, é autônomo em sua competência e responsável pela coordenação de todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade. Ele se compõe:

- I - pelo(a) Reitor(a), como seu presidente;
- II - pelo(a) Pró-Reitor(a) de Graduação;
- III - pelo(a) Pró-Reitor(a) de Pesquisa e Pós-Graduação;
- IV - pelo(a) Pró-Reitor(a) de Extensão e Cultura;
- V - por dois docentes efetivos de cada Conselho de Centro, sendo um titular e um suplente;
- VI - por quatro discentes de graduação, sendo dois titulares e dois suplentes;
- VII - por dois discentes de pós-graduação *stricto sensu*, sendo um titular e um suplente;
- VIII - por dois técnicos administrativos, sendo um titular e um suplente.

São algumas das atribuições do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:

- estabelecer políticas acadêmicas e definir prioridades da UFRSA nas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, apreciando, dentre outros, os planos anuais elaborados pelas Pró-Reitorias de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, e de Extensão e Cultura;
- exercer, como órgão deliberativo e consultivo, a jurisdição universitária nos campos do ensino, pesquisa e extensão;

- elaborar normas complementares, com base no Regimento e na legislação, sobre matéria de ensino, pesquisa, extensão e outros assuntos de sua competência;
- deliberar sobre calendários acadêmicos;
- decidir sobre a criação, a expansão e a modificação de cursos, sobre aprovação e alteração de Projeto Pedagógico de Curso (PPC), além de promover a programação dos cursos oferecidos pela Instituição;
- deliberar sobre normas de ingresso, remoção, plano de carreira, regime de trabalho, distribuição de carga horária, promoção, progressão e avaliação docente;
- deliberar sobre as propostas dos Centros referentes à distribuição de vagas e à contratação de professores;
- deliberar sobre vagas para ingresso nos cursos da UFRSA.

7.2.4 Conselho de Administração

O Conselho de Administração (Consad) é o órgão superior com funções deliberativas, normativas e consultivas sobre matéria administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial, de política de recursos humanos e assistência estudantil. Ele se compõe:

- I - pelo(a) Reitor(a), como seu presidente;
- II - pelo(a) Pró-Reitor(a) de Administração;
- III - pelo(a) Pró-Reitor(a) de Planejamento;
- IV - pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão de Pessoas;
- V - pelo(a) Pró-Reitor(a) de Assuntos Estudantis;
- VI - pelos Diretores de Campi fora da sede;
- VII - pelos Diretores de Centros;
- VIII - por oito docentes efetivos, sendo quatro titulares e quatro suplentes;
- IX - por quatro discentes de graduação, sendo dois titulares e dois suplentes;
- X - por quatro técnicos administrativos, sendo dois titulares e dois suplentes.

São algumas das atribuições do Conselho de Administração:

- aprovar as diretrizes orçamentárias e a distribuição interna dos recursos, nos termos deste Regimento;
- fixar normas gerais para celebração de acordos, convênios e contratos, bem como para elaboração de cartas de intenção ou de documentos equivalentes;
- homologar tabelas de valores a serem cobrados pela UFRSA;
- emitir Parecer ao Consuni sobre a criação, desmembramento, incorporação ou fusão e extinção de órgãos ou unidades;
- deliberar sobre normas de distribuição de cargos, lotação e remoção de pessoal técnico-administrativo;
- deliberar sobre normas de capacitação e qualificação de pessoal técnico-administrativo;
- deliberar sobre normas relativas às atividades comunitárias, especialmente as de assistência ao estudante de graduação presencial;
- homologar tabelas de valores a serem pagos aos estudantes por meio de programas de assistência estudantil;
- aprovar projetos de desenvolvimento institucional.

7.2.5 Conselho de Curadores

O Conselho de Curadores é o órgão superior de acompanhamento e fiscalização das atividades de natureza econômica, financeira, contábil e patrimonial da Universidade. Ele se compõe:

- I - por quatorze docentes efetivos, sendo sete titulares e sete suplentes;
- II - por dois discentes, sendo um titular e um suplente;
- III - por dois técnicos administrativos, sendo um titular e um suplente;
- IV - por dois representantes da comunidade, sendo um titular e um suplente.

São algumas das atribuições do Conselho de Curadores:

- acompanhar e fiscalizar os atos e fatos da gestão inerentes à execução de natureza orçamentária, financeira e patrimonial, além dos recursos financeiros oriundos de rendas internas, contratos, convênios ou ajustes de qualquer natureza; e
- apresentar anualmente ao Consuni, para apreciação, parecer sobre o Relatório de Gestão do(a) Reitor(a) ou sobre processo de prestação de contas da UFERSA, quando for o caso, dentro do prazo estabelecido pela legislação.

7.2.6 Reitoria

A Reitoria é órgão executivo da Administração Superior que coordena, fiscaliza e superintende as atividades da UFERSA, sendo exercida pelo(a) Reitor(a), auxiliado(a) pelo(a) Vice-Reitor(a), a quem poderão ser delegadas atribuições específicas e definidas. A estrutura e a competência da Reitoria são regidas pelo Estatuto e pelo Regimento da UFERSA.

Na ausência ou impedimento eventual do(a) Reitor(a), a Reitoria será exercida pelo(a) Vice-Reitor(a). No caso de ausência do(a) Reitor(a) e do(a) Vice-Reitor(a), assumirá a Reitoria o(a) Pró-Reitor(a) em exercício mais antigo do quadro efetivo da UFERSA, que atenda aos requisitos legais para assumir o cargo. Tanto o(a) Reitor(a) quanto o(a) Vice-Reitor(a) serão eleitos e nomeados em conformidade com o disposto na legislação vigente. Dentre as atribuições do(a) Reitor(a), destacam-se:

- coordenar e superintender as atividades universitárias;
- promover a elaboração da proposta de gestão orçamentária;
- administrar as finanças da UFERSA;
- coordenar a elaboração e submeter à apreciação e aprovação dos Conselhos Superiores os planos anuais de ação elaborados pelas respectivas Pró-Reitorias;
- exercer o poder disciplinar no âmbito da UFERSA;
- firmar convênios entre a UFERSA e entidades ou instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais;
- submeter à apreciação dos Conselhos Superiores o Relatório de Gestão ou o processo de prestação de contas da UFERSA.

Nos termos do Regimento da UFERSA, a Reitoria é integrada pelo Gabinete da Reitoria, pelas Pró-Reitorias, pelas Superintendências, pelos Órgãos Suplementares, pelas Assessorias e pelas Comissões Permanentes.

As Pró-Reitorias são responsáveis pela proposição, coordenação, supervisão e avaliação das políticas e atividades concernentes às suas respectivas áreas de atuação, sendo importantes também pelo apoio que prestam às atividades acadêmicas. São elas:

- I. Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN);

- II. Pró-Reitoria de Administração (PROAD);
- III. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG);
- IV. Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD);
- V. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC);
- VI. Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE);
- VII. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).

A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) é o órgão responsável pela supervisão e pela coordenação das áreas de planejamento institucional e de execução orçamentária, financeira e contábil.

A Pró-Reitoria de Administração (PROAD) é o órgão responsável pela supervisão e coordenação das áreas de compras, contratos, licitações, material, patrimônio, transportes, arquivo e protocolo.

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG) é o órgão responsável pela coordenação, supervisão e fiscalização dos programas de pós-graduação, de pesquisas e de inovação.

A Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) é o órgão responsável pela supervisão e pela coordenação dos cursos de graduação.

A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) é o órgão que tem como missão planejar, coordenar, supervisionar, avaliar, fomentar e apoiar as atividades relacionadas à extensão universitária e à cultura, de forma indissociável ao ensino e à pesquisa na UFRSA, em articulação com os mais diversos setores da sociedade.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) é o órgão responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, execução e avaliação das ações de administração de pessoal, desenvolvimento e atenção à saúde dos servidores.

As Superintendências são os órgãos responsáveis pela prestação dos serviços essenciais ao funcionamento da Instituição, atendendo, de forma integrada, todos os campi da UFRSA. São elas:

- I. Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC);
- II. Superintendência de Infraestrutura (SIN).

A Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) é a unidade administrativa responsável por planejar, implantar e manter todas as atividades relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação.

A Superintendência de Infraestrutura (SIN) é a unidade administrativa responsável por planejar, coordenar, organizar, executar e avaliar as atividades de infraestrutura, manutenção, meio ambiente e vigilância patrimonial.

Os Órgãos Suplementares são aqueles de caráter geral que dão suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão. São eles:

- I. Sistema de Bibliotecas (SISBI);
- II. Núcleo de Educação a Distância (NEAD);
- III. Editora Universitária da UFRSA (EDUFERSA);
- IV. Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social (CAADIS);

As Assessorias têm por finalidade auxiliar o(a) Reitor(a) nas questões de natureza administrativa ou de interesse geral da Instituição. São elas:

- I. Assessoria de Comunicação (Assecom);
- II. Assessoria de Relações Internacionais (ARI);

III. Assessorias Especiais;

IV. Ouvidoria;

As Comissões Permanentes têm por finalidade assessorar a Administração Superior em assuntos específicos. Sua composição e competências serão estabelecidas por Resolução do Consuni.

7.3 ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA

A administração do ensino, da pesquisa e da extensão da UFRSA é realizada por meio de unidades definidas no Estatuto e no Regimento.

A UFRSA apresenta como característica administrativa e acadêmica uma estrutura multicampus formada pelo *campus* Mossoró (Campus Sede), *campus* Angicos, *campus* Caraúbas e *campus* Pau dos Ferros. A administração direta do campus Sede é realizada pela Reitoria e, dos demais Campus, pela Direção do respectivo campus.

A estrutura organizacional dispõe de três Pró-Reitorias vinculadas diretamente às atividades-fim da instituição: Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. Em relação à formação na modalidade a distância, o Regimento da UFRSA estabelece como órgão suplementar responsável pela sua supervisão e coordenação o Núcleo de Educação a Distância (NEAD), diretamente subordinado à Reitoria.

Para assessorar administrativamente as Direções dos *Campi* fora da sede, foram instituídas as Coordenadorias Acadêmicas, responsáveis pela execução, coordenação, avaliação e acompanhamento e supervisão acadêmica das atividades de graduação, extensão, cultura, pesquisa e pós-graduação.

O Centro é a estrutura universitária, para todos os efeitos, de organização administrativa, financeira, didático-científica e de distribuição de pessoal, compreende as grandes áreas de conhecimento.

A UFRSA apresenta a seguinte estrutura organizacional de centros com seus respectivos departamentos vinculados hierarquicamente:

I - *Campus* Mossoró:

a) Centro de Ciências Agrárias (CCA)

- Departamento de Ciências Agrônômicas e Florestais
- Departamento de Ciências Animais

b) Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)

- Departamento de Biociências
- Departamento de Ciências da Saúde

c) Centro de Ciências Exatas e Naturais (CCEN)

- Departamento de Computação
- Departamento de Ciências Naturais, Matemática e Estatística

d) Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas (CCSAH)

- Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
- Departamento de Ciências Humanas

e) Centro de Engenharias (CE)

- Departamento de Engenharia e Ciências Ambientais
- Departamento de Engenharia e Tecnologia

II – *Campus Angicos:*

a) Centro Multidisciplinar de Angicos (CMA)

- Departamento de Ciências Exatas e Tecnologia da Informação
- Departamento de Ciências Humanas
- Departamento de Engenharias

III – *Campus Caraúbas:*

a) Centro Multidisciplinar de Caraúbas (CMC)

- Departamento de Linguagens e Ciências Humanas
- Departamento de Engenharias
- Departamento de Ciência e Tecnologia

IV – *Campus Pau dos Ferros:*

a) Centro Multidisciplinar de Pau dos Ferros (CMPF).

- Departamento de Ciências Exatas e Naturais
- Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas
- Departamento de Engenharias e Tecnologia

São estruturas que compõem o Centro: a Assembleia de Centro, o Conselho de Centro, a Direção de Centro, os Departamentos Acadêmicos, os Colegiados de Cursos e as Unidades Suplementares. Cada Departamento é composto, ainda, de uma Assembleia Departamental e uma Chefia de Departamento.

A Assembleia de Centro é a instância máxima consultiva, deliberativa e normativa sobre suas políticas, composta por todos os docentes lotados no Centro, representação técnico-administrativa e representação discente.

O Conselho de Centro é o colegiado deliberativo sobre políticas, estratégias e rotinas administrativas e acadêmicas, estando composto pelo Diretor do Centro, os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação vinculados ao Centro, Chefes de Departamentos, representação docente, representação técnico-administrativa e representação discente.

A Direção do Centro é o órgão executivo que coordena, fiscaliza e superintende as atividades do Centro.

O Departamento Acadêmico é a unidade de lotação do corpo docente, sendo nele exercidas funções deliberativas em matéria didático-científica e administrativa.

Os Colegiados de Cursos são os órgãos que atuam diretamente na condução dos assuntos acadêmicos. A competência e a composição dos Colegiados de Curso encontram-se previstas nos regulamentos gerais dos cursos de graduação e de pós-graduação e na Resolução CONSEPE/UFRSA nº 004/2017, de 15 de março de 2017. O Colegiado de Curso é composto por um coordenador e um vice-coordenador, eleitos pela comunidade acadêmica diretamente relacionada ao curso; representantes dos professores envolvidos no curso; um representante discente, eleito pelos seus pares e um representante dos servidores técnico-administrativos, eleito pelos seus pares diretamente relacionados ao curso. O Colegiado do Curso é responsável pela coordenação, planejamento, acompanhamento, controle e avaliação das atividades de ensino. As principais atribuições do Colegiado de Curso são:

- Elaborar o Projeto Pedagógico do Curso em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais, com o Plano de Desenvolvimento Institucional, com o Projeto Pedagógico Institucional e as alterações pedagógicas do curso propostas pelo Núcleo Docente Estruturante, submetendo-o à aprovação da Pró-Reitoria de Graduação e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Manter atualizado e gerir o Projeto Pedagógico do Curso, coordenando e supervisionando o funcionamento do curso;
- Executar as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Executar a coordenação interdisciplinar, visando a conciliar os interesses de ordem didática dos departamentos com o curso;
- Promover continuamente ações de correção das deficiências e fragilidades do curso, especialmente em razão dos processos de autoavaliação e de avaliação externa;
- Emitir parecer sobre assuntos de interesse do curso.

As Unidades Suplementares são aquelas de caráter específico vinculadas à direção do Centro para dar suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão, tendo seu funcionamento disciplinado pelo Conselho de Centro.

A Assembleia Departamental é integrada pelos docentes efetivos em exercício no Departamento e por um representante discente titular e um suplente. Tem por competências:

- deliberar a respeito da oferta semestral de componentes curriculares vinculados ao Departamento;
- apreciar e encaminhar ao Conselho de Centro os programas dos componentes curriculares sob sua responsabilidade, ou suas modificações, respeitadas as disposições pertinentes;
- aprovar a distribuição da carga horária dos docentes e os planos e relatórios de atividades docente;
- deliberar e encaminhar ao Conselho de Centro o afastamento, redistribuição ou remoção de docentes;
- deliberar, em primeira instância, sobre o preenchimento de vagas efetivas da carreira docente;
- deliberar sobre recursos interpostos contra decisões da Chefia;
- sugerir ao Conselho de Centro medidas destinadas ao aperfeiçoamento do ensino, pesquisa e extensão;
- deliberar sobre o aperfeiçoamento do pessoal docente;
- deliberar e encaminhar, ao Conselho de Centro, proposta sobre a criação, alteração ou extinção de componente curricular;
- encaminhar proposta para qualificação e capacitação do corpo docente ao Conselho de Centro;
- deliberar acerca do Relatório Anual de Atividades do Departamento;
- realizar a escolha do(a) Chefe e Vice-chefe do Departamento;
- aprovar os projetos e programas de ensino e pesquisa, bem como ações de extensão e cultura que envolvam a participação de docentes do Departamento.

As Chefias Departamentais têm por atribuições fundamentais zelar pela regularidade e qualidade do ensino ministrado pelo Departamento e coordenar o trabalho dos professores das respectivas disciplinas vinculadas ao Departamento, visando à unidade e eficiência do ensino, em todas as fases de planejamento, execução e avaliação.

7.4 ORGANIZAÇÕES DE REPRESENTAÇÕES ESTUDANTIS

Segundo o Regimento da UFRSA, é assegurada ao corpo discente a representação, com direito à voz e voto, nos colegiados deliberativos da UFRSA, para tratar de matérias relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Os discentes eleitos têm mandato de um ano, permitida uma recondução.

São reconhecidos como associações de representação dos membros do corpo discente na UFRSA:

- I. o Diretório Central dos Estudantes (DCE);
- II. os Centros Acadêmicos (CAs);
- III. a Associação de Pós-Graduandos (APG).

É importante ressaltar que as associações representativas são entidades autônomas, organizadas nos termos dos seus estatutos, aprovados na forma da Lei.

8 POLÍTICAS DE GESTÃO

8.1 POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

A assistência estudantil corresponde ao conjunto de ações que têm por finalidade ampliar as condições de permanência, na Universidade, dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Objetiva-se, com ela, minimizar as desigualdades sociais, étnico-raciais e regionais, levando-se em conta sua importância para a aplicação e a democratização das condições de permanência no ensino superior de discentes comprovadamente em situação de maior vulnerabilidade socioeconômica. Além disso, objetiva-se viabilizar a igualdade de oportunidades, o acesso à graduação presencial e contribuir para a redução da evasão, sobretudo quando ela é motivada por insuficiência de condições financeiras ou outras determinantes socioeconômicas originadas das desigualdades sociais. Assim, a assistência estudantil pode ser compreendida como mecanismo de garantia da efetivação do direito constitucional à educação.

A ampliação do acesso à Universidade ganhou destaque na agenda política brasileira por meio do Reuni, que buscou a expansão do número de vagas oferecidas pelas IFEs. Entretanto, não bastava proporcionar o aumento do acesso de estudantes às universidades, fazia-se necessário garantir a permanência e as condições de conclusão do curso, de forma a promover a efetiva igualdade de oportunidades. Dessa forma, a assistência estudantil ganhou status de política pública, em 2007, com a criação do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), o qual proporcionou a ampliação e melhoria dos programas de assistência estudantil ofertados pela UFRSA.

8.1.1 Estímulo à permanência e programas de apoio pedagógico e financeiro

O Programa Institucional de Assistência Estudantil – PIAE, instituído pela Resolução CONSUNI/UFRSA Nº 003/2020, de 29 de julho de 2020, foi criado com a finalidade de ampliar as condições de permanência de discentes dos cursos de graduação presencial da UFRSA em situação de vulnerabilidade socioeconômica, visando a democratizar as condições de permanência de discentes na UFRSA; minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior; reduzir as taxas de retenção e evasão, além de contribuir para a promoção da inclusão social por meio da educação.

O PIAE é constituído por diversas modalidades de assistência estudantil, organizadas na forma de bolsas, auxílios e moradia estudantil nas seguintes modalidades:

BOLSA ACADÊMICA: consiste na concessão de subvenção financeira, com periodicidade de desembolso mensal, destinada a apoiar a formação acadêmica discente de forma articulada com as atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura, sob a orientação de um docente ou técnico administrativo, excetuando-se a monitoria. A bolsa tem duração de dois semestres letivos e o bolsista exerce suas funções em dez horas semanais, que serão acordadas com o seu orientador, não podendo, em nenhuma hipótese, prejudicar o horário de aulas dos componentes curriculares em que estiver matriculado.

BOLSA ESPORTE: consiste na concessão de subvenção financeira, com periodicidade de desembolso mensal, destinada a discentes que possuam alguma habilidade esportiva para apoiar as atividades oferecidas pela UFERSA, sob a orientação de um docente ou técnico administrativo. A bolsa tem duração de dois semestres letivos e o bolsista exerce suas funções em dez horas semanais, que serão acordadas com seu orientador, não podendo, em nenhuma hipótese, prejudicar o horário de aulas dos componentes curriculares em que estiver matriculado.

MORADIA ESTUDANTIL: consiste na concessão de vaga em uma das unidades habitacionais da UFERSA, sendo destinada aos discentes que comprovem não possuir residência familiar na cidade do campus em que esteja matriculado.

AUXÍLIO MORADIA: consiste na concessão de subvenção financeira, com periodicidade de desembolso mensal, destinado a discentes que estão na suplência da Moradia Estudantil, não tendo sido contemplados com uma vaga para o semestre letivo regular em que concorreram. O auxílio moradia é concedido obedecendo à ordem de classificação da suplência da Moradia Estudantil e aos residentes que por algum motivo tenham impossibilitada sua permanência nas unidades habitacionais, mediante disponibilidade orçamentária e somente enquanto não houver disponibilidade de vagas na Moradia Estudantil, podendo durar pelo prazo máximo de até um semestre letivo regular.

AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO: consiste na concessão da gratuidade das refeições diárias oferecidas pelos Restaurantes Universitários da UFERSA, durante o semestre letivo regular, exceto aos sábados à noite, domingos e recessos previstos no calendário acadêmico.

AUXÍLIO TRANSPORTE: consiste na concessão de subvenção financeira com periodicidade de desembolso mensal, destinada aos discentes que tenham despesas com transporte no deslocamento da residência até a UFERSA.

AUXÍLIO DIDÁTICO: consiste na concessão de subvenção financeira, com o objetivo de possibilitar a participação do discente em cursos complementares à formação acadêmica, aquisição de materiais e outros recursos didáticos indispensáveis ao acompanhamento dos componentes curriculares dos cursos de graduação.

AUXÍLIO INCLUSÃO DIGITAL: consiste na concessão de subvenção financeira, com o objetivo de possibilitar a participação do discente nos eventos e atividades unicamente digitais e executadas de forma remota pela Universidade para aquisição de equipamentos tecnológicos e contratação de planos de internet.

AUXÍLIO CRECHE: consiste na concessão de subvenção financeira, com periodicidade de desembolso mensal, destinado a discentes que tenham filho em idade pré-escolar (até seis anos incompletos), desde que faça parte do seu núcleo familiar, para despesas com creche ou outras relacionadas à manutenção infantil, enquanto desempenham suas atividades acadêmicas.

AUXÍLIO ACESSIBILIDADE: consiste na concessão de subvenção financeira, com periodicidade de desembolso mensal, destinado aos(às) discentes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento, altas habilidades e superdotação.

AUXÍLIO SAÚDE: consiste na concessão de subvenção financeira destinada aos discentes que estejam com seu rendimento acadêmico comprometido em virtude de problemas de saúde física ou mental, necessitando de tratamento, medicamentos ou exames indisponíveis ou de longa espera no Sistema Único de Saúde (SUS). É concedido e acompanhado mediante parecer da equipe multiprofissional da assistência estudantil.

AUXÍLIO EMERGENCIAL: consiste na concessão de subvenção financeira destinada aos casos excepcionais e momentâneos e que não se enquadrem em situações e prazos previstos nos editais regulares da assistência estudantil, sendo concedido e acompanhado mediante parecer da equipe multiprofissional da assistência estudantil.

O PROAE atende a 4.416 estudantes (dados de novembro de 2020), sendo a seleção dos discentes contemplados feita por meio de editais de ampla concorrência, cujo critério de seleção é, majoritariamente o rendimento acadêmico dos candidatos e por meio de editais, cujos critérios de seleção estão relacionados à situação socioeconômica dos estudantes candidatos.

As atividades desenvolvidas nos projetos acadêmicos possibilitam aos estudantes o intenso contato com as rotinas de iniciação à pesquisa científica, com as ações de extensão, cultura e esporte, além da aproximação com processos de ensino e aprendizagem técnica.

8.1.2 Moradia estudantil

A Moradia Estudantil consolidou-se como um dos programas de maior impacto para a diminuição das taxas de evasão de estudantes motivada por insuficiência de condições financeiras e/ou determinantes socioeconômicas originadas das desigualdades sociais, possibilitando a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. O ingresso é possível a estudantes classificados como em situação de vulnerabilidade socioeconômica, cujas famílias não residem nos municípios em que os discentes estejam matriculados.

8.1.3 Atividades de esporte e lazer

As ações de assistência estudantil nas áreas de esporte e lazer visam a proporcionar aos estudantes e demais integrantes da comunidade acadêmica o acesso a práticas esportivas, nas mais diversas modalidades. Elas proporcionam também o incentivo e suporte adequados ao desenvolvimento do esporte de competição, em várias modalidades, além de propiciarem o fomento a projetos sociais de extensão esportiva, envolvendo estudantes das redes públicas da educação básica como forma de inclusão social e incentivo desses ao ingresso na Universidade. Cerca de 40 modalidades de esportes de quadra, aquáticos, de campo, artes marciais e esportes individuais são oferecidas nos quatro campi da UFERSA.

8.1.4 Restaurante universitário

O Restaurante Universitário da UFERSA proporciona o fornecimento de refeições saudáveis e balanceadas aos estudantes atendidos pela assistência estudantil, nos quatro campi, a um valor subsidiado ou gratuito, conforme o caso. Além disso, a PROAE oferece o serviço de assistência nu-

tricional individualizada aos discentes, com o objetivo de promover a reeducação alimentar para um estilo de vida saudável.

8.1.5 Assistência odontológica

A assistência odontológica gratuita aos discentes da graduação presencial é prestada por meio da realização de procedimentos de raspagem, profilaxia, aplicação tópica de flúor, orientação preventiva, restauração, exodontia simples (extração) e atendimento de urgência odontológica, tendo em vista que os agravos de saúde bucal podem provocar impactos no desempenho das funções diárias e influenciar negativamente no rendimento acadêmico.

8.1.6 Assistência Social

A assistência social prestada pela PROAE consiste no atendimento e orientação social a indivíduos, famílias e à comunidade, acerca de direitos e deveres, especialmente no tocante aos serviços e benefícios de assistência estudantil disponíveis na UFERSA. Por intermédio do serviço de assistência social, a PROAE seleciona e acompanha os discentes atendidos pelos programas de apoio pedagógico e financeiro de estímulo à permanência.

8.1.7 Assistência psicológica

A PROAE desenvolve ações de prevenção e promoção da saúde mental dos estudantes, visando a auxiliá-los para lidar com as dificuldades pessoais, familiares, acadêmicas e profissionais. As atividades, realizadas na dimensão individual e grupal, buscam oferecer um atendimento breve com fins de acolhimento a demandas pontuais, com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos discentes.

8.2 POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

8.2.1 Plano de Gestão de Riscos

Com o advento da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), hoje Ministério da Economia (ME), e do Decreto nº 9.203/2017, da Controladoria Geral da União (CGU), dispendo sobre a política de governança da administração pública federal, as instituições públicas foram compelidas a fortalecer e aprimorar as suas ainda incipientes estruturas de governança e gestão de riscos.

A gestão de riscos na Administração tornou-se, a partir da exigência legal, dispositivo com o objetivo de auxiliar a tomada de decisão por parte dos gestores, tendo por finalidade dotá-los de segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais.

Nessa conjuntura, a UFERSA iniciou sua trajetória na gestão de riscos atendendo às indicações da Controladoria e dos demais normativos, instituindo comitê responsável pela gestão das matérias relativas à governança institucional, gestão de riscos e controles internos. A Portaria UFERSA/GAB nº 391/2017, de 9 de junho de 2017, publiciza a criação do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles da UFERSA (CGGRC), sua composição, além de atrelar a responsabilidade pela elaboração da Política de Gestão de Riscos da UFERSA (PGR-UFERSA), a qual, por sua vez, foi aprovada por meio da Resolução CONSAD/UFERSA nº 001/2017, de 05 de outubro de 2017, definindo diretrizes para a gestão de riscos, estabelecendo prazos para implantação do Plano de

Gestão de Riscos e estendendo as competências do Comitê.

Para elaboração do plano, o comitê e a equipe da Divisão de Planejamento, Avaliação Institucional e Governança (DIPLAN/PROPLAN), que o apoiou, contaram com exposições teóricas e práticas de estudos de caso com o objetivo de explanar aspectos da IN nº 01/2016 e suas aplicações num caso real da Universidade.

Ainda com a intenção de aparelhar os servidores, houve capacitação em cursos promovidos pelas Pró-Reitorias de Planejamento (PROPLAN) e de Gestão de Pessoas (PROGEPE), com instrução de auditores da própria CGU. Além desses cursos e oficinas presenciais, os servidores buscaram conhecimento em cursos EaD de entidades como Escola Nacional de Administração (ENAP), Escola de Administração Fazendária (ESAF) e em materiais publicados no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD).

O plano foi apreciado, votado e aprovado pelo Conselho de Administração da Universidade (CONSAD), por meio da Decisão CONSAD/Ufersa NO 007/2019, de 16 de maio de 2019, e está disponível em <https://documentos.ufersa.edu.br/planejamentos/pgr/>.

Composto de todos os requisitos estabelecidos para a gestão de riscos no âmbito da Ufersa, elencando desde os conceitos adotados até a descrição da metodologia elaborada para o mapeamento de riscos de processos operacionais, passando ainda pela definição das atribuições dos atores envolvidos, ele é o documento de referência para a implementação cotidiana da gestão de risco.

Dentro dessas competências, o CGGRC - Ufersa optou por delegar para a DIPLAN as funções de operacionalização das etapas do mapeamento de riscos e o estabelecimento das relações com as unidades a serem mapeadas. Contudo, cabe ao Comitê a responsabilidade de validar trimestralmente os riscos identificados nos processos e objetivos estratégicos, além de legitimar os planos de ação e de contingência dos riscos categorizados como extremos. Ressalta-se que, dada a iminência de término de vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 - 2020 (PDI 2015-2020), a gestão optou por não estabelecer medidas para identificação dos riscos que se vinculam ao alcance dos objetivos estratégicos que compõem este PDI.

Seguindo o disposto na Política, o Plano entrega a seguinte tipologia de riscos para enquadramento dos eventos identificados na Universidade:

- Riscos de imagem/reputação do órgão;
- Riscos ambientais;
- Riscos legais;
- Riscos externos;
- Riscos financeiros/orçamentários;
- Riscos operacionais;
- Riscos de integridade.

Para uma estruturação mais precisa da gestão dos riscos institucionais, foram ainda estabelecidas três linhas de defesa, como revela a Figura 22, que enquadram os papéis das unidades envolvidas no tocante à gerência e acompanhamento, à normatização e tomada de decisões estratégicas, bem como à verificação da conformidade aos procedimentos adotados e aos normativos pertinentes.

FIGURA 22: LINHAS DE DEFESA DA GESTÃO DE RISCOS



Fonte: Elaborado pela Proplan

Foram dados os primeiros passos das atividades de operacionalização e trabalho continuado em nível estratégico, tático e operacional, envolvendo todas as instâncias e suas atribuições definidas pela PGR-UFERSA. Tais atividades foram fortalecidas com base em consultas, pesquisas e estudos relativos a formas de implementação e de parâmetros utilizados na gestão de riscos em outras instituições públicas, como TCU, CGU e outras instituições federais de ensino superior.

Dentre as iniciativas para o desenvolvimento da Política, destacam-se, além das capacitações já mencionadas, a operacionalização do Plano, realização de mapeamento de riscos piloto para teste da metodologia e a continuidade da execução da meta do PDI 2015-2020 referente ao mapeamento de processos. O decurso do mapeamento de processos como primeira medida adotada pela administração deveu-se ao entendimento de que esta etapa precede aquelas necessárias ao gerenciamento de riscos, considerando, portanto, que a identificação dos eventos de risco pressupõe o conhecimento do processo em todos os seus aspectos, desde suas etapas e atores envolvidos, passando por sua interdependência e comunicação entre unidades, suas entradas, seu processo de transformação, seus resultados, estendendo-se até o ambiente institucional onde está inserido.

A informatização dos dados e números da gestão de riscos institucionais é tratada em plataforma adequada a essa finalidade, o *software* Ágatha, elaborado e usado pelo ME, permitindo o registro das ocorrências e análises estatísticas dos resultados. É necessário destacar o trabalho paralelo realizado pela Pró-Reitoria de Administração (PROAD), com base na IN 05/2017 do MPOG. A instrução normatiza os aspectos do gerenciamento de riscos nos procedimentos de aquisições e contratações de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

A Portaria UFERSA/PROAD Nº 25/2019, de 12 de março de 2019, tornou público o Mapa de Riscos identificados para as Contratações e Aquisições realizadas no âmbito da UFERSA, nas três fases do processo (Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual), além de elencar listas de verificação que devem ser aplicadas e incluídas em todos os processos licitatórios e de contratação realizados, observando-se cada fase do processo. Os atos dispostos estão acessíveis no link <https://proad.ufersa.edu.br/2019/04/24/mapa-de-riscos-para-contratacoes-e-aquisicoes/>.

Embora a gestão tenha avançado consideravelmente no processo para consolidação de sua Política de Gestão de Riscos, ainda há um longo caminho a ser percorrido, uma vez que esta deve ter sua operacionalização estendida para as demais frentes estabelecidas para o mapeamento, que intensificarão e aprimorarão os trabalhos orientados ao gerenciamento dos riscos identificados em objetivos estratégicos e nas instâncias de integridade.

8.2.2 Plano de Integridade

Existe alinhamento entre as diretrizes e trabalhos para gestão de riscos e as ações orientadas à gestão da integridade em razão da necessidade de atendimento ao preconizado no Decreto no 9.203/2017 e na Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018.

Para implementação e consecução dessa temática, foi constituída comissão temporária (Portaria UFERSA/GA nº 0468, de 13 de julho de 2018, acessível em <https://documentos.ufersa.edu.br/wpcontent/uploads/sites/79/2018/07/Portarian%C2%BA-0468-de-13-de-julho-de-2018.pdf>), que recebeu a incumbência de construir o Programa de Integridade da Universidade, a partir da elaboração de planos distintos para promoção das garantias da ética e da conduta dos servidores; do acesso à informação aos cidadãos; tratamento de denúncia, proteção e defesa dos direitos do cidadão; do tratamento de conflitos de interesse e nepotismo; do tratamento de denúncias, proteção e defesas dos direitos do cidadão; da melhoria dos controles internos e das ações de auditoria; da implementação de procedimentos de responsabilização aos cidadãos.

Dos trabalhos da comissão, resultaram o Plano de Integridade da UFERSA e o estabelecimento e mapeamento dos processos administrativos que normatizam o tratamento dos atos de nepotismo em suas diversas modalidades, conflitos de interesses e denúncia em ouvidoria.

O plano aborda tópicos e elenca as instâncias universitárias responsáveis pelas temáticas de integridade, os tipos de conduta e atos que serão consideradas dentro deste escopo, os riscos prioritários e o tratamento que deve ser dado a eles. Constam ainda os fluxogramas dos processos mapeados anteriormente também frutos da comissão. O documento está acessível em <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2019/03/PLANO-INTEGRIDADE-VERS%C3%83O-SOC-08.03.19..pdf>.

A integração da gestão de processos, da gestão de riscos e da gestão da integridade confere maior profundidade e esmero em cada uma dessas questões no momento em que são entregues perspectivas holísticas sobre os temas e reconhecimento sobre a não dissociação entre eles na prática cotidiana e na administração da Universidade.

8.2.3 Acompanhamento e Avaliação

Atenta ao que estabelece a legislação sobre a gestão de riscos e por considerar o quão relevante é o tema para o alcance dos objetivos estratégicos, a UFERSA atualmente desenvolve ações com base em três frentes paralelas para operacionalização da gestão de riscos, uma referente a riscos de processos, outra para riscos dos macro-objetivos estratégicos e a última relativa a riscos de integridade.

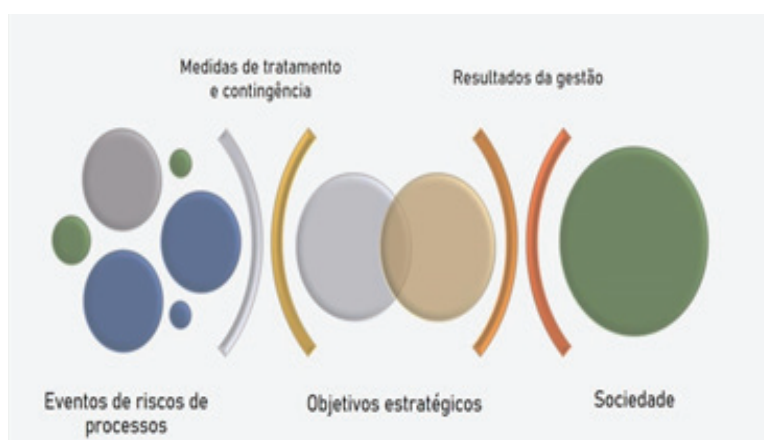
No caso dos riscos relacionados a processos, são identificados nos procedimentos institucionais os eventos de riscos e, em seguida, é analisado em que nível esses eventos podem comprometer os objetivos. Ressalta-se que os processos mapeados são associados aos macro-

-objetivos da Universidade definidos no PDI vigente, para que fique evidente o nível de relação do processo operacional com os objetivos estratégicos. Os eventos são definidos, analisados e tratados, sendo ainda construído para cada um deles um plano de mitigação para prevenção e planos de contingência para ocasiões em que o risco possa se materializar. Nesse método, são identificados eventos de riscos de toda tipologia definida na Política, inclusive de integridade.

Os riscos relativos aos objetivos estratégicos definidos neste Plano e nos PDI's seguintes, além de outros objetivos estratégicos que a Administração entenda merecerem avaliação de riscos, terão seu mapeamento individualizado numa segunda frente de atuação institucional da gestão de riscos, cada um deles tendo seus eventos identificados percorrendo desde os processos envolvidos para seu alcance até outros fatores que possam vir a comprometê-los.

Contudo, considerando que todos os processos com os riscos mapeados foram associados aos objetivos estratégicos, já é possível inferir alguns eventos que afetariam a capacidade da Instituição em atingir seus objetivos. A Figura 23 ilustra a relação dos eventos de riscos identificados no seu menor escopo possível, que seriam os processos institucionais, com os macro-objetivos estratégicos, aqueles definidos nos PDI's para o cumprimento da missão e visão institucional e, conseqüentemente, para atendimento das demandas da sociedade.

FIGURA 23: RELAÇÃO ENTRE RISCOS DE PROCESSOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fonte: Elaborado pela Proplan

No tocante aos riscos de integridade, são mapeados os riscos das instâncias descritas no Plano de Gestão da Integridade da UFERSA (disponível no endereço eletrônico <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2019/03/PLANO-INTEGRIDADE-VERS%C3%83O-SOC-08.03.19.pdf>), associando a essas unidades conteúdos de governança. Os riscos de integridade identificados recebem o mesmo tratamento dos demais tipos de riscos e têm sua probabilidade, impacto, plano de ação e de contingência elaborados. O processo de gestão desse tipo de risco prima por cautela e comunicação transparente entre a DIPLAN e a instância mapeada, uma vez que pode envolver o tratamento de riscos relativos à conduta de servidores em atuação.

Dos processos administrativos e suas instâncias de integridade já mapeadas, é relevante descrever que os riscos identificados até então se concentram principalmente nos níveis baixo,

médio e alto, considerando a matriz de riscos que compõe o Plano de Gestão de Riscos da UFERSA. Existem poucas menções a riscos de nível muito baixo e uma menção a risco extremo no âmbito dos processos.

Com base no plano, o mapeamento de riscos priorizará os processos mais críticos ou envolvidos em objetivos estratégicos da Instituição, bem como as instâncias de integridade, e será ainda trabalhada, no momento oportuno, a identificação dos riscos dos objetivos estratégicos que comporão este PDI 2021–2025. Intenciona-se ainda alimentar todos os dados, números e registros da gestão de riscos institucionais no sistema Ágatha, que permite o acompanhamento e gerenciamento adequado das ocorrências e análises estatísticas dos resultados.

8.3 POLÍTICA DE GESTÃO AMBIENTAL

8.3.1 Plano de Gestão de Logística Sustentável

O Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) é uma “ferramenta de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública. O PLS baseia-se no processo de coordenação do fluxo de materiais, de serviços e de informações, do fornecimento ao desfazimento, que considera a proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico equilibrado. Adicionalmente, promove ações que tenham como objetivo a construção de um novo modelo de cultura institucional, visando à inserção de critérios de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública e ações que tenham como objetivo a melhoria da qualidade do gasto público e contínua primazia na gestão dos processos” (Instrução normativa N° 10 de 10 de novembro de 2012).

O primeiro Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFERSA foi aprovado para o período de 2014 a 2017, ao passo que o segundo PLS tem sua vigência aprovada para o período de 2019 a 2022. Ambos os Planos foram construídos de forma integrada e participativa, a partir das necessidades e especificidades regionais, contando com a colaboração de profissionais multidisciplinares, além da participação de discentes, docentes e técnicos administrativos da UFERSA. De forma geral, o PLS-UFERSA é composto por seis seções: (i) indicadores de gestão de logística sustentável, (ii) sugestões de boas práticas de sustentabilidade, (iii) metodologia de implementação das ações, (iv) unidades e áreas envolvidas na implementação das ações, (v) cronograma e (vi) previsão de recursos financeiros e humanos, com foco principal em sete temáticas: (a) energia elétrica, (b) água e esgoto, (c) resíduos, (d) qualidade de vida no ambiente de trabalho e arborização, (e) educação ambiental, (f) material de consumo e (g) compras e contratações sustentáveis. A comissão gestora do PLS, em colaboração com a Superintendência de Infraestrutura, vem desempenhando a função de propor e monitorar as ações visando à sustentabilidade ambiental, em conformidade com a eficiência de processos e a melhoria da qualidade do gasto público.

8.3.1.1 Energia Elétrica

O Programa de Eficiência Energética da UFERSA iniciou-se em 2015 (Termo de Convênio 817162/2015 - SICONV), com o principal objetivo de produzir energia renovável e de reduzir o desperdício e os gastos com energia elétrica. A primeira medida deste Programa consistiu na publicação da portaria

Nº 0430/2016, que estabelece boas práticas de gestão e uso de energia elétrica na UFERSA. Em seguida, a UFERSA inaugurou, em 31 de janeiro de 2017, sua primeira usina solar fotovoltaica de minigeração, com 150,8 kWp de potência. Atualmente, o campus de Mossoró conta com 12 usinas solares fotovoltaicas, além de outras três usinas em operação, uma em cada um dos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros. Adicionalmente, desde 2018, a UFERSA iniciou uma política de substituição de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED, reconhecidamente mais econômicas e mais duráveis. Mais informações sobre o Programa de Eficiência Energética da UFERSA podem ser obtidas em: usinasolar.ufersa.edu.br.

8.3.1.2 Água

Nos últimos cinco anos, a UFERSA iniciou um Programa de Gestão e Uso Eficiente da Água, que inclui: (a) Implementação de Estações de Tratamento de Efluentes nos campus de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros, (b) Instalação de hidrômetros nas edificações do campus de Mossoró para monitoramento do consumo da água; (c) Implementação de uma nova rede de abastecimento de água para redução do desperdício; (d) Monitoramento da qualidade da água no campus Mossoró (ainda em nível de projeto de pesquisa); (e) Aquisição de equipamentos hidrossanitários mais eficientes, como descargas com duplo fluxo e torneiras com arejador e fechamento automático.

8.3.1.3 Gestão de Resíduos

Em 2013, a UFERSA iniciou um Programa de Gestão Integrada de Resíduos, que inclui, de forma geral, coleta, separação, armazenamento temporário e descarte ambientalmente adequado dos seguintes grupos de resíduos: (a) materiais recicláveis, (b) resíduos domiciliares, (c) resíduos orgânicos, (d) resíduos químicos, (e) resíduos hospitalares, (f) lâmpadas, pilhas e baterias e (g) outros eletrônicos. Para tanto, ainda em 2013, foi implementada a coleta seletiva solidária, e em 2015 foi construído o abrigo temporário de resíduos no campus Mossoró. Materiais recicláveis são destinados à associação de catadores, ao passo que o resíduo domiciliar é destinado ao aterro sanitário de Mossoró. Resíduos químicos, hospitalares, lâmpadas, pilhas e baterias são coletados por empresa licenciada e destinados de forma ambientalmente adequada. Para desfazimento de outros resíduos eletrônicos, a UFERSA vem promovendo leilões periódicos. Está em fase de implementação uma usina de compostagem para produção de composto orgânico a partir dos resíduos do restaurante universitário do campus Mossoró. Adicionalmente, estão em andamento a construção de abrigos temporários de resíduos nos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros e a implantação do Programa de Gestão Integrada de Resíduos nos campi fora da sede.

8.3.1.4 Qualidade de vida no ambiente de trabalho

Em 2020, a UFERSA, com o apoio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, instituiu a Política de Qualidade de Vida no Trabalho (Resolução nº 01/2020 - CONSAD e nº 02/2020-CONSAD). A política tem como finalidade orientar o desenvolvimento de serviços e ações de promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho da instituição. Além disso, a Divisão de Atenção à Saúde do Servidor (DASS-UFERSA) vem promovendo, de forma contínua nos últimos anos, atendimentos que incluem, por exemplo, ginástica laboral, hidroginástica e treinamento funcional, sessões de acupuntura, psicoterapia e práticas meditativas, ações e eventos de prevenção de hepatites virais e do suicídio, de estímulo à prática de atividades físicas, prevenção do câncer de mama e prevenção do câncer de próstata.

8.3.1.5 Educação Ambiental

O Programa de Educação Ambiental da UFERSA, em fase de implementação, é constituído por uma série de projetos, apoiados financeiramente por meio de edital de extensão, que incluem, por exemplo, (i) Boas Práticas Sustentáveis, (ii) Hortas para o Ensino Fundamental, (iii) Escola Arborizada, (iv) Educação Ambiental na Construção do Conhecimento e na Preservação do Meio Ambiente, (v) Educação em solos: Construção Agroecológica e Etnopedológica em Comunidades Rurais Potiguares e (vi) Segurança Alimentar em Escolas com Implantação de Hortas Escolares. Adicionalmente, para minimizar a problemática causada pelo abandono de animais domésticos na UFERSA, foi criado o projeto “Animais do campus UFERSA Mossoró: uma ação de todos”, que promove a educação ambiental para evitar o abandono de animais domésticos, possibilitar a castração de gatos e cães a fim de reduzir a reprodução, além da instalação de comedouros e bebedouros fixos, fechados e distantes das edificações, apoiando a política sanitária, em conformidade com o bem-estar animal. Juntos, esses projetos buscam viabilizar ações de educação ambiental para a conservação, recuperação e melhoria do meio ambiente. Para divulgar as ações ambientais da UFERSA, a Universidade conta com uma página www.ambiental.ufersa.edu.br.

8.3.1.6 Conservação Ambiental

Com o intuito de melhorar o conforto térmico, promover a biodiversidade e a beleza paisagística, a UFERSA também dispõe de um projeto de produção de mudas e arborização. Nos últimos cinco anos, foram produzidas cerca de 5.000 mudas anualmente, tanto para arborização dos campi quanto para doação à comunidade de Mossoró.

8.3.1.7 Material de Consumo

Em sete de julho de 2020, a UFERSA deu início à implementação do Processo Administrativo Eletrônico, por meio da Resolução CONSAD/UFERSA nº 003/2020, o que significa redução significativa do consumo de papel, tinta e energia elétrica gasta com impressão de documentos. Além dessa ação, diversos processos seletivos e editais de apoio financeiro também passaram a ocorrer de forma eletrônica para estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos.

8.4 POLÍTICA DE ACESSIBILIDADE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A UFERSA tem o compromisso de desenvolver ações de acessibilidade, diversidade e inclusão, erradicando todas as formas de intolerância, preconceito e discriminação, na valorização da diferença e respeito à diversidade humana. O objetivo é oferecer à comunidade acadêmica espaço de debate e de interlocução para promover a compreensão sobre a perspectiva da Educação Inclusiva e os desafios da educação especial na UFERSA e democratizar o acesso e a igualdade de oportunidades às pessoas com deficiência e/ou com necessidades educacionais especiais à vida acadêmica na UFERSA.

Nos últimos anos, a UFERSA obteve importantes avanços em suas Políticas de Acessibilidade, Diversidade e Inclusão propiciadas pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (instituído pelo decreto presidencial nº 6096 de 24/05/2007), consolidando estratégias de expansão e inclusão social na região semiárida potiguar, também alicerçadas na Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, orientada pela Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão – SECADI.

As ações afirmativas, diversidade e inclusão social da UFERSA, incluem atividades e ensino, pesquisa e extensão para estudantes oriundos de espaços populares por meio do pioneiro Programa Conexões de Saberes. A UFERSA, integrada ao Fórum de Educação para as Relações Étnico-raciais do Rio Grande do Norte, por meio da parceria com a Coordenadoria de Promoção de Políticas de Igualdade Racial (COEPPIR), executa formações gerais e específicas sobre a temática da diversidade étnico-racial.

Nesse contexto, foram executadas várias ações extensionistas de inclusão, tais como o Curso Pré-Universitário Popular, ação iniciada no Programa Conexões de Saberes, nos campi da UFERSA em Mossoró, Angicos e Caraúbas, em parceria com as escolas públicas das redes estadual e municipal, atividade em interface com ensino e pesquisa, visando ao acesso e à permanência de estudantes populares na Universidade e ao agendamento de temáticas entre os segmentos acadêmicos e a comunidade.

Outro destaque para sua política de expansão consiste na oferta do ensino a distância, por meio do Núcleo de Educação a Distância (NEaD) da UFERSA, institucionalizado a partir da resolução CONSEPE/UFERSA Nº 007/2010, de 19 de agosto de 2010.

Seus polos estão concentrados em diferentes cidades do Estado, onde são ofertados cursos de graduação nas modalidades de licenciatura em Matemática, Computação, Química e Física, dentre outros cursos de aperfeiçoamento na perspectiva das ações afirmativas, financiados por Programas Federais de formação continuada para professores da Educação Básica, como, por exemplo, a Especialização em Atendimento Educacional Especializado, com a primeira turma tendo concluído em 2017.

Em 2012, a UFERSA instituiu a Coordenação de Ação Afirmativa, Diversidade e Inclusão Social - CAADIS, aprovada pelo Conselho Universitário – Resolução Nº 005/2012, de 31 de outubro de 2012, que contempla a realização de um conjunto de ações orientadas a estudos e adoção de políticas afirmativas de inclusão social, envolvendo o acesso e permanência na Universidade, no contexto de democratização do acesso à educação superior pública, gratuita e de qualidade.

Diante da promulgação da Lei Nº 12.711/2012, alterada pela Lei Nº 13.409/2016, a UFERSA, em 2013, começa destinando 25% das vagas ao sistema de cotas para negros, índios e estudantes que concluíram o Ensino Médio integralmente na rede pública de ensino, até chegar aos 50%, antes mesmo da extinção dos prazos afixados.

Em consonância com as Políticas Nacionais de Atendimento Educacional Especializado, a CAADIS, na figura de núcleo de acessibilidade da UFERSA, a partir de 2014, formaliza o atendimento aos estudantes com deficiência, sistematizando protocolo de acompanhamento desde o ingresso até a conclusão de seu curso, buscando identificar, elaborar e organizar recursos pedagógicos e de acessibilidade que eliminem as barreiras para a plena participação dos estudantes, considerando suas necessidades específicas. Com recursos do "Programa Incluir: construindo o caminho para a acessibilidade", foram equipados os quatro campi da UFERSA com tecnologias assistivas, dentre elas: móveis adaptadas, cadeiras de rodas manuais e motorizadas, máquinas de escrever e impressoras Braille, scanners, lupas manuais e eletrônicas, calculadoras e outros instrumentos que são cedidos em empréstimo aos alunos semestralmente, além de terem sido instalados softwares com sintetizadores de voz em espaços de pesquisa, especialmente as bibliotecas.

Além disso, a CAADIS também é responsável por auxiliar toda a Universidade com adaptação de materiais de estudo, didáticos ou mesmo avaliativos, tais como ampliação de fontes, transcrição para o Braille ou adequação de materiais de estudo à leitura dos sintetizadores de voz.

Uma das formas de acompanhamento ofertadas pela CAADIS se dá por intermédio dos Intérpretes da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS, que seguem na função de interpretação simultânea das aulas, monitorias, eventos acadêmicos, produção de vídeos de divulgação, pedagógicos e avaliativos e/ou realização de cursos de formação para os setores internos e externos à comunidade acadêmica.

Outra se dá pelo acompanhamento pedagógico que se inicia com o ingresso na Universidade, seguido pela execução de protocolo específico que começa com procedimento de anamnese, elaboração de Plano Individualizado de Desenvolvimento Acadêmico do estudante com deficiência, orientação aos coordenadores e docentes dos cursos relativamente às necessidades específicas de cada aluno, condução de reuniões e formações sempre que necessárias acerca de procedimentos, técnicas e tecnologias assistivas que podem tornar os espaços acadêmicos acessíveis e adaptados para que o processo de ensino-aprendizagem seja possível para todos.

Também são ofertados pela CAADIS os serviços de guia, transcrição, audiodescrição e leitura durante as aulas e eventos em todos os campi da UFRSA, destinados majoritariamente aos discentes com deficiência visual e física, que possuem dificuldades de escrita manual e leitura ocular. Essas atividades são realizadas por discentes que passam por um processo de seleção, remunerados por meio de programa de acessibilidade e capacitados previamente para desenvolver tais atividades.

Outros setores da Universidade que também colaboram para a permanência e inclusão desses estudantes na UFRSA são os setores pedagógicos e de fonoaudiologia, ligados à PROGRAD; os de Psicologia, Nutrição e Assistência Social, concentrados na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – PROAE, que, junto com os profissionais presentes na CAADIS, formam uma equipe de atendimento atenta e atuante em defesa do direito de todos a uma educação de qualidade na UFRSA.

Ressalta-se o compromisso inclusivo da Universidade por meio da criação do Curso de Licenciatura em LIBRAS no município de Caraúbas. O diferencial do curso está principalmente no fato de que o ensino é orientado à oferta de educação profissional bilíngue – Libras/Português, tendo como público estratégico tanto pessoas surdas quanto ouvintes, empregando metodologia de ensino inclusiva e significativa para ambos os públicos.

8.5 AÇÕES DE TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA INSTITUIÇÃO

O fortalecimento da transparência é o principal meio de promover o controle social sobre a atuação do setor público. Desde a Constituição Federal de 1988, o Estado brasileiro tem emitido normativos que garantem ao cidadão o recebimento de informações oriundas de órgãos da Administração Pública. Diversos mecanismos de transparência foram implementados pela UFRSA e disponibilizados à sociedade, destacando-se os apresentados a seguir:

8.5.1 Serviço de Informação ao Cidadão

A Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação - LAI) determina que, relativamente aos documentos produzidos pelo Poder Público, a transparência deve ser a regra, ao passo que o sigilo deve ser exceção. A LAI é regulamentada pelo Decreto nº 7.724/2012, que define como ocorrerão

os procedimentos de transparência ativa, passiva (o que inclui a tramitação dos pedidos de informação via Serviço de Informação ao Cidadão), classificação de documentos como sigilosos, atribuições da Comissão Mista de Reavaliação de Informações Classificadas, dentre outros assuntos.

Na UFERSA, o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) iniciou suas atividades em 2012, tendo recebido neste período quase mil pedidos de informação. Em seu portal institucional, a CGU disponibiliza um Painel de Monitoramento da LAI, no qual é possível visualizar o total de pedidos encaminhados aos órgãos públicos, o tempo médio de resposta, bem como seus respectivos rankings.

Relativamente à transparência ativa, isto é, informações que os órgãos devem apresentar sem solicitação prévia do cidadão, a UFERSA cumpre atualmente 48 dos 49 itens determinados no Guia de Transparência Ativa para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, publicação da CGU na qual estão compiladas as informações a serem divulgadas nas páginas institucionais dos órgãos de forma padronizada.

O Painel de Monitoramento da LAI aponta que a UFERSA aparece na posição 15 entre os 305 órgãos e entidades monitorados.

TABELA 27: AÇÕES DE TRANSPARÊNCIA NA UFERSA

Serviço de Informação ao Cidadão - SIC	Pedidos recebidos	Total	1064
		<i>Ranking</i>	153º/305
	Tempo médio de resposta	Total	10,81
		<i>Ranking</i>	60º/305
	Recursos	Total	100
		Chefe Hierárquico	72
		Autoridade Máxima do Órgão	18
		CGU	10
		CMRI	-
	Transparência Ativa	Cumprimento dos itens	Cumprido
Cumpre Parcialmente			0/49
Não Cumpre			1/49
Não Avaliado			0/49
<i>Ranking</i>			15º/305

Fonte: Elaborado pela Proplan

É importante ressaltar que a LAI e suas posteriores regulamentações definem que deve ser nomeado um servidor diretamente subordinado ao dirigente máximo de cada órgão para exercer a função de Autoridade de Monitoramento da LAI, cujas atribuições envolvem assegurar o cumprimento de suas normas de forma eficiente e adequada, recomendando medidas indispensáveis à implementação e aperfeiçoamento da LAI no órgão.

8.5.2 Portal da UFERSA

O Portal da UFERSA (www.ufersa.edu.br) possui entradas para acesso a todos os endereços eletrônicos dos departamentos didático-científicos, cursos de graduação e de pós, pesquisa, extensão, cultura, conselhos superiores, dentre outros serviços.

O Portal da UFERSA apresenta de forma direta em sua página principal os seguintes itens relacionados à transparência da gestão:

- Institucional: Funções, competências, estrutura organizacional, relação de autoridades, agenda de autoridades, horários e legislação da UFERSA.
- Ações e Programas: Informações pertinentes aos programas, ações, projetos e atividades implementadas pela UFERSA.
- Participação Social: Audiências públicas, consultas públicas ou outras formas de incentivo à participação popular realizadas pela UFERSA.
- Auditorias: Resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomada de contas realizadas na UFERSA. Contém os Processos de Contas Anuais por meio de Relatórios de Gestão.
- Convênios e Transferências: Informações sobre os repasses e transferências de recursos financeiros efetuados pela UFERSA.
- Receitas e Despesas: Informações sobre a execução orçamentária e financeira detalhada da UFERSA.
- Licitações e Contratos: Informações sobre licitações e contratos realizados pela UFERSA.
- Servidores: Concursos públicos de provimento de cargos e relação dos servidores públicos lotados ou em exercício na UFERSA.
- Informações Classificadas: Rol das informações classificadas em cada grau de sigilo e o rol das informações desclassificadas nos últimos doze meses.
- Serviço de Informação ao Cidadão (SIC): Informações pertinentes ao funcionamento, localização e dados de contato do SIC-UFERSA.
- Publicação dos Atos dos Conselhos e da administração superior da UFERSA.
- Perguntas frequentes: Principais perguntas encaminhadas pela sociedade ao Serviço de Informações ao Cidadão da UFERSA.
- Dados Abertos: Acesso à política e ao conjunto de dados abertos da UFERSA.
- Dados Institucionais - UFERSA em Números.

8.5.3 Carta de Serviços ao Cidadão

A Carta de Serviços ao Cidadão é elaborada pela organização pública que visa a informar aos cidadãos os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos. Tem como princípios fundamentais: Participação e Comprometimento; Informação e Transparência; Aprendizagem e Participação do Cidadão. Sustenta-se nas seguintes premissas: Foco no cidadão e Indução do controle social.

A Carta de Serviços ao Cidadão tem por finalidade melhorar a relação da Administração Pública com os cidadãos, por meio da divulgação dos serviços prestados pelas organizações públicas com os seus compromissos de atendimento, para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade.

A Carta também visa a fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública, quando esta percebe melhoria contínua em sua eficiência e eficácia, além de garantir

o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com suas necessidades. Ao implantar a Carta de Serviços, as organizações públicas estarão ajustando a atuação do setor público às expectativas dos cidadãos. Nesse sentido, serão visíveis os benefícios tanto para o cidadão quanto para a organização e a sociedade. A Carta de Serviços ao Cidadão da UFERSA está disponível no endereço eletrônico <https://cartadeservicos.ufersa.edu.br/>.

8.5.4 Dados Abertos

Outro instrumento de controle social corresponde ao processo de abertura de dados em controle do serviço público. Em 2016, foi editado o Decreto nº 8.777/2016, instituindo Política de Dados Abertos ao Poder Executivo Federal, que estabelece regras e diretrizes para a disponibilização e sustentação de dados abertos governamentais.

O Plano de Dados Abertos (PDA) é o instrumento basilar da Política de Dados Abertos, pois organiza o planejamento das ações de implantação, sustentação, racionalização e promoção de abertura de dados, de modo a garantir a qualidade das informações prestadas ao cidadão e à administração pública, além de contemplar ações e iniciativas visando ao aumento da transparência e do acesso às informações públicas, buscando o aprimoramento da governança, a melhoria na prestação de serviços, a eficiência administrativa e o fortalecimento da integridade pública.

A UFERSA possui um PDA em vigência para o período 2019-2021, no qual está prevista a divulgação de 14 conjuntos de dados, dos quais dois estão em atraso: (i) Status das Licitações e (ii) Status dos Contratos e Acompanhamento Financeiro. Os dados abertos podem ser encontrados em dadosabertos.ufersa.edu.br na plataforma ckan, em formato legível para máquina, podendo ser baixados ou consultados por meio de API.

Os dados abertos da UFERSA estão integrados com o Portal Brasileiro de Dados Abertos, que congrega todos os conjuntos de dados publicados pelos órgãos da Administração Pública. Vale salientar que os dados abertos divulgados estão de acordo com as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados, assegurando que somente informações que não possuem restrição de acesso, tais como sigilo e privacidade, sejam divulgadas.

8.5.5 Ouvidoria

A Ouvidoria da UFERSA é um órgão de apoio e assessoramento da Reitoria, tendo por finalidade contribuir com o desenvolvimento institucional, atuando como um canal de interlocução com a sociedade, com vistas a mediar as relações entre a Administração Pública e o administrado, propondo ações corretivas ou de aproveitamento de sugestões viáveis e pertinentes. Além do atendimento presencial, o cidadão pode realizar suas manifestações diretamente na página da Ouvidoria, disponível em: <https://ouvidoria.ufersa.edu.br/>.

8.6 POLÍTICA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Diante do reconhecimento da importância estratégica da UFERSA como catalisadora do desenvolvimento do semiárido brasileiro e visando ao cumprimento da sua missão institucional estabelecido em seu Estatuto, a Universidade definiu, por meio da Resolução CONSUNI/UFERSA nº 002/2020, as diretrizes gerais da sua Política de Apoio ao Desenvolvimento Regional, tendo como objetivos a indução e o estímulo à integração da academia com o setor produtivo e de ser-

viços, promovendo o desenvolvimento por meio de ações com base no conhecimento científico e tecnológico gerados pela universidade, sendo estas implementadas pelo Polo Regional de Planejamento, Inovação Tecnológica e de Gestão Empresarial do Semiárido (PROSEMI).

O PROSEMI é a instância consultiva e deliberativa para o planejamento e a implementação de ações dentro da Política de Apoio ao Desenvolvimento Regional da UFERSA, sendo formado por um Conselho Gestor, que conta com a participação de gestores da Universidade e de representantes da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), representantes das entidades do setor produtivo, representantes das entidades dos trabalhadores e representantes das câmaras técnicas setoriais.

A missão do PROSEMI é promover a articulação da Universidade com a sociedade civil, aproximando a produção científica de suas aplicações práticas, a partir da colaboração entre academia, empresas e governos. A visão do PROSEMI é transformar a relação entre a academia e o setor produtivo, bem como a relação dos pesquisadores com seu próprio trabalho, ao fomentar a cultura empreendedora.

9 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional compreende, além da autoavaliação promovida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), segundo as determinações do SINAES, a participação da UFERSA em processos avaliativos externos.

Em cenário nacional, prevalecem as avaliações executadas pelo MEC, em relação às atividades pedagógicas e acadêmicas tanto na graduação quanto na pós-graduação, e pelos órgãos de controle (TCU, CGU), em matéria de administração, governança e transparência.

Em nível internacional, a avaliação institucional é realizada por meio da participação regular nos rankings universitários da Times Higher Education. A perspectiva é de que a participação da UFERSA em rankings internacionais seja ampliada, com o ingresso em outros rankings.

A seguir são apresentados os processos avaliativos aos quais a UFERSA se submete e alguns resultados obtidos nestas avaliações externas promovidas por entidades públicas ou privadas.

9.1 AUTOAVALIAÇÃO

A avaliação interna ou autoavaliação tem como principais objetivos produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar a relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade. Identificando fragilidades e as potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas em lei, a autoavaliação é um importante instrumento para a tomada de decisão, do qual resultará um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões.

A Avaliação Interna é um processo contínuo por meio do qual uma instituição adquire conhecimento sobre sua realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistema-

tiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, pontos fortes e potencialidades, além de estabelecer estratégias de superação de problemas. A avaliação interna ou autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a Instituição.

A crescente complexidade dos processos organizacionais relativos à educação superior põe em foco a necessidade de reflexão e avaliação crítica dos resultados obtidos pelas instituições de ensino superior. Tal avaliação deve levar em conta as particularidades de cada instituição, abordando aspectos tais como qualidade do ensino, pesquisa e extensão, estrutura física, provimento de pessoal, qualidade da gestão e ambiente acadêmico. Os resultados de processos avaliativos orientam o planejamento de ações a partir da identificação de potencialidades, pontos positivos e de melhoria na instituição.

Dentre os instrumentos existentes para promover uma cultura avaliativa, destaca-se a autoavaliação, prática na qual a instituição é avaliada pela comunidade acadêmica sob diversas perspectivas. Os resultados extraídos da autoavaliação são importantes justamente porque se baseiam na experiência dos diversos atores direta ou indiretamente envolvidos nas atividades da instituição. Partindo da necessidade de promover uma cultura avaliativa no ensino superior nacional, a Lei nº 10.861 estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, determinando que cada instituição de ensino superior, pública ou privada, crie uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) responsável pela condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) definiu dez dimensões de referência para a análise da qualidade da atuação acadêmica e social das IES, a saber:

1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
3. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição relativa à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
4. A comunicação com a sociedade;
5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
7. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
9. Políticas de atendimento aos estudantes;
10. Sustento financeiro, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Na UFERSA, em particular, a CPA foi instituída no ano de 2009. A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é a comissão permanente de assessoramento da Administração Superior da UFERSA, que tem como atribuições, nos termos do artigo 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, a condução dos processos de avaliação internos da Instituição, a sistematização e a prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), conforme os princípios e diretrizes do SINAES. Em sua composição, estão representados com igual peso todos os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil. Além disso, como determina o inciso II do art. 11 da Lei nº 10.861, a CPA possui “atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior”. Atuando dentro dos parâmetros determinados pelo SINAES, a CPA apresenta anualmente o relatório de autoavaliação institucional, cuja metodologia é apresentada a seguir.

9.1.1 Métodos utilizados

O passo inicial da metodologia de autoavaliação da CPA/UFERSA é a divulgação no meio acadêmico. O processo de sensibilização da comunidade universitária tem por objetivo informar, esclarecer e motivar a participação efetiva e responsável de todos no processo de autoavaliação institucional. Nesse passo, trabalha-se em conjunto com a Assessoria de Comunicação (ASSECOM) para viabilizar os meios de divulgação do período de autoavaliação.

Em seguida, elabora-se o questionário segundo a metodologia presente no documento “Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições”, publicado pelo MEC em 2004. Na última avaliação (2019), o questionário cobriu nove das dez dimensões definidas pelo SINAES. As afirmações do questionário são objetivas do tipo múltipla escolha, utilizando uma escala tipo Likert com itens de 1 a 5 associados ao grau de adequação referente ao tópico abordado na questão. O respondente assinala o grau em que a afirmação se assemelha à realidade da UFERSA, recebendo os valores atribuídos a cada segmento: no segmento “Discordo totalmente” é atribuído o item 1; no segmento “Discordo”, é atribuído o item 2; no segmento “Neutro”, é atribuído o item 3; no segmento “Concordo”, é atribuído o item 4; no segmento “Concordo totalmente”, é atribuído o item 5.

As respostas às questões objetivas coletadas pelo sistema de avaliação on-line são analisadas em planilha eletrônica separadamente por segmento da comunidade acadêmica. Para se medir a confiabilidade do questionário, é calculado o coeficiente alfa de Cronbach. Em seguida, analisando a quantidade de indivíduos dos três segmentos, obtém-se a porcentagem de resposta a cada item da escala de Likert.

9.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES PEDAGÓGICAS E ACADÊMICAS

No campo das atividades pedagógicas e acadêmicas, predomina a avaliação governamental executada pelo MEC. Em nível de graduação, os cursos são classificados em conceitos de acordo com a participação no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). Nessa avaliação, os cursos com conceito 5 são considerados de excelência. Além do Enade, a avaliação institucional para graduação passa pela participação da instituição no Censo do Ensino Superior.

Os programas de pós-graduação são avaliados pela CAPES, recebendo conceito numa escala de 1 a 7, em que o conceito 5 representa excelência e os níveis 6 e 7 são atribuídos a programas com qualidade de nível internacional. Finalmente, em termos de autoavaliação, as atividades

pedagógicas e acadêmicas são contempladas nas dimensões SINAES em questionário aplicado à comunidade acadêmica anualmente.

Além das avaliações promovidas pelo setor público, os rankings universitários em que a UFERSA é avaliada, como o Ranking Universitário da Folha de São Paulo e os rankings da THE, também tomam como critério de avaliação de dimensões pedagógicas, como ensino e pesquisa.

9.3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS, DE GESTÃO E DE PLANEJAMENTO

As atividades administrativas, de gestão e de planejamento são avaliadas pelos órgãos de controle da Administração federal. O TCU possui uma série de indicadores coletados anualmente, cujo objetivo é monitorar a situação das IFES, a saber:

- a. Custo Corrente / Aluno Equivalente;
- b. Aluno Tempo Integral / Professor;
- c. Aluno Tempo Integral / Funcionário;
- d. Funcionário / Professor;
- e. Grau de Participação Estudantil (GPE);
- f. Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG);
- g. Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação;
- h. Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD);
- i. Taxa de Sucesso na Graduação (TSG).

A partir de 2020, iniciou-se um processo de revisão pelo TCU destes indicadores de desempenho e gestão das universidades federais.

Em relação à governança, a UFERSA é avaliada pelo índice integrado de governança e gestão (iGG), composto pelos índices de governança pública, gestão de pessoas, gestão de TI e gestão de contratações.

9.4 AVALIAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA

Como destacado, a participação da comunidade acadêmica se faz presente no processo de autoavaliação. A aplicação anual do questionário da CPA é divulgada pelos meios institucionais, com colaboração da ASSECOM. Os questionários são acessados via SIGAA, onde o usuário, ao logar no sistema, é convidado a participar da autoavaliação. No relatório de autoavaliação de 2019, constam os seguintes quantitativos de participação, por segmento acadêmico: 202 técnicos administrativos, 395 docentes, 2.071 discentes da graduação e 134 discentes da pós-graduação.

9.5 AFERIÇÃO E DESTINAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir das respostas computadas pelo questionário de autoavaliação, são elaborados gráficos mostrando a distribuição dos itens da escala de Likert. Estes resultados são apresentados detalhadamente em relatório anual elaborado pela CPA. Na página da comissão, também é possível encontrar dashboards interativos para a avaliação de 2019 por curso, no caso dos discentes, e por unidade de lotação, para os docentes.

9.6 DESEMPENHO EM PROCESSOS AVALIATIVOS

São apresentadas a seguir algumas informações sobre o desempenho da UFERSA em pro-

cessos avaliativos dos cursos de graduação, programas de pós-graduação, com as avaliações do MEC e da CAPES, além da participação em rankings universitários - World University Ranking do THE e RUF, bem como a avaliação de desempenho relativa às ações de transparência.

9.6.1 Avaliação dos cursos de graduação

O sistema de acompanhamento dos processos de regulamentação do ensino superior no Brasil (e-MEC) disponibiliza os conceitos do Enade e do CPC para 29 cursos de graduação e o Conceito de Curso para 38 cursos de graduação oferecidos pela UFERSA. A distribuição dos cursos avaliados de acordo com os conceitos do Enade é a seguinte: 2 cursos com conceito 2; 12 cursos com conceito 3; 10 cursos com conceito 4 e 3 cursos com conceito 5. Os cursos considerados de excelência, isto é, com conceito Enade igual a 5 são: Ciências Contábeis, Direito e Engenharia Civil. A Tabela abaixo apresenta os conceitos obtidos pelos cursos de graduação da UFERSA. Os dois cursos de C&T que possuem nota 2, apesar de estarem constando com essa nota no e-MEC, não prestam ENADE.

TABELA 28: CONCEITOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFERSA

Grau	Curso	Campus	Enade	CPC	CC
Bacharelado	Administração	Mossoró	4	4	4
Bacharelado	Agronomia	Mossoró	4	4	3
Bacharelado	Arquitetura e Urbanismo	Pau dos Ferros	-	-	-
Bacharelado	Biotecnologia	Mossoró	-	-	-
Bacharelado	Ciência da Computação	Mossoró	4	4	3
Bacharelado	Ciências Contábeis	Mossoró	5	4	4
Licenciatura	Computação	Caraúbas	4	4	4
Licenciatura	Computação e Informática	Angicos	4	4	3
Bacharelado	Direito	Mossoró	5	4	4
Bacharelado	Ecologia	Mossoró	-	-	4
Bacharelado	Engenharia Agrícola e Ambiental	Mossoró	3	3	4
Bacharelado	Engenharia Ambiental e Sanitária	Pau dos Ferros	4	4	4
Bacharelado	Engenharia Civil	Angicos	3	3	4
Bacharelado	Engenharia Civil	Caraúbas	3	3	3
Bacharelado	Engenharia Civil	Mossoró	5	4	4
Bacharelado	Engenharia Civil	Pau dos Ferros	4	4	4
Bacharelado	Engenharia de Computação	Pau dos Ferros	3	4	4
Bacharelado	Engenharia de Pesca	Mossoró	-	-	4
Bacharelado	Engenharia de Petróleo	Mossoró	-	-	4
Bacharelado	Engenharia de Produção	Angicos	3	3	3
Bacharelado	Engenharia de Produção	Mossoró	4	4	4
Bacharelado	Engenharia de Software	Pau dos Ferros	-	-	-
Bacharelado	Engenharia Elétrica	Caraúbas	3	4	4
Bacharelado	Engenharia Elétrica	Mossoró	3	3	4

Bacharelado	Engenharia Florestal	Mossoró	3	4	4
Bacharelado	Engenharia Mecânica	Caraúbas	2	2	4
Bacharelado	Engenharia Mecânica	Mossoró	3	3	4
Bacharelado	Engenharia Química	Mossoró	3	4	4
Licenciatura	Física	Caraúbas	-	-	-
Bacharelado	Int. em Ciência e Tecnologia	Angicos	2	3	4
Bacharelado	Int. em Ciência e Tecnologia	Caraúbas	2	3	4
Bacharelado	Int. em Ciência e Tecnologia	Mossoró	-	-	4
Bacharelado	Int. em Ciência e Tecnologia	Pau dos Ferros	3	3	4
Licenciatura	Int. em Educação no Campo	Mossoró	-	-	5
Bacharelado	Int. em Tecnologia da Informação	Pau dos Ferros	-	-	3
Licenciatura	Letras - Inglês	Caraúbas	-	-	5
Licenciatura	Letras - Libras	Caraúbas	-	-	4
Licenciatura	Letras - Português	Caraúbas	-	-	-
Licenciatura	Matemática	Caraúbas	2	3	3
Bacharelado	Medicina	Mossoró	-	-	-
Bacharelado	Medicina Veterinária	Mossoró	4	4	3
Licenciatura	Pedagogia	Angicos	-	-	-
Licenciatura	Química	Caraúbas	-	-	-
Bacharelado	Sistemas de Informação	Angicos	3	3	4
Bacharelado	Zootecnia	Mossoró	4	4	3

Fonte: e-MEC.

9.6.2 Avaliação realizada pelo SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais.

O SINAES integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos:

(1) Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) – é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais: (a) autoavaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, a partir de 1º de setembro de 2004; (b) avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES.

(2) Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) – avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas *in loco* de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.

(3) Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) – aplica-se aos estudantes do final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais. Anualmente, o Ministro da Educação, com base em indicação da CONAES, definirá as áreas que participarão do ENADE. Este documento focaliza uma das dimensões da avaliação promovida pelo SINAES: a avaliação das instituições de educação superior, em suas etapas de autoavaliação e avaliação externa. Ele oferece um roteiro de Orientações Gerais para a implementação do processo avaliativo, com vistas a possibilitar a construção de núcleo comum a todas as instituições, respeitando suas especificidades.

No processo de avaliação das instituições, além dos resultados dos outros componentes do SINAES – Avaliação dos Cursos de Graduação e Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes (ENADE) –, serão consideradas informações adicionais oriundas do Censo da Educação Superior, do Cadastro da Educação Superior, dos relatórios e conceitos da CAPES para os cursos de pós-graduação, dos documentos de credenciamento e recredenciamento da IES e outros considerados pertinentes pela CONAES.

O processo de avaliação da educação superior dentro do SINAES apresenta alguns resultados quantitativos para além do conceito Enade. Dentre eles estão os seguintes indicadores, ambos calculados em escala de 1 a 5:

Índice Geral de Cursos (IGC), indicador institucional obtido a partir dos conceitos CAPES-MEC para a pós-graduação e da média dos CPC para os cursos de graduação. Expresso em valor contínuo ou em faixas.

Conceito Institucional (CI), conceito atribuído às instituições com base em visita do MEC para avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), gestão institucional, corpo de colaboradores e as políticas de ensino para graduação e pós-graduação.

O quadro abaixo apresenta os valores obtidos pela UFRSA nas últimas avaliações para os indicadores CI, CI-EaD, IGC e IGC contínuo. Atingiu-se o CI 4 em 2013, uma evolução em relação ao ano de 2007, quando a Universidade apresentou CI igual a 3. A UFRSA obteve CI-EaD igual a 5, correspondendo ao valor máximo. Quanto ao IGC, atingiu-se o conceito 4 em 2010, patamar que vem se mantendo desde então.

QUADRO 11: CONCEITOS OBTIDOS PELA UFRSA NA AVALIAÇÃO DO SINAES

ÍNDICE	ANO	VALOR
Conceito Institucional (CI)	2013	4
Conceito Institucional EaD (CI-EaD)	2019	5
Índice Geral de Cursos (IGC)	2018	4
IGC Contínuo	2018	3.2992

Fonte: Elaborado pela Proplan.

9.6.3 Avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu*: evolução do conceito CAPES

A avaliação da CAPES atribui à maioria dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFERSA o conceito 3, de acordo com a última avaliação trienal (2016-2018). O programa de Manejo de Solo e Água manteve conceito 4 em relação à avaliação anterior, ao passo que os programas de Ciência Animal e Fitotecnia apresentaram evolução, com o último atingindo nível internacional de qualidade (conceito 6). Os programas de Direito e Administração iniciaram suas atividades em 2019 e 2020, respectivamente, não tendo ainda passado por avaliação.

QUADRO 12: EVOLUÇÃO DO CONCEITO CAPES NA AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU

PROGRAMA	NÍVEL	AVALIAÇÃO 2013-2015	AVALIAÇÃO 2016-2018
Administração	M	*	*
Ambiente, Tecnologia e Sociedade	M	3	3
Ciência Animal	M e D	4	5
Ciência da Computação	M	3	3
Ciências e Eng. de Materiais	M	3	3
Cognição e Instituições	M	*	4
Des. e Meio Ambiente UFPI-UFRN-FUFSE-UESC-UFPB/JP-UFERSA	D	*	5
Direito	M	*	*
Ecologia e Conservação	M	3	3
Engenharia Elétrica	M	**	3
Fitotecnia	M e D	5	6
Manejo de Solo e Água	M e D	4	4
Produção Animal	M	3	3
Programa de Pós-graduação em Ensino – POSENSINO	M	3	3

* Curso ainda não avaliado.

** Na página do PPGEE, é informado que as atividades começaram em 2011, no entanto, na planilha do TCU de 2015 o curso não aparece.

Fonte: Capes

9.6.4 Avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* profissional: evolução do conceito CAPES

Os programas de pós-graduação profissional da UFERSA são ofertados em rede com outras instituições. São quatro programas, dois deles com conceito 4 (PROFIS e PROFNIT), um com conceito 3 (PROFIAP) e um com conceito 5 (Matemática em rede nacional).

QUADRO 13: CONCEITO CAPES NA AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU

PROGRAMA	ÁREA DE AVALIAÇÃO	ÁREA BÁSICA	CONCEITO
Administração Pública em Rede Nacional	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	Administração Pública	3
Ensino de Física – PROFIS	Astronomia/Física	Física	4
Matemática em Rede Nacional	Matemática/Probabilidade e Estatística	Matemática	5
PROFNIT - Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	Administração	4

Fonte: Capes

9.6.5 Desempenho no Ranking Universitário Folha (RUF)

O *Ranking* Universitário da Folha é composto por dados nacionais e internacionais e por duas pesquisas do Datafolha. Os quesitos que compõem a nota geral são Ensino (32%), Pesquisa (42%), Mercado (18%), Inovação (4%) e Internacionalização (4%). As fontes dos dados são bases bibliométricas (Web of Science, Scielo), CAPES, CNPQ, bem como dados do Enade, Censo da Educação Superior e INPI.

O quadro abaixo apresenta o desempenho da UFRSA no RUF desde 2016. São destacados em preto os quesitos com melhor desempenho, a saber, pesquisa em 2016 e 2017 e ensino nos anos de 2018 e 2019. Destacado em vermelho aparece o quesito Mercado, no qual a UFRSA apresenta o pior desempenho em todos os anos. Segundo a metodologia do RUF, o quesito Mercado é obtido a partir de questionários sobre preferências de contratação aplicados a empregadores. De modo geral, o desempenho da UFRSA no RUF tem sido estacionário. Houve perda de posições no quesito inovação, cujo peso reduzido para o cálculo da Nota Geral não implicou perda de posições no *ranking* geral. Este quesito possui dois componentes: o número de patentes e a parceria com empresas.

A avaliação da classificação da UFRSA no RUF mostra que a instituição possui amplo campo em aberto para ações na sua interação com o mercado de trabalho local e nacional, na pesquisa aplicada à inovação tecnológica e à sua inserção internacional.

TABELA 29: AVALIAÇÃO DA Ufersa NO RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA DESDE 2016

Ano	Ensino	Pesquisa	Mercado	Inovação	Internacionalização	Nota Geral	Ranking
2016	89° (15.02)	75° (24.10)	169° (1.83)	99° (0.94)	153° (1.05)	42.94	95°
2017	91° (15.96)	71° (25.02)	170° (1.73)	91° (1.27)	134° (1.33)	45.31	94°
2018	71° (18.84)	72° (24.78)	170° (1.99)	108° (1.33)	146° (1.26)	48.2	95°
2019	68° (18.47)	73° (24.62)	169° (2.25)	138° (0.99)	153° (1.2)	47.53	91°

Fonte: Elaborado pela Proplan.

9.6.6 Desempenho no Times Higher Education (THE)

Times Higher Education (THE) é uma publicação inglesa relativa ao ensino superior, filiada ao jornal The Times. O THE publica anualmente diversos rankings de universidades, dos quais o principal é o World University Ranking. Os critérios avaliados neste ranking são:

Ensino (peso 30%)

Compondo este critério, encontram-se os resultados de uma pesquisa de reputação no meio acadêmico aplicada pelo THE, isto é, uma avaliação entre pares, com peso igual a 15%; a proporção entre funcionários e estudantes, com peso 4.5%; a proporção entre o número de alunos de doutorado e bacharelado, com peso 2.25%; a proporção entre docentes e número de títulos de doutorado concedidos, com peso 6%, e, finalmente, a renda institucional, com peso 2.25%.

Os componentes do ensino supracitados refletem o comprometimento e a capacidade da universidade formar as próximas gerações de pesquisadores, em termos de estrutura física e opções para formação em alto nível.

Pesquisa (Peso 30%)

Os componentes do critério pesquisa são: novamente os resultados da pesquisa de reputação, com peso 18%, o volume de recursos destinados à pesquisa, com peso 6%, e a produtividade da pesquisa, com peso 6%. Salienta-se que o volume de recursos destinado à pesquisa é uma medida controversa, dada sua dependência de condições econômicas e políticas públicas que fogem ao controle das instituições.

Quanto à produtividade da pesquisa, é considerado o número de publicações em revistas acadêmicas indexadas pela base de dados da Elsevier (Scopus) por pesquisador, colocado em escala pelo tamanho da instituição e normalizado por tema. Pretende-se, neste caso, medir a habilidade da universidade em publicar estudos em revistas de qualidade, com revisão por pares.

Citações (Peso 30%)

A avaliação das citações pretende retratar a influência da pesquisa realizada pela universidade. É examinado o número médio de vezes que um trabalho publicado pela universidade é citado por pesquisadores globalmente. São utilizados dados bibliométricos da Elsevier, incluindo mais de 23400 revistas acadêmicas indexadas pelo Scopus, livros, capítulos de livros e conferências,

num total de 77.4 milhões de citações. Para o ranking de 2020, foram consideradas citações entre os anos de 2014 e 2019.

Visibilidade Internacional (Peso 7.5%)

A visibilidade internacional compreende funcionários, estudantes e pesquisa. Os componentes são: proporção de estudantes internacionais, com peso 2.5%; proporção de funcionários internacionais, com peso 2.5%, e colaboração internacional, também com peso 2.5%. No componente de colaboração internacional, é calculada a proporção de publicações em revistas acadêmicas em que consta ao menos um coautor internacional.

Colaboração com a Indústria (Peso 2.5%)

Finalmente, o item colaboração com a indústria pretende avaliar a capacidade da universidade em prestar apoio à indústria com inovação, invenções ou consultoria. Avalia-se, portanto, a transferência de conhecimento entre a academia e a indústria ao mensurar quanto da renda de pesquisa da universidade é composto por ganhos que a instituição auferir a partir de sua atuação junto à indústria, ajustado pela paridade do poder de compra e escalonado pelo seu número de funcionários.

O WUR não fornece uma posição exata da universidade, mas apenas uma faixa na qual a UFERSA está inserida. O quadro abaixo apresenta os scores obtidos em cada item avaliativo, resultando numa posição 1000+, isto é, há ao menos mil universidades com classificação melhor.

QUADRO 14: DESEMPENHO DA UFERSA NO WORLD UNIVERSITY RANKING DO TIMES HIGHER EDUCATION

POSIÇÃO	SCORE GERAL	ENSINO	PESQUISA	CITAÇÕES	COLABORAÇÃO COM A INDÚSTRIA	VISIBILIDADE INTERNACIONAL
1001+	10.3-25	21.8	8.0	2.2	33.4	14.6

Fonte: Times Higher Education

10 DEMONSTRATIVO DE CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

10.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O planejamento orçamentário da UFERSA alinha-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional para dar suporte ao desenvolvimento das ações no ensino de graduação e pós-graduação, atividades de extensão, bem como no fomento às ações de pesquisa, desenvolvimento científico e inovação tecnológica. Neste caso, são estabelecidas as diretrizes para a manutenção, ampliação e/ou melhoria da qualidade dessas atividades por meio das possibilidades viabilizadas com recursos federais, respaldadas nos termos da Lei nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; dos Planos Nacionais de Educação; da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes) para o Brasil para os anos de 2020 a 2031; da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação de 2016 a 2022 e do Plano Plurianual, que apresentam diretrizes para o desenvolvimento do país.

As diretrizes da UFERSA para os próximos quatro anos estão na melhoria dos indicadores educacionais e de governança, na melhoria da qualidade dos cursos da instituição e na proposta de uma agenda de pesquisa orientada ao desenvolvimento do semiárido brasileiro. Portanto, espera-se que as ações a serem realizadas com base no PDI 2021-2025 acarretem benefícios econômicos e sociais em níveis regional, estadual e nacional. Portanto, para que esses objetivos sejam alcançados, é fundamental que os gestores da UFERSA conheçam, acompanhem e se estruturam em favor do melhor desempenho da Instituição, nas variáveis que compõem o Índice Geral de Cursos (IGC) e na Matriz de Alocação de Recursos Orçamentários das IFEs (Matriz OCC MEC) e todos os elementos que possam servir como base para a definição de novas possibilidades de incrementos orçamentários para a manutenção de suas atividades.

A autonomia de sua gestão financeira e patrimonial é garantida pela Constituição Federal, como prevê seu art. 207, e vincula-se ao Ministério da Educação (MEC), que financia a maior parte de seus recursos. Os recursos direcionados à Universidade são alocados por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA) e definidos com base na matriz de outras despesas correntes e de capital (Matriz OCC), determinada pelo Decreto nº 7.233/2010 e Portaria nº 651/2013 do MEC, tendo como parâmetro o número de alunos equivalentes, calculado a partir de indicadores como o número de alunos matriculados e concluintes da graduação e pós-graduação, indicadores de eficiência e eficácia a partir da relação aluno-professor, além de indicadores de qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação baseados nos sistemas do MEC.

Além do que foi mencionado acima, as práticas de gestão do orçamento desenvolvidas na UFERSA estarão focadas em aprimorar suas capacidades gerenciais, em favor da incorporação efetiva do modelo descentralizado de orçamento, em seus hábitos e rotinas, para que haja, como resultado final, a melhoria da execução orçamentária e acréscimos em seu orçamento. A melhoria da execução financeira e orçamentária da UFERSA envolve a redução de restos a pagar e a redução da anulação de restos a pagar não processados ao final do exercício financeiro.

Os restos a pagar referem-se aos valores orçamentários empenhados, mas não liquidados no mesmo exercício, o que pode ocorrer devido ao tempo necessário entre a contratação e a execução dos serviços ou entrega dos materiais. O grande volume de recursos inscritos em restos a pagar nos últimos exercícios se deve à política de contingenciamento de recursos orçamentários pelo Governo Federal, que acaba por retardar as liberações de orçamento e, conseqüentemente, diminui o tempo hábil para realização das aquisições e contratações, que se acumulam já ao final do exercício, impactando nos montantes inscritos em restos a pagar.

Dentro dessa perspectiva financeira, a UFERSA objetiva empenhar-se no aprimoramento de seus processos de aquisições e contratações para aumentar a liquidação de recursos executados pela Universidade, de modo a aumentar a eficiência da execução orçamentária. Considerando os elevados valores registrados em restos a pagar nos últimos anos, a UFERSA pretende reduzir esses montantes, quando a causa não for o contingenciamento ou repasse tardio de recursos, aumentando, dessa maneira, os percentuais realizados em ações orçamentárias, e a conseqüente inscrição e anulação de restos a pagar não processados, a fim de aprimorar a execução orçamentária e financeira.

Ainda na perspectiva financeira, a Universidade busca alinhar totalmente sua execução orçamentária aos objetivos estratégicos do PDI, com aumento no financiamento das atividades de ensino, de pesquisa, de extensão, de inovação e de assistência estudantil, elevando seu desempenho em rankings de referência e índices de qualidade de gestão orçamentária e financeira.

10.2 DEMONSTRATIVO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

O orçamento da UFERSA é composto de forma mais representativa pela Matriz OCC, programas especiais do governo, por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs), projetos estratégicos específicos elaborados pela Direção Administrativa, pelas arrecadações de receitas próprias da Instituição e emendas parlamentares. Sua utilização centra-se na manutenção das atividades da Instituição, em todos os seus níveis, além de financiar sua expansão. Para a concretização de sua missão, é fundamental que a Instituição disponha de gestão orçamentária e financeira alinhada ao seu planejamento, a fim de garantir que a estratégia esteja adequada à sua capacidade de recursos, cumprindo, dessa forma, seu compromisso com a sociedade.

TABELA 30: EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DA UFERSA 2016-2020

Tipo	2016	2017	2018	2019	2020
Pessoal	186.932.217	202.745.259	217.453.115	226.975.187	233.333.321
Custeio	48.300.007	51.630.834	55.148.091	55.152.974	54.121.569
Capital	27.222.671	19.778.246	10.107.900	8.073.172	8.055.845
Total	262.454.89	274.154.339	282.709.106	290.201.333	295.510.735

Fonte: SIOF.

A análise da evolução do orçamento da UFERSA mostra decréscimo nas dotações destinadas a custeio e capital nos últimos anos, apontando a necessidade de estratégias de captação de recursos e/ou diminuição de seus custos, a fim de garantir a consolidação e manutenção de seu funcionamento, já que as políticas públicas evidenciam um processo de estagnação da expansão dos recursos destinados à educação, a exemplo da implementação do Novo Regime Fiscal, instituído pela Emenda Constitucional nº 95/2016, que determina que as despesas primárias do Poder Executivo, durante o período de 20 (vinte) anos, será limitado apenas à correção inflacionária pela variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). No gráfico a seguir, temos a estimativa do orçamento da UFERSA para o período de 2021 a 2025, tendo no ano de 2021 já os valores aprovados pela LOA e nos demais anos a correção pela projeção da inflação a partir da expectativa do IPCA⁷.

TABELA 31: PROJEÇÃO DO ORÇAMENTO DA UFERSA 2021-2025

Tipo	2021	2022	2023	2024	2025
Pessoal	250.443.466	259.208.987	268.099.856	276.813.101	285.117.494
Custeio	45.762.872	47.963.136	49.608.271	51.220.540	52.757.156
Capital	5.884.985	6.197.769	6.410.353	6.618.689	6.817.250
Total	302.091.323	313.369.893	324.118.480	334.652.330	344.691.900

Fonte: Elaborado pela Proplan.

⁷ Foi utilizada a expectativa de inflação para o período 2021-2024, a partir da projeção do dia 07/01/2021 para a média do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), obtida por meio de consulta à série de estatísticas consolidadas do Banco Central, disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/expectativas/publico/consulta/serieestatisticas>. Os índices projetados foram os seguintes: 3,50% (2021), 3,43% (2022), 3,25% (2023) e 3,00% (2024), aplicando-se a estimativa do ano para o ano seguinte.

A UFERSA vem adotando uma matriz orçamentária para distribuição de recursos às unidades acadêmicas e administrativas da Universidade, a fim de descentralizar a gestão dos recursos, permitindo melhor alocação dos recursos e propiciando uma gestão mais eficaz de modo que as decisões na aplicação dos recursos estejam mais próximas do seu usuário final. Essa iniciativa busca atender ao princípio fundamental da descentralização, que norteia as atividades da Administração Pública, definido no Inciso III, Artigo 6º e Capítulo III do Decreto Lei nº 200/67.

Os critérios para distribuição e alocação de recursos para os Centros da UFERSA estão definidos na Resolução CONSAD/UFERSA nº 002/2019, representando até 7% do valor destinado à UFERSA na Matriz OCC do MEC, sendo oriundos predominantemente da ação orçamentária de funcionamento da universidade (20RK). Além disso, são distribuídos mais cerca de 6% da Matriz OCC na forma de cotas orçamentárias às unidades administrativas, destinados a despesas de funcionamento.

As matrizes definem os valores que cada unidade acadêmica ou administrativa receberá para utilizar em despesas de custeio, envolvendo materiais, serviços e transporte institucional, bem como despesas com diárias e passagens para servidores e colaboradores.

Para as unidades acadêmicas (Centros), há ainda a distribuição de recursos para auxílio financeiro a estudantes e recursos para investimentos, definidos pelos mesmos critérios da matriz de distribuição de custeio.

A descentralização de recursos para os *campi* fora da sede é executada em suas próprias unidades gestoras a partir da descentralização de créditos via Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). Esses recursos são oriundos das principais ações orçamentárias, como a de funcionamento da Universidade, destinando recursos para despesas como manutenção, energia elétrica, água, contratos de terceirização e materiais de consumo, bem como para assistência estudantil, que contempla a concessão de bolsas de permanência acadêmica e de esporte, auxílios moradia, transporte, creche, didático-pedagógica, pessoas com necessidades especiais e auxílios para participação em eventos científicos e esportivos, além de subsidiar o fornecimento de refeições a baixo custo no restaurante universitário.

A política de descentralização orçamentária permitirá uma melhoria na eficiência de utilização dos recursos públicos, já que a tomada de decisão será feita de forma descentralizada e por gestores que estão mais próximos das atividades fins da instituição. Além disso, a aplicação dos recursos deve ser mais eficiente com a nova estrutura das unidades acadêmicas, tornando a execução mais célere e reduzindo o risco de inexecução do orçamento ao término do ano fiscal.

Por consequência, espera-se a melhoria do ensino de graduação e pós-graduação, assim como das atividades de extensão e pesquisa. Com recursos gerenciados pelas unidades acadêmicas, a gestão dos recursos deve contribuir de forma mais efetiva para a melhoria do ensino, impactando no avanço dos indicadores de qualidade da UFERSA, propiciando melhores resultados nas avaliações das diversas variáveis e elementos que compõem os índices que classificam o ensino superior no Brasil. A melhoria do ensino e dos índices de classificação poderá tornar possível aumento dos recursos de outras despesas correntes e de capital, caso a matriz ou instrumento semelhante continue sendo utilizada pelo MEC quando da elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual.

Isto ocorre porque a melhoria em indicadores como número de alunos ingressantes e concluintes, número de alunos na pós-graduação, taxas de retenção e evasão, dentre outros, provoca

impacto positivo sobre a matriz. Portanto, é essencial a adoção de ações que implementem políticas focadas na melhoria do ensino, aumento da taxa de sucesso na graduação e, no mínimo, manutenção no número de alunos de pós-graduação, que é a base para a composição e expansão de seu orçamento. Essas políticas devem ser norteadas pelos princípios da administração pública gerencial, uma vez que seu foco recai sobre o alcance de resultados e prestação de serviços públicos eficientes e de qualidade.

10.2.1 Recursos ordinários

O orçamento para a manutenção das atividades de ensino nas universidades federais é predominantemente de recursos da Matriz OCC. No entanto, nos últimos anos a matriz não tem sido utilizada, já que o MEC tem replicado o orçamento de anos anteriores ou feito cortes lineares com base no orçamento anterior. Este orçamento consignado na LOA se estrutura por meio de programas temáticos e ações orçamentárias, estabelecidos no Plano Plurianual (PPA), contemplando valores de aplicação obrigatória, como despesas de pessoal, e valores de aplicação discricionária, como os valores de custeio, que devem ser aplicados em conformidade com suas finalidades.

A Universidade também incrementa seu orçamento por meio da arrecadação própria decorrente de serviços como aluguéis e arrendamentos, serviços administrativos, taxas de inscrições em concursos e processos seletivos, serviços de informação e tecnologia, indenizações, multas e juros contratuais, além de alienações de bens móveis e semoventes. Os recursos próprios arrecadados ainda são pouco significativos dentro do orçamento geral da Universidade, razão pela qual se busca ampliar os serviços por meio de projetos nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento, bem como ampliar a arrecadação de receitas patrimoniais pela utilização de bens imóveis pertencentes à Instituição. Neste caso, há previsão da ocupação do Parque Tecnológico por empresas de diversas áreas de atuação, como forma de incrementar essas receitas, ampliando, dessa maneira, a captação de recursos à disposição da Universidade.

10.2.2 Redução de despesas de custeio para melhoria das atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência estudantil

Além da busca para ampliar receitas oriundas da LOA, há necessidade de buscar maior eficiência no uso de recursos orçamentários, o que trará impacto positivo para as atividades fins da UFERSA e para a assistência estudantil. Ademais, a Emenda Constitucional 95, que instituiu o Novo Regime Fiscal no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, também conhecida como "regra do teto", também impõe limites para o gasto público. Portanto, dentre as ações de redução de custos, destaca-se o Programa de Eficiência Energética da UFERSA, tendo sido inaugurada em 2017 a primeira Usina Fotovoltaica da Universidade, visando à redução de despesas de custeio e apoio às atividades acadêmicas. Atualmente, a Universidade conta com 15 usinas solares em operação, com potência total de 1.230,82 kwp e geração de 2.035.275 kwh/ano, o que corresponde aproximadamente 35% do consumo da Universidade, possibilitando economia anual de R\$ 708.276,00 nos gastos com energia elétrica. Para a concretização desse projeto, houve investimentos de R\$4.384.792,92, incluindo recursos do orçamento da UFERSA e de Termos de Execução Descentralizada (TEDs) obtidos junto ao Ministério da Educação – MEC, com tempo de retorno de investimento estimado em seis anos.

Além disso, no final de 2020 a UFERSA contratou 16 novas usinas solares, sendo oito de 38 kWp e oito de 80 kWp, totalizando 944 kWp de potência adicional, com geração de 1.500.498 kWh/ano e economia extra anual de aproximadamente R\$519.103,000. Espera-se que quando as novas usinas solares entrarem em operação, a Universidade produza no mínimo 60% de seu consumo a partir da luz do sol. Além da implantação de usinas solares fotovoltaicas, a UFERSA tem desenvolvido outras ações de eficiência energética, priorizando a substituição de sistemas de iluminação baseados em tecnologias tradicionais por lâmpadas do tipo LED. Destaca-se a parceria realizada com a COSEERN, distribuidora de energia do Rio Grande do Norte, por meio da qual, sem ônus para a Universidade, a empresa substituiu 3.790 lâmpadas do *campus* Caraúbas e da Residência Universitária da UFERSA também em Caraúbas.

Além de promover investimentos em energias renováveis, a UFERSA adotará dezenas de medidas para redução das despesas de custeio, em especial, nas atividades administrativas, tais como: (1) redimensionamento da força de trabalho nos contratos de terceirização a partir de escolhas de soluções que permitam o aumento de produtividade, (2) incentivo à realização de reuniões remotas e, conseqüentemente, à redução de despesas com passagens aéreas e diárias. Espera-se com essas ações adequar a Universidade ao novo cenário orçamentário e ampliar o orçamento das atividades fins, como ensino, pesquisa, extensão, inovação e assistência estudantil.

10.2.3 Recursos provenientes de outras fontes

A UFERSA também tem recebido orçamento por meio de descentralizações de créditos, formalizados a partir de Termos de Execução Descentralizada (TEDs), oriundos do próprio Ministério da Educação, bem como de outros Ministérios, para a execução de programações orçamentárias de interesse recíproco, em regime de mútua colaboração entre órgãos e entidades. A Universidade intenciona ampliar ainda mais a captação de recursos nessa modalidade com o propósito de financiar o avanço de projetos acadêmicos envolvendo mútua cooperação e objetivos recíprocos, buscando outros meios para o aprimoramento do ensino, da pesquisa, da inovação, da extensão, da assistência estudantil, do desenvolvimento de pessoas e da infraestrutura da Universidade.

O orçamento institucional também tem sido incrementado por meio da alocação de emendas parlamentares, individuais ou de bancada, que são propostas por deputados e senadores destinando recursos para finalidades específicas que materializam seus compromissos políticos com a população. Dessa forma, a Instituição pretende buscar e cobrar cada vez mais junto às bancadas legislativas o direcionamento de recursos à educação superior a fim de colaborar no seu papel de desenvolvimento educacional, social e econômico para a região.

A Instituição busca ainda ampliar a captação de recursos junto à iniciativa privada. Uma das iniciativas previstas envolve a proposta de instituição do Fundo Patrimonial da UFERSA, conforme autoriza a Lei nº 13.800/2019, com o objetivo de arrecadar, gerir e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas privadas para programas, projetos e demais finalidades de interesse público. Para composição dos ativos do fundo patrimonial, serão incentivadas ações de divulgação dos benefícios fiscais previstos na legislação destinados a pessoas físicas e jurídicas que promoverem doações para o fundo, tais como a Lei nº 11.196/2005 (Lei do Bem), a qual permite a dedução do valor investido em PD&I até 34% no IRPJ ou CSLL, e a Lei nº 8.313/1991 (Lei de Incentivo à Cultura), a qual permite que empresas e pessoas físicas destinem a projetos culturais parte do Imposto de Renda (IR) devido (6% do imposto a pagar por pessoas físicas e 4% para pessoas jurídicas).

Algumas universidades do Brasil já adotam os fundos patrimoniais, os quais são mantidos, primordialmente, por ex-alunos (egressos) da instituição, como é o caso, por exemplo, da Universidade de São Paulo (USP), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Os fundos patrimoniais, também conhecidos como endowments, têm como princípio arrecadar e gerir doações de pessoas físicas e/ou jurídicas. Visando à sustentabilidade do fundo, os recursos arrecadados são investidos e aplicados no mercado financeiro, sendo rendimentos auferidos utilizados para o cumprimento dos objetivos do fundo.

Os fundos patrimoniais, adotados pelas universidades nacionais e estrangeiras, costumam ofertar benefícios como a prestação de apoio financeiro aos alunos que estão em situação de vulnerabilidade socioeconômica, custeio de projetos de interesse público, ajuda na conservação e renovação do acervo da biblioteca, contribuição para modernização da infraestrutura da instituição, oferta de bolsas de intercâmbio acadêmico e suporte para atividades de extensão em geral. Vale lembrar que um fundo patrimonial não almeja a substituição de recursos públicos, mas tão somente a suplementação de oportunidades para os estudantes.

11 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Introdução

Em qualquer organização, a comunicação é vital, uma vez que tão importante quanto possuir a informação é saber transmiti-la, principalmente em se tratando de um público segmentado, como é o caso de seus setores e subsetores (público interno), além de colaboradores, parceiros e da sociedade em geral (público externo). A universidade é uma instituição de formação acadêmica cuja função social é formar novos profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento, daí sua grande responsabilidade em comunicar.

Sendo a Assessoria de Comunicação (Assecom) o setor da Universidade Federal Rural do Semi-Árido responsável pela divulgação de informações, ela exerce importante papel ao funcionar como porta de entrada (demais setores e departamentos da Universidade) e de saída (veículos de comunicação) para a divulgação dos projetos e ações institucionais. Nos últimos anos, a comunicação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem despertado o interesse de novos pesquisadores, resultando em várias publicações de grande relevância para o referido campo de estudo. A importância de priorizá-la é um desafio a ser enfrentando no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Universidade.

Histórico

A UFRSA, somente após cinco anos da transformação em universidade (2010), passa a contar em seus quadros com profissionais da área de comunicação (um jornalista e um operador de câmera), lotados na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proec). Com a admissão dos dois profissionais, começaram a ser desenvolvidas atividades específicas de uma assessoria de comunicação. Em 2012, ganha mais dois jornalistas e uma servidora assistente administrativa, passando a ocupar uma sala no prédio da Reitoria. A transferência da Proec para a Reitoria possibilitou a

incorporação de mais um servidor assistente administrativo (técnico em audiovisual) para atender à demanda de edições de vídeo.

A criação da Assecom, mediante aprovação do Regimento pelo Consuni, acontece três anos depois (2015), quando, por ocasião de uma greve geral, foi incluída na pauta de reivindicações apresentada pelo Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Ensino Superior (Sintest-RN).

Nessas circunstâncias, a gestão da Universidade acata a sugestão e envia o Regimento ao Consuni, que aprovou por unanimidade no dia 1º de outubro de 2015. Criada a Assecom da UFERSA, o reitor nomeia um servidor assistente administrativo com formação em comunicação social (jornalista) para ocupar a função de primeiro chefe do Setor. Uma década após a transformação da ESAM em UFERSA, a Assecom passa a constar no organograma da instituição.

Estrutura

A Assessoria de Comunicação da UFERSA é composta por uma equipe formada por seis servidores, sendo três técnicos administrativos jornalistas, dois assistentes administrativos, sendo um na função de operador de câmera e um técnico em audiovisual, além de um profissional terceirizado (web design) e de um estagiário de jornalismo da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

Esse ano (2020), em decorrência dos cortes no repasse das universidades, perdemos dois estagiários e, mais recentemente, com a mudança da gestão, dois servidores foram remanejados, incluindo o antigo chefe. É importante ressaltar que os três jornalistas são pós-graduados (uma doutora e dois mestres) e os dois servidores assistentes administrativos e o servidor terceirizado possuem formação acadêmica superior.

A estrutura física para a acomodação do setor é razoável, comportando as necessidades básicas do Setor. O espaço compreende três ambientes distintos: uma sala para o trabalho dos jornalistas e estagiário; uma sala para edição de vídeos, tratamento de fotografias e artes institucionais (web design) e, na sequência, um estúdio de gravação.

No tocante a equipamento, a Assecom dispõe de câmeras fotográficas, filmadoras, computadores para edição de imagens, dentre outros.

Atividades e rotinas

Quanto às atividades e à rotina da Assecom, que tem como base o Regimento da Assessoria de Comunicação, o Setor é responsável pelo gerenciamento das diretrizes de comunicação e de fluxo de conteúdo informacional da instituição, desenvolvendo produtos e serviços que divulgam as ações da comunidade acadêmica – Ensino, Pesquisa e Extensão – a fim de diminuir a distância entre a sociedade e o conhecimento produzido pela Universidade.

É de responsabilidade da Assecom o zelo pela imagem da instituição, por meio de suas marcas e do gerenciamento de expectativa do conteúdo noticioso produzido pela assessoria e/ou os divulgados na mídia, em suas mais variadas plataformas. O conteúdo produzido pela assessoria de comunicação, bem como as diretrizes estabelecidas na política de gerenciamento da comunicação e disseminação do conteúdo da universidade, visam a atender às demandas de expectativas dos públicos interno (comunidade acadêmica: docentes, técnico-administrativos e alunos) e externo (comunidade em geral e, em específico, a imprensa).

A Assecom produz conteúdo com foco em três eixos de atuação: (1) Comunicação Aberta, orientada aos produtos e serviços direcionados à Internet e tecnologias de disseminação da informação; (2) Comunicação Editorial, com o desenvolvimento de serviços e produtos para o suporte impresso; (3) Institucional, que diz respeito às expectativas de conteúdo de fortalecimento institucional da UFERSA, em consonância com os dois eixos anteriores. Os produtos, diretrizes e serviços de comunicação desenvolvidos pela Assecom são planejados conforme princípios comuns às linguagens: texto, imagem fotográfica, ilustrações, áudio e vídeo.

Os produtos, serviços e diretrizes de competência da Assessoria de Comunicação da UFERSA seguem as normas preconizadas nos instrumentos de normatização, como o *Manual de Rotinas e Procedimentos*, *Manual de Identidade Visual*, dentre outros, disponíveis no endereço eletrônico da instituição.

O Portal da UFERSA é a plataforma para a qual há maior quantidade de conteúdo produzido, alguns deles sendo produzidos exclusivamente para ela, a exemplo dos comunicados, das notas de falecimento e da divulgação de calendário de eventos. É também o meio de comunicação da Universidade com o maior número de acessos. Lá, são postados notícias, imagens, artigos, sons e vídeos, facilitando a divulgação de conteúdos e a integração, gerando um ambiente de credibilidade junto ao público.

É a Assecom o setor responsável por gerenciar e alimentar com conteúdo noticioso à página do Portal da UFERSA, conforme as diretrizes preconizadas no *Manual de Rotinas e Procedimentos*. No entanto, não são de responsabilidade da Assecom as postagens de conteúdos nos subdomínios do Portal. As solicitações para produção e publicação de conteúdo na página principal devem atender a essas diretrizes e ser encaminhadas por meio do Formulário disponível no menu, à esquerda do página eletrônica, ou ainda pelo e-mail assecom@UFERSA.edu.br.

Os acessos ao Portal se devem, em parte, à conexão com as demais mídias da UFERSA, pois o Portal funciona de forma integrada às demais mídias institucionais, que, por sua vez, têm finalidades diferentes. Por exemplo, o *Twitter* ajuda a replicar o material que é postado no site para o *Facebook*, impulsionando, assim, o material do Portal; o *YouTube* contém ainda campanhas exclusivas para este canal; no *Instagram*, são usadas mais imagens que retratam a rotina menos usual da universidade para o Portal. A ideia é de um ambiente integrado, no qual as mídias dialoguem entre si, cada uma com suas características, complementando a informação.

A Assessoria de Comunicação também gerencia e produz conteúdo para as redes sociais oficiais da instituição, como elementos da arquitetura de disseminação do conteúdo produzido pela Assecom para divulgação da Universidade. Em contrapartida, não são utilizadas como canal para intermediar solicitações de serviços ou informações, tanto do público interno quanto do externo. Há também a produção do Boletim Eletrônico via Newsletter, a partir do Portal da UFERSA, uma ferramenta que propicia maior agilidade e apresenta estética melhor do material publicado na Universidade.

Por sua vez, a produção de peças visuais atende prioritariamente às demandas institucionais de promoção da UFERSA, seja em atividades internas ou externas. Todos os produtos e peças visuais assinadas pela Assecom respeitam as diretrizes do *Manual de Identidade Visual*, elaborado pela equipe e disponível no site para toda a Universidade, a fim de manter a boa imagem da UFERSA, com a adequabilidade do uso apropriado do logo e das marcas da instituição.

Problemas e desafios

A formação acadêmica dos integrantes da Assecom UFRSA é um grande diferencial no que se refere à condução das atividades desenvolvidas pelo Setor. A questão de pessoal se explica pela capacitação intelectual e experiência prática, embora haja insuficiência de profissionais para atender à demanda de trabalho, não acompanhando o crescimento da instituição. Em virtude disso se verifica o acúmulo de funções, que se torna um fato inevitável para uma equipe com o número reduzido de profissionais.

Na equipe, por exemplo, não há um profissional específico para atuar nas redes sociais, o que é, portanto, função de todos. Outra deficiência é a falta de um revisor de textos e de um profissional na área de televisão/rádio. Outros problemas se relacionam ao excesso de pautas oficiais (factuais), em detrimento de reportagens mais trabalhadas, como de pesquisa e extensão, por exemplo. Ausência de um canal próprio de comunicação (rádio ou televisão), ausência de uma política e plano de comunicação institucional, além da ausência de orçamento próprio para o Setor.

A questão de pessoal, ao mesmo tempo em que é um mérito, é também um problema, devido ao número insuficiente de servidores para atender a todas as demandas que chegam ao setor. Se o número de profissionais não é o ideal, é necessário pensar um planejamento mais eficaz. A falta de pessoal se reflete na utilização das mídias sociais, em ascensão na comunicação das organizações públicas, exigindo mais dedicação dos integrantes da equipe.

Trata-se de uma demanda nova, que, para cumprir bem seu papel, necessita de profissionais disponíveis para respostas imediatas. Se por um lado a equipe é qualificada, por outro se tem uma equipe sobrecarregada com atividades que vão além da produção de notícias. Para ampliação das atividades de transmissão ao vivo, se faz necessário adquirir equipamentos específicos para esse fim, bem como a contratação de profissional técnico em audiovisual. A justificativa se faz mediante a existência de dois auditórios e um miniteatro prestes a ser inaugurado.

Ainda com relação ao trabalho de transmissão ao vivo, ressaltamos não ser uma atribuição da Assessoria de Comunicação, uma vez que o serviço em *streaming* (transmissão de conteúdo on-line) exige não apenas perícia técnica de profissionais próprios de TI, como também equipamentos como mesa de corte em *streaming* e perícia com *know-how* específico, mas sobretudo pessoal dedicado exclusivamente a essa atividade. É necessário estudar junto com os setores interessados a promoção de um serviço de qualidade, tanto técnica quanto qualitativamente. Sugerimos a criação de uma comissão, formada por setores afins, como Sutic e Reitoria, com a contribuição da Assecom, no intuito de planejar ações estratégicas para confecção de demandas institucionais em *streaming*, bem como o direcionamento de pessoal específico e compra de equipamentos.

Essa equipe teria entre as obrigações o agendamento antecipado dos eventos, conversa com os responsáveis para, só então, buscar dos demais setores o que é necessário ao evento futuro. Exemplo disso seria a cobertura de uma solenidade (evento institucional), na qual o "setor de transmissão" incumbido da tarefa entraria em contato com a Assecom, solicitando cinegrafista, cobertura jornalística e assessoria acústica. Assim, a responsabilidade não seria pela transmissão, mas pelo apoio ao dito setor.

A grande demanda de trabalho decorrente dessa falta de pessoal impossibilita o planejamento das ações e a avaliação das atividades de forma mais eficaz. A solução depende de maior investimento institucional no que se refere à aquisição de pessoal, orçamento e logística. A equipe reco-

nhece falhas na comunicação interna, bem como entre os *campi* que compõem a Universidade. Hoje, o que temos são transmissões improvisadas e com audiência insignificante (número de ouvintes).

Assim, apresentam-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Fortalecimento da estrutura de comunicação da UFERSA em equipamentos, espaço físico e recursos humanos;
- Fortalecimento e ampliação dos canais de comunicação entre a UFERSA e a comunidade acadêmica e sociedade, com a criação de campanhas institucionais e o aprimoramento do uso das redes sociais;
- Elaboração de uma Política de Comunicação Institucional da UFERSA para a Universidade;
- Criação de um Manual e Práticas e Rotinas da Comunicação e atualização do Manual de Identidade Visual da UFERSA;
- Fortaler a divulgação científica, mediante uso de estratégias para estimular a comunidade acadêmica ao diálogo com a sociedade sobre suas pesquisas científicas;
- Promover a atualização e reestruturação do Portal da UFERSA, a fim de torná-lo mais atrativo e funcional para o cidadão, zelando pelas condições de acessibilidade;
- Discutir alternativas orientadas à viabilização de transmissões ao vivo (internet).

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org/educacao/bpm-cbok/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**, v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf. Acesso em: 05 nov. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F759554350175C232521905FF&inline=1>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BRASIL. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2015-2020**. Mossoró, 2015. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2020/08/pd1-2015-2020-3.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2021.

BRASIL. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Estatuto da UFERSA**. Mossoró, 2020. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2014/09/ESTATUTO-PUBLICADO-NO-SITE-VALIDO-A-PARTIR-DE-1-DE-SETEMBRO-DE-2016.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2021.

BRASIL. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Regimento da UFERSA**. Mossoró, 2020. Disponível em <https://documentos.ufersa.edu.br/regimento-geral/>. Acesso em: 04 fev. 2021.

BRASIL. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Projeto Pedagógico Institucional da UFERSA**. Mossoró, 2019. Disponível em <https://documentos.ufersa.edu.br/planejamentos/ppi/>. Acesso em: 10 fev. 2021.

BRASIL. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Relatório de Gestão da UFERSA**. Mossoró, 2020. Disponível em <https://documentos.ufersa.edu.br/relatorios/gestao/>. Acesso em: 08 out. 2021.

BRASIL. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Relatório de Gestão da UFERSA**. Mossoró, 2019. Disponível em <https://documentos.ufersa.edu.br/relatorios/gestao/>. Acesso em: 02 mar. 2021.



**PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DA UFERSA**

2021-2025

PERSPECTIVA FINANCEIRA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 01: AMPLIAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
Reitoria	↑ Melhor	R\$ 1.975.000,00	2021	R\$ 2.073.750,00
1.1 Ampliar em 30% a captação de emendas parlamentares em relação ao ano base de 2020*			2022	R\$ 2.172.500,00
			2023	R\$ 2.370.000,00
			2024	R\$ 2.468.750,00
Valor monetário (R\$) total captado de recursos de emendas parlamentares		Ano da linha de base 2020	2025	R\$ 2.567.500,00

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑ Melhor	R\$ 528.928,77	2021	R\$ 581.821,65
1.2 Aumentar em 50% a captação de recursos financeiros junto a agências de fomento em relação ao ano base 2020*			2022	R\$ 634.714,52
			2023	R\$ 687.607,40
			2024	R\$ 740.500,28
Valor monetário (R\$) total captado junto a agências de fomento		Ano da linha de base 2020	2025	R\$ 793.393,16

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑ Melhor	R\$ 4.055.099,05	2021	R\$ 4.460.608,96
1.3 Ampliar em 50% a captação de recursos financeiros junto ao Ministério da Educação através de Termos de Execução Descentralizada (TED's) em relação ao ano base 2020*			2022	R\$ 4.866.118,86
			2023	R\$ 5.271.628,77
			2024	R\$ 5.677.138,67
Valor monetário (R\$) total captado de TED's junto ao MEC		Ano da linha de base 2020	2025	R\$ 6.082.648,58

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑ Melhor	R\$ 4.315.559,00	2021	R\$ 4.747.114,90
1.4 Ampliar em 50% a captação de recursos financeiros junto a Ministérios (exceto MEC) através de Termos de Execução Descentralizada			2022	R\$ 5.178.670,80
			2023	R\$ 5.610.226,70

(TED's) em relação ao ano base 2020*			
	Ano da linha de base	2024	R\$ 6.041.782,60
Valor monetário (R\$) total captado de TED's junto a ministérios (exceto MEC)	2020	2025	R\$ 6.473.338,50

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT	↑ Melhor	R\$ 0,00	2021	R\$ 0,00
1.5 Captar R\$ 500.000, 00 em recursos provenientes de contratos de transferência de tecnologia e demais instrumentos de inovação até 2025			2022	R\$ 50.000,00
			2023	R\$ 100.000,00
			2024	R\$ 150.000,00
Valor monetário (R\$) total de recursos			2025	R\$ 200.000,00

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑ Melhor	R\$ 0,00	2021	R\$ 0,00
1.6 Captar R\$ 500.000,00 recursos financeiros provenientes de doações de pessoas jurídicas para projetos culturais e artísticos até 2025			2022	R\$ 50.000,00
			2023	R\$ 100.000,00
			2024	R\$ 150.000,00
Valor monetário (R\$) total de recursos			2025	R\$ 200.000,00

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN - PROAD	↑ Melhor	R\$ 1.208.733,00	2021	R\$ 1.208.733,00
1.7 Aumentar em 50% a arrecadação em receitas próprias em relação ao ano de 2019**			2022	R\$ 1.486.741,59
			2023	R\$ 1.607.614,89
			2024	R\$ 1.740.575,52
Valor monetário (R\$) total de arrecadação de receitas próprias			2025	R\$ 1.813.099,50

* A partir da utilização do processo de melhoria contínua e do aumento progressivo dos resultados a cada ano de vigência do PDI foram previstos percentuais/valores de aumento por ano com o alcance da meta no último ano.

** Foi utilizado o ano base de 2019 considerando que o ano de 2020 apresentou execuções contratuais e orçamentárias atípicas resultante da pandemia do COVID-19. A partir da utilização do processo de melhoria contínua e do aumento progressivo dos resultados a cada ano de vigência do PDI foram previstos percentuais/valores de aumento por ano com o alcance da meta no último ano.

PERSPECTIVA FINANCEIRA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 02: REDUZIR AS DESPESAS DE CUSTEIO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAD - SIN	↓ Melhor	R\$ 5.457.789,60	2021	R\$ 5.184.900,12
2.1. Reduzir o pagamento de despesas com energia elétrica em 20% em relação ao ano 2019*			2022	R\$ 5.021.166,43
			2023	R\$ 4.912.010,64
			2024	R\$ 4.639.121,16
		2025	R\$ 4.366.231,68	
Valor monetário (R\$) total de despesas	Ano da linha de base 2019			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↓ Melhor	R\$ 197.360,00	2021	R\$ 177.624,00
2.2 Reduzir em 30% o pagamento de despesas com passagens aéreas para atividades administrativas em relação ao ano 2019*			2022	R\$ 167.756,00
			2023	R\$ 157.888,00
			2024	R\$ 148.020,00
		2025	R\$ 138.152,00	
Valor monetário (R\$) total de despesas	Ano da linha de base 2019			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↓ Melhor	R\$ 201.571,00	2021	R\$ 193.508,16
2.3 Reduzir em 20% o pagamento de despesas com diárias para atividades administrativas em relação ao ano base 2019*			2022	R\$ 185.445,32
			2023	R\$ 177.382,48
			2024	R\$ 169.319,64
		2025	R\$ 161.256,80	
Valor monetário (R\$) total de despesas	Ano da linha de base 2019			

* Foi utilizado o ano base de 2019 considerando que o ano de 2020 apresentou execuções contratuais e orçamentárias atípicas resultante da pandemia do COVID-19. A partir da utilização do processo de melhoria contínua e a aumento progressivo dos resultados a cada ano de vigência do PDI foram previstos percentuais/valores de redução por ano com o alcance da meta no último ano.

PERSPECTIVA FINANCEIRA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 03: MELHORAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN - PROAD	↓ Melhor	R\$ 14.663.292,00	2021	R\$ 13.196.962,80
3.1. Reduzir os restos a pagar inscritos em 50% em relação ao ano base 2019*			2022	R\$ 11.730.633,60
			2023	R\$ 10.264.304,40
			2024	R\$ 8.797.975,20
		Ano da linha de base 2019	2025	R\$ 7.331.646,00
Valor monetário (R\$) total de restos a pagar inscritos				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN - PROAD	↓ Melhor	R\$ 2.692.286,00	2021	R\$ 2.423.057,40
3.2. Reduzir a anulação de restos a pagar não processados em 50% em relação ao ano base 2019*			2022	R\$ 2.153.828,80
			2023	R\$ 1.884.600,20
			2024	R\$ 1.615.371,60
		Ano da linha de base 2019	2025	R\$ 1.346.143,00
Valor monetário (R\$) total de restos a pagar inscritos				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑ Melhor	5,78	2021	7,00
3.3. Elevar para 9.0 a pontuação obtida no Ranking de Desempenho das Universidades Federais no Boletim Foco em Custos da Secretaria do Tesouro Nacional			2022	7,50
			2023	8,00
			2024	8,50
		Ano da linha de base 2020	2025	9,00
Pontuação				

* Foi utilizado o ano base de 2019 considerando que o ano de 2020 apresentou execuções contratuais e orçamentárias atípicas resultante da pandemia do COVID-19. A partir da utilização do processo de melhoria contínua e a aumento progressivo dos resultados a cada ano de vigência do PDI foram previstos percentuais/valores de redução por ano com o alcance da meta no último ano.

PERSPECTIVA FINANCEIRA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 04: AUMENTAR O FINANCIAMENTO DAS ATIVIDADES DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO, INOVAÇÃO E ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN				
4.1. Aumentar o financiamento de atividades de ensino, pesquisa e extensão (bolsas e editais) em 30% em relação ao ano base 2020*	↑ Melhor	R\$ 2.675.321,00	2021	R\$ 2.809.087,05
			2022	R\$ 2.942.853,10
			2023	R\$ 3.076.619,15
			2024	R\$ 3.210.385,20
Valor monetário (R\$) total de financiamento		Ano da linha de base 2020	2025	R\$ 3.477.917,30

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN				
4.2. Aumentar o financiamento de atividades de inovação (bolsas e editais) em 100% em relação ao ano base 2020*	↑ Melhor	R\$ 48.000,00	2021	R\$ 57.600,00
			2022	R\$ 67.200,00
			2023	R\$ 76.800,00
			2024	R\$ 86.400,00
Valor monetário (R\$) total de financiamento		Ano da linha de base 2020	2025	R\$ 96.000,00

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN				
4.3. Aumentar o financiamento em assistência estudantil em 15% em relação ao ano base 2020*	↑ Melhor	R\$ 7.966.548,00	2021	R\$ 7.966.548,00
			2022	R\$ 8.444.540,88
			2023	R\$ 8.683.537,32
			2024	R\$ 8.922.533,76
Valor monetário (R\$) total de financiamento		Ano da linha de base 2020	2025	R\$ 9.161.530,20

* A partir da utilização do processo de melhoria contínua e do aumento progressivo dos resultados a cada ano de vigência do PDI foram previstos percentuais/valores de aumento por ano com o alcance da meta no último ano.

PERSPECTIVA SOCIEDADE
OBJETIVO ESTRATÉGICO 05: PROMOVER A FORMAÇÃO PROFISSIONAL VOLTADA PARA O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO MERCADO

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	0	2021	100
5.1. Ofertar ao corpo discente 2500 vagas de qualificação em habilidades de gestão de empresas (Ética profissional, Inteligência Emocional, Liderança, Relações Interpessoais, Comércio Exterior, etc)			2022	250
			2023	450
			2024	700
			2025	1000
Quantidade de discentes qualificados	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	0	2021	1
5.2 Promover 5 eventos institucionais voltados ao estudante com abordagem do direcionamento de carreiras			2022	1
			2023	1
			2024	1
			2025	1
Número de Eventos Realizados	Ano da linha de base 2020			

OBJETIVO ESTRATÉGICO 06: AMPLIAR A EXECUÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS DE EXTENSÃO

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	30	2021	60
6.1. Prestar 500 atendimentos em assistências técnicas a produtores rurais até 2025.			2022	80
			2023	100
			2024	120
			2025	140
Número de atendimentos	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	0	2021	3
6.2. Prestar assessoramento a 30 pequenos municípios (até 50.000 habitantes) nas áreas de planejamento e gestão até 2025.			2022	4
			2023	6
			2024	8
			2025	9
Número de municípios atendidos	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	0	2021	0
6.3 Incubar 4 cooperativas para fomentar a gestão social no setor agropecuário até 2025.			2022	1
			2023	1
			2024	1
			2025	1
Número de cooperativas incubadas	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	0	2021	0
6.4. Promover o assessoramento de 100 produtores rurais quanto à regularização fundiária até 2025.			2022	20
			2023	20
			2024	25
			2025	35
Número de produtores rurais assessorados	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	0	2021	0
6.5. Alcançar 250 vagas/ano em curso preparatório para o ENEM			2022	50
			2023	100
			2024	150
			2025	250
Número de vagas ofertadas por ano	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	110	2021	130
6.6 Alcançar 1.040 atendimentos dos núcleos de práticas acadêmicas até 2025 (cursos de Administração, Contabilidade e Direito)			2022	160
			2023	200
			2024	250
		Ano da linha de base	2025	300
Número de atendimentos	2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	78	2021	80
6.7 Ofertar 750 Programas, Projetos e Produtos de extensão até 2025.			2022	110
			2023	150
			2024	190
		Ano da linha de base	2025	220
Número de programas, projetos e produtos	2019			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	114	2021	126
6.8 Ofertar 743 eventos de extensão até 2025			2022	137
			2023	149
			2024	160
		Ano da linha de base	2025	171
Número de eventos de extensão	2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	61	2021	73
6.9. Aumentar em 150% a oferta de cursos de extensão gratuitos à sociedade nas diversas áreas do conhecimento em relação ao ano base*			2022	88
			2023	105
			2024	126
		Ano da linha de base	2025	153
Número de cursos gratuitos de extensão	2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	0	2021	30
6.10 Prestar 300 atendimentos em assistência técnica a micro e pequenas empresas			2022	40
			2023	50
			2024	80
			2025	100
Número de atendimentos	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	25	2021	30
6.11 Ofertar 200 ações culturais			2022	35
			2023	40
			2024	45
			2025	50
Número de ações culturais	Ano da linha de base 2020			

OBJETIVO ESTRATÉGICO 07: AMPLIAR O PORTFÓLIO DE PESQUISAS VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	8	2021	0
7.1. Aprovação de 40 projetos no período de 2021 a 2025 com financiamento externo visando ao desenvolvimento sustentável da atividade agrícola no semiárido brasileiro e o adequado aproveitamento dos recursos hídricos disponíveis na região			2022	10
			2023	10
			2024	10
			2025	10
Número de projetos	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	5	2021	5
7.2. Desenvolver 50 projetos de pesquisa com financiamento externo visando à conservação e uso sustentável dos recursos naturais do bioma Caatinga, além da preservação e recuperação da biodiversidade			2022	8
			2023	10
			2024	12
			2025	15
Número de projetos	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0	2021	1
7.3. Desenvolver 10 projetos de pesquisa com financiamento externo visando ao aproveitamento sustentável dos recursos naturais da Amazônia Azul - território marítimo localizado na Zona Econômica Exclusiva brasileira			2022	1
Número de projetos			2023	2
			2024	3
			2025	3
		Ano da linha de base 2020		

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	3	2021	4
7.4. Desenvolver 30 projetos de pesquisa científicas e tecnológicas com financiamento externo visando à produção de evidências e à geração de soluções tecnológicas para subsidiar a melhoria da qualidade e da resolutividade das ações e serviços de			2022	5
Número de projetos			2023	6
			2024	7
			2025	8
		Ano da linha de base 2020		

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0%	2021	20%
7.5. Promover o registro no SisGen de 100% dos projetos de ensino, pesquisa e extensão que trabalhem com amostras de patrimônio genético de espécies vegetais, animais, microbianas ou espécies de outra natureza, nativas do semiárido			2022	100%
Percentual de projetos registrados			2023	100%
			2024	100%
			2025	100%
		Ano da linha de base 2020		

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0%	2021	50%
7.6 Implantar o sistema institucional de curadorias e registrar 100% das coleções biológicas in vivo e in vitro da UFERSA			2022	100%
Percentual de coleções biológicas registradas			2023	100%
			2024	100%
			2025	100%
		Ano da linha de base 2020		

OBJETIVO ESTRATÉGICO 08: EFETUAR A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA O SETOR PRODUTIVO

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT	↑Melhor	1	2021	5
8.1. Providenciar o depósito de 50 pedidos de patente no INPI ao longo do período			2022	8
			2023	10
			2024	12
		Ano da linha de base	2025	15
Número de pedidos de registro de patente	2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT	↑Melhor	20	2021	2
8.2. Providenciar o depósito de 25 pedidos de registro de softwares no INPI ao longo do período			2022	3
			2023	4
			2024	6
		Ano da linha de base	2025	10
Número de pedidos de registro de software	2014-2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT	↑Melhor	0	2021	2
8.3 Providenciar o depósito de 25 pedidos de registros de desenhos industriais no INPI ao longo do período			2022	3
			2023	4
			2024	6
		Ano da linha de base	2025	10
Número de pedidos de registro de desenhos industriais	2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT	↑Melhor	0	2021	1
8.4 Providenciar o depósito de 15 pedidos de proteção de cultivares			2022	2
			2023	3
			2024	4
		Ano da linha de base	2025	5
Número de pedidos de registro de proteção de cultivares	2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT	↑ Melhor	0	2021	1
8.5 Providenciar o registro de 5 marcas			2022	1
			2023	1
			2024	1
		Ano da linha de base 2020	2025	1
Número de pedidos de registro de marcas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT	↑ Melhor	0	2021	0
8.6. Celebrar 5 contratos de transferência de tecnologia por licenciamento ou cessão			2022	1
			2023	1
			2024	1
		Ano da linha de base 2020	2025	2
Número de contratos celebrados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT	↑ Melhor	0	2021	5
8.7 Desenvolver 100 Projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I em parceria com o setor produtivo ao longo do período.			2022	15
			2023	25
			2024	25
		Ano da linha de base 2020	2025	30
Número de projetos desenvolvidos				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 09: INCENTIVAR O EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↓ Menor	74	2021	60
9.1 Atingir a 10a posição no Ranking de Universidades Empreendedoras			2022	45
			2023	30
			2024	20
		Ano da linha de base 2020	2025	10
Posição no Ranking Universidades Empreendedoras**				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	0	2021	100
9.2 Realizar 750 horas de assessoramento/consultorias prestadas às empresas incubadas e à comunidade acadêmica ao longo do período			2022	150
			2023	150
			2024	170
		2025	180	
Número de horas de assessoramento/consultoria prestadas	Ano da linha de base	2020		

* A partir da utilização do processo de melhoria contínua e do aumento progressivo dos resultados a cada ano de vigência do PDI foram previstos percentuais/valores de aumento por ano com o alcance da meta no último ano.

** Ranking disponível no seguinte link: <https://universidadesempreendedoras.org/ranking/>

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO 10: MELHORAR O DESEMPENHO E A QUALIDADE DO ENSINO

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	13	2021	15
10.1. Aumentar em 40% o número de cursos de graduação com nota 4 e 5 no ENADE			2022	15
			2023	16
			2024	17
			2025	19
Número de cursos de graduação com notas 4 e 5	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↓Menor	2	2021	2
10.2. Reduzir para zero o número de cursos de graduação com nota 2 no ENADE			2022	1
			2023	1
			2024	0
			2025	0
Número de cursos de graduação	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↓Menor	17,69%	2021	17,69%
10.3. Reduzir para 10% a Taxa de Evasão da Graduação			2022	15,77%
			2023	13,85%
			2024	11,92%
			2025	10,00%
Taxa de evasão do FORPLAD	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD				
10.4 Elevar para 50% a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG)	↑Melhor	36.43% (em percentual)	2021	36,43%
			2022	38,00%
			2023	40,00%
			2024	45,00%
Taxa de sucesso da graduação (TCU)		Ano da linha de base 2020	2025	50,00%

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD				
10.5 Aumentar em 5% a relação candidato/vagas média nos processos seletivos dos cursos de graduação	↑Melhor	8,14	2021	8,22
			2022	8,30
			2023	8,38
			2024	8,47
Relação média candidato/vaga nos processos seletivos dos cursos de		Ano da linha de base 2020	2025	8,55

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD				
10.6. Reduzir em 50% a ociosidade de vagas nos cursos de graduação	↓Menor	724	2021	652
			2022	579
			2023	507
			2024	434
Número de vagas ociosas nos cursos de graduação		Ano da linha de base 2020	2025	362

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD				
10.7. Prover em 100% (70 laboratórios) a infraestrutura mínima necessária para ministração das aulas práticas das disciplinas profissionalizantes ministradas nos cursos de ciências agrárias	↑Melhor	64	2021	64
			2022	66
			2023	67
			2024	68
Número de laboratórios instalados		Ano da linha de base 2020	2025	70

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	75	2021	75
10.8. Prover em 75% (90 laboratórios) a infraestrutura mínima necessária para ministração para aulas práticas de disciplinas profissionalizantes nos cursos de ciências tecnológicas (engenharias)			2022	78
			2023	83
			2024	87
		Ano da linha de base 2020	2025	90
Número de laboratórios instalados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	40	2021	40
10.9. Prover em 100% (60 laboratórios) a infraestrutura mínima necessária para ministração das aulas práticas das disciplinas profissionalizantes nos cursos de ciências biológicas e da saúde			2022	45
			2023	50
			2024	55
		Ano da linha de base 2020	2025	60
Número de laboratórios instalados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	10	2021	10
10.10. Prover em 70% (28 laboratórios) a infraestrutura mínima necessária para ministração das aulas práticas das disciplinas profissionalizantes ministradas nos cursos de ciências humanas, sociais e aplicadas			2022	13
			2023	17
			2024	22
		Ano da linha de base 2020	2025	28
Número de laboratórios instalados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	37	2021	37
10.11. Prover em 100% (50 laboratórios) a infraestrutura mínima necessária para ministração das aulas práticas de 70% das disciplinas profissionalizantes ministradas nos cursos de ciências exatas e naturais			2022	39
			2023	42
			2024	45
		Ano da linha de base 2020	2025	50
Número de laboratórios instalados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
SUTIC	↑Melhor	0%	2021	30%
10.12 Implantar a transformação digital em 100% das rotinas de registro e controle acadêmico identificadas no Plano de Transformação Digital em vigência			2022	60%
			2023	80%
			2024	100%
Percentual de implantação		Ano da linha de base 2020	2025	100%

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	2	2021	2
10.13. Aumentar em 100% o número de programas de pós-graduação com notas 5 e 6 na CAPES (exceto programas em rede)			2022	2
			2023	2
			2024	2
Número de cursos de pós-graduação com notas 5 e 6		Ano da linha de base 2020	2025	4

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	3	2021	3
10.14. Aumentar em 100% o número de programas de pós-graduação com nota 4 na CAPES (exceto programas em rede)			2022	3
			2023	3
			2024	3
Número de cursos de pós-graduação com nota 4		Ano da linha de base 2020	2025	6

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0	2021	18
10.15. Atualizar 100% dos PPC dos programas de pós-graduação da UFERSA			2022	18
			2023	18
			2024	18
Número de PPC atualizados		Ano da linha de base 2020	2025	18

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0	2021	18
10.16. Elaborar os planos estratégicos de 100% dos Programas de Pós-Graduação, segundo os critérios estabelecidos na nova Avaliação Multidimensional da Capes			2022	18
			2023	18
			2024	18
		Ano da linha de base 2020	2025	18
Número de planos estratégicos dos Programas de Pós-Graduação				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0%	2021	100%
10.17. Acompanhar 100% dos egressos da Pós-Graduação (mestrado e doutorado) formados nos últimos 5 anos			2022	100%
			2023	100%
			2024	100%
		Ano da linha de base 2016-2020	2025	100%
Percentual de egressos acompanhados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	4	2021	4
10.18. Ampliar em 50% a oferta de cursos de mestrado profissional			2022	4
			2023	4
			2024	5
		Ano da linha de base 2020	2025	6
Número de cursos de mestrado profissional				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	3	2021	3
10.19. Ofertar 21 turmas nos cursos de pós-graduação Lato Sensu até 2025			2022	4
			2023	4
			2024	5
		Ano da linha de base 2020	2025	5
Número de cursos de pós-graduação Lato Sensu				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	18	2021	18
10.20. Ampliar em 10% o número de programas de pós-graduação Stricto Sensu (acadêmico)			2022	18
			2023	18
			2024	19
		Ano da linha de base 2020	2025	20
Número de programas de pós-graduação Stricto Sensu				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0	2021	18
10.21. Implementar o sistema de autoavaliação em 100% dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu			2022	18
			2023	18
			2024	18
		Ano da linha de base 2020	2025	18
Número de programas de pós-graduação Stricto Sensu avaliados				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11: APOIAR OS ESTUDANTES NA MELHORIA DO DESEMPENHO ACADÊMICO

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	4283	2021	4497
11.1. Elevar em 5% o número de estudantes de graduação com Índice de Rendimento Acadêmico (IRA) acima de 7.0, em relação ao ano letivo anterior			2022	4722
			2023	4958
			2024	5206
		Ano da linha de base 2020	2025	5466
Número de estudantes de graduação com IRA acima de 7				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↑Melhor	868	2021	880
11.2. Elevar em 25% o número de discentes atendidos pelo PIAE (Programa Institucional de Assistência Estudantil) com Índice de Rendimento Acadêmico (IRA) acima de 7.0 (sete), em relação ao semestre letivo 2019.2			2022	900
			2023	930
			2024	970
		Ano da linha de base 2020	2025	1085
Número de discentes atendidos pelo PIAE com IRA acima de 7				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	3400	2021	3740
11.3. Elevar em 30% o número de estudantes de graduação atendidos pela monitoria			2022	3910
			2023	4060
			2024	4250
		Ano da linha de base 2020	2025	4420
Número de estudantes atendidos pela monitoria				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	324	2021	340
11.4. Ampliar em 30% o número de estudantes de graduação atendidos pelo mentoring			2022	356
			2023	376
			2024	395
		Ano da linha de base 2020	2025	395
Número de estudantes atendidos pelo mentoring				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	3423	2021	3560
11.5. Atender 20% dos discentes ingressantes nos cursos de graduação com a oferta de nivelamento			2022	3697
			2023	3834
			2024	3971
		Ano da linha de base 2020	2025	4108
Número de ingressantes atendidos por nivelamento no ano				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12: AUMENTAR A PRODUTIVIDADE E QUALIDADE EM PESQUISA

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	38	2021	38
12.1. Ampliar em 50% o número de bolsistas produtividade (1 e 2) em relação ao ano base			2022	41
			2023	45
			2024	50
		Ano da linha de base 2020	2025	57
Número de bolsistas produtividade (1 e 2)				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	4	2021	5
12.2. Ampliar em 150% o número de bolsistas de pós-doutorado			2022	6
			2023	7
			2024	8
		Ano da linha de base 2020	2025	10
Número de bolsistas de pós-doutorado				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	187	2021	224
12.3. Elevar em 100% o número de artigos publicados em periódicos Q1 e Q2 nas principais bases bibliométricas			2022	262
			2023	299
			2024	337
		Ano da linha de base 2020	2025	374
Número de artigos publicados em periódicos Q1 e Q2				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	110	2021	132
12.4. Ampliar em 100% o número de artigos indexados no Web of Science			2022	154
			2023	176
			2024	198
		Ano da linha de base 2020	2025	220
Número de artigos indexados no Web of Science				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	50%	2021	80%
12.5. Garantir que 100% dos docentes vinculados aos PPG's tenham a produção acadêmica atualizada trimestralmente no Currículo Lattes			2022	85%
			2023	90%
			2024	95%
		Ano da linha de base 2020	2025	100%
Número de docentes com Currículo Lattes atualizado				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0	2021	0
12.6. Disponibilizar 02 Laboratórios Multiusuários de Pesquisa			2022	1
			2023	1
			2024	2
		Ano da linha de base 2020	2025	2
Número de Laboratórios Multiusuários de Pesquisa				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0	2021	40
12.7. Ofertar 200 vagas para docentes vinculados aos PPG's em Planejamento Experimental			2022	40
			2023	40
			2024	40
		Ano da linha de base 2020	2025	40
Número de vagas ofertadas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0	2021	40
12.8. Ofertar 200 vagas para docentes vinculados aos PPG's em Redação Científica			2022	40
			2023	40
			2024	40
		Ano da linha de base 2020	2025	40
Número de vagas ofertadas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	10	2021	20
12.9. Produzir 200 publicações de natureza tecnológica (artigos, livros, manuais e folhetos técnicos)			2022	30
			2023	40
			2024	50
		Ano da linha de base 2020	2025	60
Número de publicações de natureza tecnológica				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	1	2021	1
12.10. Ampliar em 100% o número de periódicos da UFERSA com fator de impacto			2022	2
			2023	2
			2024	2
		Ano da linha de base 2020	2025	2
Número de periódicos com fator de impacto				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0,3	2021	0,3
12.11 Ampliar em 100% o fator de impacto dos periódicos da UFERSA			2022	0,4
			2023	0,5
			2024	0,6
		Ano da linha de base 2020	2025	0,6
Fator de impacto dos periódicos da UFERSA				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	1	2021	1
12.12 Ampliar em 100% a indexação dos periódicos da UFERSA nas bases Scielo e Scopus			2022	1
			2023	2
			2024	2
		Ano da linha de base 2020	2025	2
Indexação dos periódicos da UFERSA				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13: AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO EM REDES DE PESQUISA E COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN - ARI	↑Melhor	17	2021	18
13.1 Ampliar em 50% o número de parcerias celebradas com Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) nacionais e estrangeiras para desenvolvimento de pesquisas			2022	19
			2023	21
			2024	23
		Ano da linha de base 2020	2025	25
Número de parcerias celebradas com ICTs				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG/NIT - PROPLAN	↑Melhor	2	2021	4
13.2. Celebrar 40 parcerias com o setor produtivo para desenvolvimento da pesquisa voltada para atendimento do mercado			2022	6
			2023	8
			2024	10
		Ano da linha de base 2020	14	
Número de parcerias celebradas com o setor produtivo				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN - ARI	↑Melhor	17	2021	18
13.3. Ampliar em 50% o número de parcerias realizadas com instituições nacionais e estrangeiras para qualificação de servidores na pós-graduação stricto sensu			2022	19
			2023	21
			2024	23
		Ano da linha de base 2020	25	
Número de parcerias realizadas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG - PROGRAD - ARI	↑Melhor	19	2021	21
13.4. Ampliar em 50% o número de parcerias realizadas com instituições nacionais e estrangeiras para mobilidade acadêmica de estudantes			2022	23
			2023	25
			2024	27
		Ano da linha de base 2020	29	
Número de parcerias realizadas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	2	2021	2
13.5. Celebrar 30 parcerias com o terceiro setor (organizações sociais de interesse público)			2022	4
			2023	6
			2024	8
		Ano da linha de base 2020	10	
Número de parcerias celebradas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	2	2021	2
13.6. Celebrar 30 parcerias com cooperativas de produtores rurais para desenvolvimento do agronegócio e agricultura familiar			2022	4
			2023	6
			2024	8
		Ano da linha de base 2020	2025	10
Número de parceria celebradas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	6	2021	6
13.7. Celebrar 50 parcerias com o setor público para o desenvolvimento de projetos voltados para o desenvolvimento regional e do semiárido			2022	8
			2023	10
			2024	12
		Ano da linha de base 2020	2025	14
Número de parcerias celebradas				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14: FOMENTAR A COLABORAÇÃO E INSERÇÃO INTERNACIONAL

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	0	2021	0
14.1. Conceder 50 bolsas para discentes para realização de mobilidade estudantil			2022	10
			2023	11
			2024	13
		Ano da linha de base 2020	2025	16
Número de bolsas concedidas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	2	2021	0
14.2. Promover a mobilidade e treinamento de 20 docentes no exterior			2022	2
			2023	5
			2024	6
		Ano da linha de base 2020	2025	7
Número de docentes em mobilidade no exterior				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	6	2021	7
14.3. Ampliar em 100% o número de estudantes estrangeiros em mobilidade acadêmica na pós-graduação da UFERSA			2022	8
			2023	9
			2024	10
		Ano da linha de base 2020	2025	12
Número de estudantes estrangeiros em mobilidade acadêmica				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	1	2021	2
14.4. Promover a mobilidade de 20 discentes no Doutorado-Sanduiche			2022	3
			2023	4
			2024	5
		Ano da linha de base 2020	2025	6
Número de mobilidade de discentes no Doutorado-Sanduiche				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
ARI	↑Melhor	140	2021	168
14.5. Ampliar em 100% o número de matriculados em Línguas Estrangeiras (exceto proficiência)			2022	196
			2023	224
			2024	252
		Ano da linha de base 2020	2025	280
Número de matriculados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
ARI	↑Melhor	1500	2021	1800
14.6. Ampliar em 100% o número de matriculados em cursos de proficiência em Língua estrangeira (TOEFL, IELTS, TELL e outros sistemas de avaliação)			2022	2100
			2023	2400
			2024	2700
		Ano da linha de base 2020	2025	3000
Número de matriculados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
ARI	↑Melhor	8	2021	8
14.7. Ampliar em 100% o número de matriculados em cursos de Língua Portuguesa para estrangeiros			2022	10
			2023	12
			2024	14
		Ano da linha de base 2020	2025	16
Número de matriculados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	5,62	2021	6,50
14.8. Promover aumento de 100% das citações nas principais bases bibliométricas (Web of Science e Scopus)			2022	7,40
			2023	8,50
			2024	9,80
		Ano da linha de base 2020	2025	11,24
Número de citações (fator H)				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	15	2021	17
14.9. Aumentar em 100% a colaboração de estrangeiros nos artigos publicados pelos pesquisadores da UFERSA			2022	20
			2023	24
			2024	27
		Ano da linha de base 2020	2025	30
Número de colaboração de estrangeiros				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD e PROPPG	↑Melhor	0	2021	0
14.10 Alcançar a oferta de 2 disciplinas em Línguas Estrangeiras ao ano			2022	0
			2023	1
			2024	1
		Ano da linha de base 2020	2025	2
Número de disciplinas ofertadas				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15: AUMENTAR O ENVOLVIMENTO ESTUDANTIL EM ATIVIDADES EXTRACURRICULARES

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↓Menor	86	2021	86
15.1 Classificar a UFERSA no top 20 do ranking da CBDU			2022	50
			2023	40
			2024	30
Posição no ranking da CBDU		Ano da linha de base 2020	2025	20

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	30	2021	30
15.2 Ampliar em 100% a mobilidade (nacional ou internacional) dos discentes da graduação presencial			2022	35
			2023	40
			2024	50
Número de estudantes em mobilidade		Ano da linha de base 2020	2025	60

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	534	2021	566
15.3 Ampliar em 30% a participação de estudantes em atividades de estágio não obrigatório			2022	598
			2023	630
			2024	662
Número de estudantes em atividades de estágio não obrigatório		Ano da linha de base 2020	2025	694

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPPG	↑Melhor	159	2021	165
15.4 Ampliar em 30% a participação de estudantes na iniciação científica			2022	178
			2023	188
			2024	198
Número de estudantes em atividades de iniciação científica		Ano da linha de base 2020	2025	207

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGRAD	↑Melhor	1565	2021	1659
15.5 Ampliar em 30% a participação de estudantes de graduação em grupos de pesquisa			2022	1753
			2023	1847
			2024	1941
		Ano da linha de base 2020	2025	2035
Número de estudantes em grupos de estudos				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROEC	↑Melhor	314	2021	333
15.6 Ampliar em 30% a participação de estudantes em empresas juniores			2022	352
			2023	371
			2024	389
		Ano da linha de base 2020	2025	408
Número de estudantes em empresas juniores				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↑Melhor	561	2021	561
15.7. Atingir 10% do total de discentes de graduação presencial em práticas desportivas (ano base 2019)			2022	661
			2023	761
			2024	861
		Ano da linha de base 2019	2025	961
Número de discentes de graduação em práticas desportivas				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 16: AMPLIAR E CONSOLIDAR OS PROGRAMAS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL INSTITUCIONAIS

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↑Melhor	1676	2021	1676
16.1. Ampliar em 10% o número de discentes atendidos pelo PIAE (Programa Institucional de Assistência Estudantil)			2022	1718
			2023	1760
			2024	1802
		Ano da linha de base 2020	2025	1844
Número de discentes atendidos no ano				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↑Melhor	0%	2021	100%
16.2 Alcançar o acompanhamento acadêmico de 100% dos discentes bolsistas do PIAE (Programa Institucional de Assistência Estudantil)			2022	100%
			2023	100%
			2024	100%
		Ano da linha de base 2020	2025	100%
Percentual de discentes acompanhados no ano				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
CAADIS	↑Melhor	90%	2021	100%
16.3. Realizar o acompanhamento pedagógico de 100% dos discentes com necessidades especiais (estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades e superdotação)			2022	100%
			2023	100%
			2024	100%
		Ano da linha de base 2020	2025	100%
Percentual de discentes acompanhados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↑Melhor	0%	2021	-
16.4. Garantir que 100% dos discentes de graduação assistidos pela moradia estudantil sejam atendidos com duas refeições diárias, 7 (sete) dias da semana (à exceção dos meses em aulas)			2022	100%
			2023	100%
			2024	100%
		Ano da linha de base 2020	2025	100%
Percentual de discentes da graduação atendidos				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↑Melhor	880	2021	880
16.5. Ampliar em 40 vagas na moradia estudantil destinadas a estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica			2022	880
			2023	880
			2024	900
		Ano da linha de base 2020	2025	920
Número de vagas disponibilizadas na moradia estudantil				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE - SIN	↑Melhor	0	2021	-
16.6. Revitalizar 5 (cinco) centros de convivência dos campi, destinando espaço para realização de atividades e eventos culturais			2022	1
			2023	2
			2024	3
		Ano da linha de base 2020	2025	5
Número de centros de convivência revitalizados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↑Melhor	0	2021	4
16.7. Garantir que 100% das moradias estudantis dos campi disponibilizem espaços informatizados para estudos			2022	8
			2023	8
			2024	8
		Ano da linha de base 2020	2025	8
Número de moradias estudantis com espaços informatizados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAE	↑Melhor	398	2021	398
16.8 Ampliar em 150% o número de atendimentos pelos serviços de saúde nos campi Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros			2022	500
			2023	620
			2024	800
		Ano da linha de base 2020	2025	1000
Número de atendimentos de saúde nos campi				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 17: APERFEIÇOAR A GOVERNANÇA PÚBLICA

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	63%	2021	70%
17.1. Disponibilizar 100% das informações da transparência ativa, conforme Guia de Transparência Ativa do Governo Federal			2022	80%
			2023	90%
			2024	100%
		Ano da linha de base 2020	2025	100%
Percentual de informações disponibilizadas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	2	2021	2
17.2. Realizar o mapeamento de riscos à integridade das 6 (100%) instâncias de integridade			2022	2
			2023	-
			2024	-
		Ano da linha de base 2020	2025	-
Instâncias de integridade mapeadas				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	13	2021	9
17.3. Realizar o mapeamento de processos de 100% (69 processos) dos processos estratégicos definidos no PDI			2022	10
			2023	11
			2024	12
		Ano da linha de base 2020	2025	14
Número de processos estratégicos mapeados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	2	2021	8
17.4. Realizar o mapeamento de riscos de 100% (69 processos) dos processos estratégicos definidos no PDI			2022	12
			2023	12
			2024	15
		Ano da linha de base 2020	2025	20
Número de processos estratégicos com riscos identificados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
SUTIC	↑Melhor	0%	2021	20%
17.5. Dar suporte ao crescimento do serviços institucionais prestados em formato digital			2022	40%
			2023	60%
			2024	80%
		Ano da linha de base 2020	2025	100%
Percentual de serviços em formato digital				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	39,00%	2021	39,00%
17.6. Alcançar 70% no índice de governança pública do TCU			2022	45,00%
			2023	55,00%
			2024	65,00%
		Ano da linha de base 2018	2025	70,00%
Índice de governança pública no ano*				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE - PROPLAN	↑Melhor	40%	2021	40%
17.7. Alcançar 70% no índice de capacidade em gestão de pessoas do TCU			2022	45%
			2023	55%
			2024	65%
		Ano da linha de base 2018	2025	70%
Índice de capacidade em gestão de pessoas do TCU*				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
SUTIC - PROPLAN	↑Melhor	48%	2021	48%
17.8. Alcançar 70% no índice de capacidade em gestão de TI do TCU			2022	50%
			2023	55%
			2024	65%
		Ano da linha de base 2018	2025	70%
Índice de capacidade em gestão de TI do TCU*				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑Melhor	47%	2021	47%
17.9. Alcançar 70% no índice integrado de governança e gestão do TCU			2022	50%
			2023	55%
			2024	65%
		Ano da linha de base 2018	2025	70%
Índice integrado de governança e gestão no ano*				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROAD - PROPLAN	↑Melhor	47%	2021	47%
17.10. Alcançar 70% no índice de capacidade em gestão de contratos do TCU			2022	50%
			2023	55%
			2024	65%
			2025	70%
Índice de capacidade em gestão de contratos do TCU*	Ano da linha de base 2018			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE	↑Melhor	0	2021	2
17.11 Promover o dimensionamento da força de trabalho nas 25 unidades organizacionais			2022	4
			2023	5
			2024	6
			2025	7
Número de unidades organizacionais dimensionadas**	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE	↑Melhor	357	2021	500
17.12 Implementar 100% do Assentamento Funcional Digital - AFD			2022	680
			2023	880
			2024	1100
			2025	1374
Número de servidores com AFD implementado	Ano da linha de base 2020			

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
SUTIC	↑Melhor	0%	2021	20%
17.13 Realizar prospecção e integração dos sistemas/serviços existentes de Ferramentas de suporte ao aprendizado remoto, síncrono e assíncrono bem como de ferramentas de gestão/control das atividades acadêmicas e administrativas			2022	40%
			2023	60%
			2024	80%
			2025	100%
Percentual de ferramentas integradas	Ano da linha de base 2020			

* <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>

** Gabinete da Reitoria, Proad, Proae, Proec, Progepe, Prograd, Proppg, Proplan, SIN, Sutic, Sisbi, Nead, Edufersa, Caadis, Assecm, ARI, Ouvidoria, CCA, CCBS, CCEN, CCSAH, CE, 3 Campi fora da Sede (Angicos, Caráubas e Pau dos Ferros)

PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 18: DESENVOLVER COMPETÊNCIAS COM FOCO NO DESEMPENHO INSTITUCIONAL

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
<u>PROGEPE</u>	↑ Melhor	0	2021	2
18.1. Documentar e publicizar os perfis desejados das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores*			2022	4
			2023	5
			2024	6
		Ano da linha de base 2020	2025	8
Número de unidades organizacionais				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
<u>PROGEPE</u>	↑ Melhor	0	2021	2
18.2. Documentar e publicizar os perfis desejados dos gestores das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores*			2022	4
			2023	5
			2024	6
		Ano da linha de base 2020	2025	8
Número de unidades organizacionais				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
<u>PROGEPE</u>	↑ Melhor	0	2021	2
18.3. Documentar e publicizar a trilha de conhecimento das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores*			2022	4
			2023	5
			2024	6
		Ano da linha de base 2020	2025	8
Número de unidades organizacionais				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
<u>PROGEPE</u>	↑ Melhor	0	2021	2
18.4. Documentar e publicizar a trilha do conhecimento dos gestores das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores*			2022	4
			2023	5
			2024	6
		Ano da linha de base 2020	2025	8
Número de unidades organizacionais				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
<u>PROGEPE</u>	↑ Melhor	0	2021	0
18.5. Capacitar no mínimo 50% dos servidores de 17 unidades organizacionais conforme trilhas do conhecimento publicizadas **			2022	2
			2023	4
			2024	5
		Ano da linha de base 2020	2025	6
Número de unidades organizacionais				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
<u>PROGEPE</u>	↑ Melhor	30	2021	32
18.6. Ampliar em 25% o quadro de servidores técnico-administrativos qualificados em nível Doutorado			2022	32
			2023	32
			2024	32
		Ano da linha de base 2020	2025	40
Número de TAE's doutores				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
<u>PROGEPE</u>	↑ Melhor	173	2021	175
18.7 Ampliar em 25% o quadro de servidores técnico-administrativos qualificados em nível Mestrado			2022	175
			2023	195
			2024	195
		Ano da linha de base 2020	2025	219
Número de TAE's com mestrado				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE	↑ Melhor	540	2021	540
18.8 Melhorar em 25% a qualificação do quadro de docente efetivos em nível Doutorado			2022	540
			2023	540
			2024	540
		Ano da linha de base 2020	2025	675
Número de docentes doutores				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE - PROGRAD	↑ Melhor	0%	2021	40%
18.9 Capacitar 100% dos docentes em estágio probatório para docência no Ensino Superior			2022	60%
			2023	80%
			2024	100%
		Ano da linha de base 2020	2025	100%
Percentual de docentes em estágio probatório capacitados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE - PROGRAD	↑ Melhor	0	2021	100
18.10. Capacitar 100 docentes ao ano em formação continuada para Docência no Ensino Superior			2022	100
			2023	100
			2024	100
		Ano da linha de base 2020	2025	100
Número de docentes capacitados				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 19: PROMOVER A VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES COM FOCO NOS VALORES INSTITUCIONAIS E NO ALCANCE DE RESULTADOS

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE	↑ Melhor	1248	2021	1260
19.1 Ampliar em 5% o quadro de servidores docentes e técnico-administrativos			2022	1272
			2023	1284
			2024	1296
		Ano da linha de base 2020	2025	1310
Número acumulado de servidores efetivos				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE	↑ Melhor	0%	2021	100%
19.2 Acompanhar 100% dos servidores licenciados para tratamento de saúde por motivo de transtornos mentais encaminhados para equipe psicossocial			2022	100%
			2023	100%
			2024	100%
		Ano da linha de base 2020	2025	100%
Percentual de servidores licenciados				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROGEPE	↑ Melhor	103	2021	103
19.3 Aumentar em 70% o número de servidores que participam das atividades físicas e práticas integrativas			2022	123
			2023	143
			2024	153
		Ano da linha de base 2020	2025	175
Número de servidores praticantes de atividades físicas				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 20: IMPLANTAR AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑ Melhor	24	2021	2
20.1 Revisar e validar procedimentos operacionais padrão (POP) para 100% dos processos internos das 25 unidades organizacionais*			2022	4
			2023	5
			2024	6
		Ano da linha de base 2020	2025	8
Número de unidades organizacionais				

Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN - SUTIC	↑ Melhor	1	2021	0
20.2. Criar Base de Conhecimento para a divulgação de aprendizagem organizacional, parcerias, entendimentos de órgãos de controle, atos normativos, atos administrativos, eventos, governança, manuais, boas práticas de gestão, produção acadêmica e publicações			2022	0
			2023	1
			2024	0
		Ano da linha de base 2020	2025	0
Número de base do conhecimento				

* Unidades organizacionais: Gabinete da Reitoria, Proad, Proae, Proec, Progepe, Prograd, Proppg, Proplan, SIN, Sutic, Sisbi, Nead, Edufersa, Caadis, Assecom, ARI, Ouvidoria, CCA, CCBS, CCEN, CCSAH, CE, 3 Campi fora da Sede (Angicos, Carúbas e Pau dos Ferros)

** A meta 18.5 é dependente da execução da meta 18.4.