



# **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

**PDI 2016 – 2026**

**“Construa o futuro da UFRGS”**

**Aprovado pela Decisão nº 179/2016 de 24 de junho de 2016**

## **ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**

Reitor

**Prof. Carlos Alexandre Netto**

Vice-Reitor

**Prof. Rui Vicente Oppermann**

### **PRÓ-REITORIA DE COORDENAÇÃO ACADÊMICA**

Vice-Reitor: Rui Vicente Oppermann

### **PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO**

Pró-Reitor: Vladimir Pinheiro do Nascimento

### **PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Pró-Reitor: Vladimir Pinheiro do Nascimento

### **PRÓ-REITORIA DE PESQUISA**

Pró-Reitor: José Carlos Frantz

### **PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO**

Pró-Reitora: Sandra de Deus

### **PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**

Pró-Reitor: Ário Zimmermann

### **PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Pró-Reitor: Maurício Viegas da Silva

### **PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS**

Pró-Reitor: Angelo Ronaldo Pereira da Silva

### **SUPERINTENDENCIA DE INFRAESTRUTURA**

Superintendente: Alberto Tamagna

### **CHEFIA DE GABINETE**

Chefe de Gabinete: João Roberto Braga de Mello

### **PROCURADORIA-GERAL**

Procurador-Geral: Francisco de Paula Rocha dos Santos

### **SECRETARIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Secretário: Daltro José Nunes

### **SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Secretário: Ricardo Schneiders da Silva

### **SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Secretária: Mára Lucia Fernandes Carneiro

### **SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO**

Secretária: Raquel Santos Mauler

### **SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

Secretário: Nicolas Maillard

### **COORDENADORIA DE SEGURANÇA**

Coordenador: Daniel Augusto Pereira

# PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Período 2016-2026

## COMITÊ DO PDI

Coordenação: Rui Vicente Oppermann, Vice-Reitor

---

### Comissão de Formulação e Homologação

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Ário Zimmermann                   | Pró-Reitor de Planejamento e Administração |
| Celso Giannetti Loureiro Chaves   | Representante Docente – CONSUN             |
| Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues | Vice-secretária de Avaliação Institucional |
| Daltro José Nunes                 | Secretário de Avaliação Institucional      |
| Deisi Anschau R. de Carvalho      | Assessora do Reitor                        |
| Hugo Fridolino Müller Neto        | Diretor da Escola de Administração         |
| João Cesar Netto                  | Presidente da Câmara de Graduação,         |
| João Roberto Braga de Mello       | Chefe de Gabinete                          |
| José Carlos Frantz                | Pró-Reitor de Pesquisa                     |
| Luciene Juliano Simões            | Coordenadora de Acompanhamento do          |
|                                   | Programa de Ações Afirmativas              |
| Luiz Carlos Pinto da Silva Filho  | Diretor da Escola de Engenharia            |
| Maurício Viegas da Silva          | Pró-Reitor de Gestão de Pessoas            |
| Sandra de Fátima Batista de Deus  | Pró-Reitora de Extensão                    |
| Sérgio Roberto Kieling Franco     | Pró-Reitor de Graduação                    |
| Tanira Rodrigues Soares           | Assessora do Vice-Reitor                   |
| Vladimir Pinheiro do Nascimento   | Pró-Reitor de Pós-Graduação                |

---

### Corpo Técnico

|                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| Acelino Gehlen da Silva  | Diretor do DGI/PROPLAN       |
| Everson Pinto da Silva   | Diretor da DPI/DGI/PROPLAN   |
| Marília Canabarro Zordan | Diretora da DGIC/DGI/PROPLAN |

---

### Consultoria

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Ângela Freitag Brodbeck | Professora Doutora em Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão – Escola de Administração |
|-------------------------|---|

---

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

**Plano de Desenvolvimento Institucional : PDI 2016-2020 : Construa o futuro da UFRGS -- Porto Alegre : UFRGS, 2016.**

**1 v. : il., tabs.**

**Inclui anexos**

**ISBN 978-85-9489-004-7**

**1. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Plano de desenvolvimento. 2. UFRGS : História. I. PDI 2016-2020. IV. Título.**

**CDU 378.4(047)**

---

**Catálogo-na-publicação: Biblioteca Central/UFRGS**

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>MENSAGEM DO REITOR .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1 – A UFRGS.....</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1. BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO .....   | 9         |
| 1.2. IDENTIDADE INSTITUCIONAL .....   | 12        |
| 1.2.1. <i>Missão</i> .....  | 12        |
| 1.2.2. <i>Visão</i> .....   | 12        |
| 1.2.3. <i>Princípios e Valores</i> .....  | 12        |
| <b>2 – O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO PDI.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1. PRESSUPOSTOS BÁSICOS.....  | 14        |
| 2.2. ESTRUTURA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....   | 15        |
| <b>3 – ANÁLISE SITUACIONAL ATUAL .....</b>  | <b>19</b> |
| 3.1. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: ESTRUTURA, INFRAESTRUTURA, TIC E PESSOAS .....   | 19        |
| 3.2. ESTRUTURA ACADÊMICA: ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E ENSINO A DISTÂNCIA .....   | 21        |
| 3.3. PARTES INTERESSADAS .....  | 22        |
| 3.4. DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.....   | 22        |
| <b>4 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL .....</b>   | <b>25</b> |
| 4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PDI ANTERIOR.....  | 25        |
| 4.2. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI .....   | 26        |
| 4.2.1. <i>Ambiente Acadêmico Institucional: políticas de ensino, pesquisa e extensão</i> .....                                      | 27        |
| 4.2.2. <i>Ambiente de Desenvolvimento Institucional: gestão, infraestrutura, TIC, comunicação, pessoas e sustentabilidade</i> ..... | 31        |
| 4.2.3. <i>Responsabilidade Institucional: inclusão, ações afirmativas e sustentabilidade</i> .....                                  | 34        |
| 4.2.4. <i>Objetivos Estratégicos e Metas</i> .....  | 36        |
| <b>5 – PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DO PDI .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>GLOSSÁRIO.....</b>   | <b>44</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>45</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>51</b> |
| ANEXO AI – MÉTODO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO PDI.....   | 51        |
| ANEXO AII – RESULTADOS CONSOLIDADOS (BRUTOS) .....  | 71        |

## Mensagem do Reitor

Apresento para apreciação deste egrégio Conselho Universitário o Plano de Desenvolvimento Institucional para o período de 2016 a 2026. Algumas considerações de contexto precisam ser expostas.

1. A presente proposta é o resultado de um processo metódico e participativo de elaboração, que iniciou com a avaliação do PDI vigente e com um diagnóstico das condições da UFRGS. Para o PDI 2016-2026, além das considerações sobre as exigências legais pertinentes, foi realizado o levantamento de demandas da comunidade, por meio de uma extensa e ampla consulta pública de caráter participativo, com mais de 12.550 contribuições individuais, complementados por conferências, seminários, oficinas e palestras. Todas as contribuições foram consolidadas pelo diálogo entre os gestores da Universidade que compuseram o Comitê do PDI. Representa, portanto, o conjunto dos anseios da comunidade universitária com relação à UFRGS para o próximo decênio.

2. Trata-se de um documento concebido para orientar, ordenar e coordenar os esforços desta Universidade, cuja maior finalidade é indicar, a todos, os projetos alinhados com as aspirações da comunidade da UFRGS para o período de 2016-2026, preservando a democracia interna da UFRGS e a autonomia das unidades e dos colegiados. Aponta a direção sem impor uma distância a ser percorrida. Foi concebido para ser orgânico e flexível, respeitando a autonomia de cada um - discente, técnico-administrativo ou docente - que ocupar uma posição de gestão ou representação nesta Universidade.

3. A despeito do fato de ser um elemento fundamental para a implementação de uma gestão estratégica, o PDI não pode ser confundido com a estratégia em si da Universidade. Convida para uma gestão estratégica, mas a estratégia da Universidade será a composição das estratégias de cada gestor, harmonizadas e orientadas pelo PDI. É necessário que ele seja complementado por esforços de reflexão específicos de cada unidade universitária e por cada gestor, que deverá, então, assumir compromissos específicos sobre o quanto poderá ser avançado.

4. Fica claro, a partir da experiência de construção deste Plano, que a Universidade deve persistir no esforço de consolidação do seu planejamento estratégico e de aperfeiçoamento de seus processos. Como resultado, a comunidade UFRGS ganha um entendimento mais claro da sua própria natureza, dos seus propósitos e dos esforços e recursos necessários para atingi-los. A sociedade ganha uma Universidade mais atenta às suas

necessidades e mais capaz de atendê-las, respeitando seus princípios éticos e a própria missão institucional.

Em síntese, o PDI aponta para a necessidade do aperfeiçoamento da gestão universitária, renovação das práticas acadêmicas e pedagógicas e avanços na inovação científica e tecnológica bem como na inserção internacional. Solicita, enfim, potência no impacto social. Caberá, a partir da homologação deste plano, a cada um de nós, participantes da comunidade universitária, abraçar o compromisso nele estabelecido.

# 1 – A UFRGS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com sede em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, é uma Instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente. Sendo uma Instituição pública a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e com a consciência crítica, respeita as diferenças, prioriza a experimentação e, principalmente, reafirma seu compromisso com a educação e a produção do conhecimento, inspirada nos ideais de liberdade e solidariedade.

A abrangência de atuação com cursos em todas as áreas do conhecimento, da educação básica à pós-graduação; a qualificação do seu corpo docente, composto em sua maioria por doutores; a atualização permanente da infraestrutura dos laboratórios e bibliotecas; o incremento à assistência estudantil; e a priorização de sua inserção nacional e internacional são políticas em constante desenvolvimento. Estes fatores, aliados à pesquisa, com reconhecidos níveis de excelência, e a extensão, a qual proporciona diversificadas atividades à comunidade, faz com que a UFRGS conquiste altos níveis em avaliações interna e externa. Por seus prédios circulam, diariamente, cerca de 30 mil pessoas em busca de um dos mais qualificados ensinos do país.

A UFRGS é uma Universidade com mais de 80 anos e, por isso, apresenta um estatuto e regimentos com certo grau de maturidade ([www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br)), contemplando os requisitos estabelecidos por sua mantenedora ([www.mec.org](http://www.mec.org)) já bem formalizados. Por ser uma Universidade democrática e de qualidade, foi natural a escolha do formato democrático participativo para a “construção do futuro da UFRGS”, expressão utilizada como lema do projeto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Este PDI foi estruturado em uma sequência de conteúdo em conformidade com o decreto 5.773, onde primeiramente é apresentada a Instituição e sua identidade, o objeto deste documento e o método de sua elaboração, seguidos dos elementos do processo de planejamento estratégico – situação atual e as perspectivas futuras. O processo de elaboração deste plano teve início em agosto de 2014 quando foi realizada a avaliação do PDI anterior (PDI 2011-2015) que proporcionou uma análise situacional interna da Universidade (capítulo 3). A seguir, foi indicado um Comitê para a elaboração deste PDI que identificou o método de desenvolvimento do processo de planejamento estratégico. O método pressupõe consulta pública ampla, democrática participativa, além de conferências, seminários, palestras técnicas e workshops caracterizando uma participação representativa.



O primeiro capítulo apresenta um breve histórico da Instituição e os elementos da identidade institucional: missão, visão, princípios e valores.

O segundo capítulo deste documento descreve de forma sucinta o processo de planejamento utilizado para a elaboração e obtenção dos demais elementos deste PDI. Os detalhes do método encontram-se descritos no Anexo AI. O modelo do processo de elaboração do PDI foi obtido através de consulta a ampla literatura.

O terceiro capítulo é composto de uma análise do ambiente atual da Universidade destacando a organização administrativa (estrutura, infraestrutura, TIC e pessoas), a estrutura acadêmica para ensino (presencial e de ensino a distância), pesquisa e extensão, as partes interessadas, os pontos fortes e frágeis, resultantes de uma consulta pública sobre a avaliação do PDI anterior, e possíveis cenários futuros para universidades nacionais, regionais e mundiais.

O quarto capítulo apresenta uma breve análise do conteúdo do PDI 2011-2015 evidenciando a transição entre o ambiente institucional atual e o ambiente institucional futuro, evidenciando a evolução e continuidade do processo. A seguir, encontram-se os elementos futuros para a Universidade resultantes da consulta pública (Anexo AII), das conferências, dos seminários das áreas de conhecimento, das palestras técnicas e workshops. Todos estes elementos compõem o Projeto Pedagógico da Instituição – PPI.

Por fim, o quinto capítulo contém os procedimentos de avaliação que deverão ser realizados ao longo da implementação e execução deste PDI.

## **1.1. Breve Histórico da Instituição**

A história da UFRGS começa com a fundação da Escola de [Farmácia](#) e [Química](#), em 1895 e, em seguida, da [Escola de Engenharia](#). Assim iniciava também a educação superior no Rio Grande do Sul. Ainda no século XIX, foram fundadas a [Faculdade de Medicina](#) de Porto Alegre e a [Faculdade de Direito](#) que, em 1900, marcou o início dos cursos humanísticos no Estado. Somente em 28 de novembro de 1934, através do Decreto 5.758, foi criada a Universidade de Porto Alegre, com a finalidade precípua de “aperfeiçoar a educação intelectual, moral e física das nossas gerações, e ministrar conhecimentos culturais e práticas que preparem cidadãos úteis à Nação e à humanidade”. Com essa missão, nasce a primeira Instituição de nível superior no Rio Grande do Sul, integrada inicialmente pelas [Escola de Engenharia](#), com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de [Odontologia](#) e Farmácia; [Faculdade de Direito](#), com sua Escola de Comércio; Faculdade

de [Agronomia](#) e [Veterinária](#); Faculdade de [Filosofia](#), Ciências e [Letras](#) e [Instituto de Belas Artes](#). Passou ao encargo do Estado na década de 1940. Em 1950, a Universidade foi integrada ao sistema federal do ensino superior no país, criado pouco tempo antes.

O período de 1952 a 1964 foi de expansão física. Nesse período, várias faculdades ganharam suas próprias sedes; foi construído o prédio da Reitoria (1957); e foram elaborados os projetos para os *campi*, como o “Plano piloto da cidade universitária de Porto Alegre”, no Vale da Agronomia. Houve também a criação de muitos cursos e reestruturação de outros; a Faculdade de Filosofia ganhou o Colégio de Aplicação. Houve ainda uma importante mudança de paradigma, pois a Universidade deixou de ser um estabelecimento tradicional, voltado ao ensino, para dedicar-se também à produção de conhecimento como um dos objetivos da formação acadêmica.

A partir de 1988, com a nova constituição, as universidades federais passaram por mudanças importantes no sentido de democratização interna e de reinstituição da própria missão da Universidade. O novo Estatuto, aprovado pela comunidade universitária em 1994, representa uma síntese dessas mudanças, tendo, em seu Artigo 2º, o seguinte enunciado: “A UFRGS, como Universidade Pública, é expressão da sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito pela diferença, e de solidariedade, constituindo-se em instância necessária de consciência crítica, na qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas.”

Com a instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2007, com finalidade de adotar uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, proporcionando condições para que as universidades federais promovessem a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior, houve a possibilidade de uma série de realizações, como a criação de novas vagas para ingresso por concurso vestibular e de novos cursos, a ampliação da pós-graduação e a elevação do número de estudantes de mestrado e doutorado.

A aprovação do Programa de Ações Afirmativas pelo Conselho Universitário, ainda no ano de 2007, possibilitou o ingresso, por reserva de vagas para todos os cursos de graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, de candidatos egressos do Sistema Público de Ensino e de candidatos egressos do Sistema Público autodeclarados pretos e pardos, além de candidatos indígenas. Inicialmente, a partir de 2008, foram reservadas 30% das vagas para candidatos de escola pública, sendo a metade

delas destinadas a candidatos autodeclarados negros, e cujo percentual atinge 50% reservas de vagas para o Concurso Vestibular de 2016.

Com a inauguração do Campus Litoral Norte, em 2014, a UFRGS sedimentou o conceito de expansão em áreas onde não existia ensino superior, contribuindo para o desenvolvimento da região do litoral no norte do Estado, oportunizando formação superior de alto nível, com oferta de ações plurais de ensino, pesquisa e extensão. A modalidade de ensino oferecida inicialmente, o Bacharelado Interdisciplinar, BI, é uma nova opção pedagógica com maior flexibilidade curricular e possibilidade de diálogo entre as disciplinas, que facilita as escolhas dos estudantes por distintos percursos formativos. Regulada pelo Conselho Nacional de Educação, esta modalidade visa a dotar a universidade brasileira das condições fundamentais para responder aos desafios do mundo do trabalho, das novas dinâmicas de desenvolvimento do conhecimento e da cidadania do século 21.

Como Instituição dedicada à formação de pessoas, à geração e à socialização de conhecimento e de saberes, a interação acadêmica com outras universidades, independentemente do país de origem, tornou-se fundamental no século XXI. A economia do conhecimento, um bem que não conhece fronteiras, tem nas universidades um ator fundamental.

Nos últimos anos, a UFRGS constitui o Campus Internacional, plataforma para o desenvolvimento de ações integradas e estratégicas de internacionalização. A mobilidade internacional atingiu números expressivos com o Programa Ciência sem Fronteiras, e a visibilidade e o reconhecimento internacionais posicionam a UFRGS entre as dez melhores América Latina e que merece cada vez mais atenção das Universidades de classe mundial. A participação em redes de universidades com visão internacional, como o Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras, a Associação das Universidades de Grupo Montevideo (AUGM) e a recém-formada Liga de Universidades dos BRICS, expressa a visão da Universidade e oferece inúmeras oportunidades para a comunidade universitária. A UFRGS, ao longo dos últimos 5 anos, vem aumentando de forma contínua seu Índice Geral de Cursos (IGC) desde 2011 (4,28) até o presente momento (4,35), o que a coloca como a melhor universidade federal do país.

## **1.2. Identidade Institucional**

Após consulta pública, a proposta dos elementos de identidade institucional representados por missão, visão, princípios e valores da UFRGS ficaram definidos conforme será descrito a seguir.

### **1.2.1. Missão**

A missão da UFRGS é:

“Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade”.

### **1.2.2. Visão**

A visão da UFRGS para 2026 é:

“Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional”.

### **1.2.3. Princípios e Valores**

Os princípios da UFRGS são:

- Autonomia universitária
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão
- Ética
- Pluralidade e democracia
- Respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais
- Liberdade acadêmica
- Excelência
- Diversidade
- Sustentabilidade
- Compromisso social
- Valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes

Os valores da UFRGS são:

- Responsabilidade social
- Transparência
- Inclusão
- Responsabilidade ambiental
- Promoção do bem-estar social
- Inovação
- Internacionalização
- Interdisciplinaridade

## **2 – O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO PDI**

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma determinação legal, expressa no Decreto nº 5.773, de 9 de maio 2006, expedido pela Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil da Presidência da República. Este Decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de Instituições de Educação Superior (IES) e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

A UFRGS, em seu segundo ciclo com processo de planejamento, mobilizou-se na construção de um novo PDI, não somente para atender a tal exigência legal, mas principalmente pela necessidade institucional de planejar-se e conquistar o lugar que lhe cabe não somente por concurso da fortuna e da aposta em um crescimento natural, mas também como consequência da busca qualificada de um ideal há muito perseguido por esta Universidade que tem uma trajetória de sucesso e de construção da excelência ao longo dos últimos anos. Este documento do PDI contém a manifestação concreta da Universidade ao Governo Federal, sua mantenedora, aos demais órgãos governamentais e, principalmente, à sociedade com relação à caminhada projetada para o período estabelecido.

Devido à complexidade de uma universidade como a UFRGS, com seus processos decisórios marcadamente democráticos, pautados pela tomada de decisões em colegiados (do Colegiado do Departamento ao Conselho Universitário), tomou-se como máxima a de que, ao construir o PDI, a Instituição estará apontando a direção na qual pretende caminhar, não propriamente o caminho a ser trilhado. Ou seja, opta-se claramente por um PDI com caráter estratégico e abrangente, entendendo-se que as decisões a respeito dos caminhos (que são muitos os possíveis) serão encargo das administrações da Instituição e dos seus conselhos ao longo dos 11 anos. Caberá ao Colegiado Máximo da UFRGS solicitar às Administrações Centrais que assumirem a gestão da Universidade a apresentação de planos de gestão no período de suas gestões, com os objetivos táticos derivados dos objetivos estratégicos deste PDI, para a sua efetiva concretização.

Por fim, vale destacar a utilidade de um processo de planejamento estratégico. Um planejamento eficaz necessita identificar as oportunidades de crescimento de uma organização, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de os obter. A utilidade do planejamento pode resumir-se em seis aspectos: analisar e gerir a mudança; traçar as vias de desenvolvimento coerente; melhorar os resultados; permitir a integração entre áreas e unidades; servir de instrumento de aprendizagem; e servir de instrumento de análise global dos caminhos trilhados pela Instituição.

## 2.1. Pressupostos Básicos

Alguns pressupostos básicos foram estabelecidos para este PDI. Tais pressupostos estão relacionados ao método do processo de planejamento, ao horizonte de planejamento e ao formato de participação das contribuições. Além destes pressupostos, foram considerados aspectos sobre conteúdo e forma ao ser descrito este relatório.

A opção por um **método do processo de planejamento** formal justifica-se pela indicação no decreto de um método claro, governável, transparente e com possibilidade de replicação nos próximos ciclos de planejamento. Tratando-se do segundo ciclo de planejamento da UFRGS, buscaram-se as lições aprendidas com o primeiro processo e incorporaram-se ao método, etapas e elementos de modelos consagrados de planejamento existentes na literatura, especificamente para universidades.

Outra orientação dos órgãos direcionadores e auditores relacionada ao método é a construção de um conjunto de indicadores para acompanhamento dos objetivos estratégicos propostos no PDI. A literatura mostra que objetivos estratégicos de longo prazo podem sofrer redirecionamentos e, por isso, é necessário seu monitoramento através de sua derivação em ações de médio e curto prazo para execução, tornando o processo de acompanhamento de seu atingimento mais factível. Por isso, julgou-se que as ações derivadas dos objetivos estratégicos do PDI sejam executadas pelos Planos de Gestão que ocorrerão ao longo do horizonte de planejamento deste PDI. Estas ações associadas aos objetivos estratégicos permitirão o monitoramento do atingimento dos mesmos através de indicadores que permitem o controle sistemático de ações pontuais.

Para atender a orientação de que o PDI seja monitorado, foi definido que será realizada pelo menos uma revisão intermediária, possibilitando uma avaliação e adequação dos objetivos do PDI às mudanças no contexto nacional, com intuito de atingir a visão da Instituição. O período e a revisão definidos têm como vantagem permitir um planejamento em longo prazo e conferir liberdade à Instituição para revisar o plano, sem o ônus de realizar todo o processo de planejamento novamente.

A necessidade da determinação de um **horizonte de planejamento** mais longo (11 anos) foi constatada logo após a realização do processo de avaliação do primeiro PDI da Universidade, referente ao período de 2011 a 2015, publicados no Relatório de Avaliação do PDI 2011-2015 (<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorio-pdi-2011-2015>). Alguns dos principais motivos para a ampliação deste horizonte foram: a coincidência do prazo do PDI (estratégico) com o prazo do Plano de Gestão (PG), considerado mais tático, ocasionando a sobreposição dos planos; o alinhamento do

horizonte do PDI da UFRGS com o horizonte do PNE 2014-2024 (Plano Nacional de Educação), também contemplando um horizonte de 11 anos; e, o alinhamento com a proposição legal envolve exigência de um planejamento em nível estratégico, no qual deverão estar citadas as grandes linhas da Instituição, seus principais direcionadores e políticas, além dos objetivos estratégicos<sup>1</sup> que deverão orientar as gestões que perpassam o período em que o PDI estará vigente.

O **formato de participação** através de um processo democrático participativo se deu por a UFRGS ser uma Universidade tradicionalmente democrática em suas decisões. Para tanto, disponibilizaram-se instrumentos de consulta pública pela web caracterizando um formato de participação democrática aberta e ampla para toda comunidade. Também, foram realizados seminários por áreas de conhecimento e fóruns de discussão para grupos institucionalizados contribuindo para o processo democrático participativo.

Por fim, vale destacar os **aspectos de formato e conteúdo** que foram considerados para a elaboração deste documento. Com relação ao formato, vale destacar que o Decreto 5773 não rotula uma estrutura específica. Com relação ao conteúdo, foi realizada uma equiparação entre os requisitos contextualizados pelo MEC ([www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)) e pelo INEP em seu instrumento de avaliação novo, no qual é requerida existência de um PDI com pilares direcionadores e objetivos estratégicos para a Instituição ([http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao\\_institucional-instrumentos](http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional-instrumentos)). Além disto, o conteúdo foi complementado com alguns elementos conceituais provenientes do método utilizado para o processo de planejamento, que visam agregar maior valor ao processo como um todo.

## 2.2. Estrutura do Processo de Planejamento

O processo de planejamento do PDI 2016-2026 baseou-se em modelos tradicionais da literatura de processos similares desenvolvidos para universidades, formalizados e governáveis. A estrutura do processo contempla dois grandes momentos de construção: o primeiro momento de reflexão chamado de diagnóstico e formulação contemplando um tempo de duração de 12 meses; e o segundo momento de acompanhamento chamado de implementação e avaliação, que contemplará um tempo de duração de 11 anos (horizonte de planejamento).

Este documento é resultado do diagnóstico do estado atual da Instituição (pontos fortes e fracos) e dos cenários regional, nacional e internacional e da

---

<sup>1</sup> Objetivos estratégicos e ações estratégicas são termos equiparados neste documento. Apesar de alguns documentos do governo federal, como o PNE, adotarem o termo “ações estratégicas”; a maior parte da literatura relacionada a processos de planejamento estratégico adota o termo “objetivos estratégicos” como referência. Um objetivo estratégico é considerado mais amplo, alvo que se quer alcançar ao longo de um determinado período de tempo, com determinados parâmetros, podendo conter uma ou mais estratégias de ação.

formulação do que se quer para o futuro. O segundo momento da implementação e avaliação será executado pelos planos de gestão, monitorado de forma sistemática e revisado periodicamente através de uma ferramenta chamada painel de acompanhamento dos indicadores dos objetivos estratégicos que serão traduzidos em objetivos e ações táticas de cada gestão (administrativa ou acadêmica).

Os elementos do PDI descritos nos capítulos 3 e 4 deste relatório foram obtidos a partir da revisão de cenários atuais e futuros, interno e externo, e de contribuições colocadas ao longo do processo de consulta pública, por meio de um formulário eletrônico.

Para **análise do cenário** atual interno foi realizada a avaliação do PDI anterior (2011-2015) por meio de consulta pública com docentes, técnico-administrativos, discentes e coletivos. Para análise do cenário futuro externo foram realizadas conferências, seminários das áreas de conhecimento e ciclos de palestras técnicas, bem como atendimentos especiais caracterizados por workshops para fóruns de coordenadores e de assessores e para coletivos institucionalizados ou por afinidade. Os palestrantes das **conferências (3)** foram: Prof. Dr. Luiz Claudio Costa – Secretário Executivo do MEC, Políticas Estruturantes do MEC; o Prof. Dr. José Celso Pereira Cardos Junior – Economista, Brasil do Século XXI: Panorama Atual e Visão Prospectiva; e o Prof. João Roberto Perez – professor de estratégia da FGV, Planejamento Estratégico: o caso da UFAM. O material está disponível para consulta no *site* para PDIs – [www.ufrgs.br/pdi](http://www.ufrgs.br/pdi).

Os **seminários (16)** foram realizados pelas áreas de conhecimento da UFRGS, e buscavam evidenciar a situação atual e as tendências futuras para cada área de conhecimento. A composição da mesa continha um dos membros do Comitê do PDI e professores expoentes ou convidados externos especialistas na área de conhecimento. Agregada a palestra dos convidados era realizada uma palestra técnica resumida sobre o processo do planejamento estratégico.

As **palestras técnicas (15)** foram efetuadas para fóruns de coordenadores (graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, entre outros) e de assessores das áreas administrativas e para coletivos das áreas de conhecimento. Foram realizadas pelo Comitê do PDI com o conteúdo sobre o processo, sobre a obtenção dos direcionadores futuros e dos objetivos estratégicos que iriam compor o projeto pedagógico futuro da Instituição, evidenciando a importância da participação e das contribuições de todos.

Os atendimentos *in-loco* considerados como **workshops (10)** foram realizados pelo Comitê do PDI para coletivos que tinham preparado o rol de contribuições e queriam um exame do Comitê sobre a condução do processo.



A **consulta pública** foi realizada por meio de um formulário contendo 10 temas estratégicos. Cada respondente poderia contribuir em todos os temas ou apenas naquele(s) de seu interesse. Para cada tema foi permitido colocar um número de contribuições ilimitadas. Os números resultantes desta consulta foram de 13.808 acessos aos formulários, resultando em 1.255 formulários com contribuições válidas, após a purificação (ver no Anexo All os detalhes dos procedimentos de purificação). Como cada formulário continha 10 temas estratégicos, foi analisado um volume de 12.550 contribuições, assim distribuídas: 660 de coletivos internos à UFRGS; 20 de coletivos externos à UFRGS; 620 de individuais internos ou externos à UFRGS; 2.650 de docentes; 1.450 de técnicos-administrativos; e 7.150 de discentes.

O processo de planejamento descrito neste documento apresenta uma sequência de procedimentos, cujas principais etapas são:

- Etapa 1: elaboração do Relatório de Avaliação do PDI 2011-2015, que possibilitou a identificação dos pontos fortes e fracos (ver [www.ufrgs.br/pdi/](http://www.ufrgs.br/pdi/) > Links e Arquivos);
- Etapa 2: planejamento do processo de elaboração do PDI 2016-2026, com a criação do Comitê do PDI e da Comissão de Comunicação; criação do ambiente de colaboração; agendamento das reuniões e da estrutura do processo do PDI; criação do Plano de Comunicação e definição do horizonte de planejamento;
- Etapa 3: estruturação do processo de planejamento estratégico com a diagramação do modelo de planejamento, definição dos procedimentos de coleta de dados (conferências, seminários, palestras técnicas, entrevistas, análise de documentos e instrumento de consulta pública) e desenho do modelo de análise dos dados;
- Etapa 4: identificação dos elementos de planejamento tais como missão, visão, princípios e valores, partes interessadas, análise do ambiente de ambiente interno e externo e geração de temas;
- Etapa 5: estruturação da consulta pública com a identificação dos perfis, do instrumento de coleta de dados e dos meios de divulgação;
- Etapa 6: consulta pública;
- Etapa 7: procedimentos de análise e consolidação dos resultados – conteúdo, léxica e categórica;
- Etapa 8: elaboração do Relatório do PDI 2016-2026 a partir de uma estrutura que combine os requisitos do Decreto, dos órgãos avaliadores e auditores e do modelo metodológico aplicado;
- Etapa 9: encerramento do processo do PDI com a entrega e apresentação para o Conselho Universitário;
- Etapa 10: planejamento do processo de acompanhamento do PDI ao longo do horizonte de planejamento, composto pela criação de indicadores, prioridades dos objetivos e criação do painel de

acompanhamento dos indicadores dos objetivos estratégicos e táticos.  
Definição dos procedimentos de avaliação, dos instrumentos de avaliação  
e da periodicidade de avaliação do PDI.

A descrição detalhada do método homologado e aplicado encontra-se  
publicada no Anexo AI deste documento.

### 3 – Análise Situacional Atual

Antever as mudanças e conhecer a situação atual aumentam as chances de um bom planejamento organizacional. Isto devido às organizações serem influenciadas por uma gama de variáveis macroambientais que representam fatores existentes em seu contexto e que, muitas vezes, fogem ao seu controle. Alguns dos principais fatores que devem ser levados em conta no âmbito de universidades são: ambiente econômico e social, culturas, variáveis políticas, variáveis científicas e tecnológicas.

Como descrito anteriormente, neste processo de planejamento, a análise de ambiente interno e externo foi realizada através da avaliação do PDI anterior, de conferências, seminários, palestras técnicas, workshops e consulta pública.

A seguir, são descritos em detalhes os elementos de ambiente atual da UFRGS que serão base para o caminho a ser perseguido desde onde se está (2015) até onde se quer chegar (2026).

#### 3.1. Organização Administrativa: estrutura, infraestrutura, TIC e pessoas

Como Instituição pública e republicana, a UFRGS caracteriza-se pela gestão democrática e colegiada, com participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica. A organização da Universidade através de colegiados tem como preocupação fundamental a preservação desse caráter de gestão democrática, concretizando nos colegiados a representatividade dos segmentos e a operacionalidade dos processos.

O Estatuto e o Regimento Geral da UFRGS são os grandes balizadores da **estrutura** de funcionamento em termos de sua organização e gestão. De acordo com o Estatuto, a estrutura da Universidade é composta por:

- a) Órgãos da Administração Central: Conselho Universitário (CONSUN), Conselho de Curadores (CONCUR), Reitoria, e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), por sua vez composto pela Câmara de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa, e Câmara de Extensão;
- b) Hospital Universitário;
- c) Unidades Universitárias: compostas pelo Conselho da Unidade, Direção, Departamentos, Comissões de Graduação, Comissões de Pós-Graduação, Comissões de Pesquisa, Comissões de Extensão, e Órgãos Auxiliares;
- d) Institutos Especializados;
- e) Centros de Estudos Interdisciplinares; e
- f) *Campi* fora de sede.

A Reitoria coordena e supervisiona todas as atividades universitárias. As Unidades Universitárias, por sua vez, são as Escolas, Faculdades e Institutos, que desenvolvem as atividades de ensino de graduação e de pós-graduação, pesquisa e extensão, apresentando igual hierarquia. O Reitor é a autoridade superior da Universidade e, como tal, preside o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Seu mandato é de quatro anos.

O **organograma** e a **estrutura organizacional** e sua descrição detalhada encontram-se disponibilizados na área institucional do *site* da UFRGS, acesso pelo endereço [www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br).

A **infraestrutura** ([www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br) - UFRGS em números) busca contemplar a abrangência de atuação da UFRGS, com manutenção de seus locais de oferta e possibilidade de estabelecimento de novos locais e *campi* que tenham papel irradiador da ação da Universidade na promoção de desenvolvimento regional, nacional e internacional. A Universidade também conta com uma rede de **bibliotecas** ([www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br) - UFRGS em números) com um grande acervo de periódicos, livros e um repositório digital; conta ainda com restaurantes universitários e casas de estudante, prestando suporte para a realização de suas atividades fins. Vale destacar que o repositório digital, chamado LUME, é reconhecido através do *Ranking Web of World Repositories – Webometrics* (<http://repositories.webometrics.info/>) como o melhor repositório digital da América Latina e o 21º na posição mundial.

A **Tecnologia da Informação e Comunicação** (TIC) desempenha um papel estratégico na Universidade como elemento essencial para o desenvolvimento institucional, pela sua natureza transversal, que permeia todas as atividades acadêmicas e da gestão e administração universitária. Os *campi* contam com rede *wi-fi*, laboratórios de informática para ensino e para pesquisa nos cursos de graduação e pós-graduação, além de instalações nas bibliotecas para acesso às bases virtuais. Outras tecnologias abrangentes são as plataformas de ensino a distância e de colaboração compatíveis e integráveis aos sistemas acadêmicos e administrativos. A UFRGS conta com um Portal de Serviços para a comunidade acadêmica.

O **quadro de pessoal** é composto por pessoas capacitadas e qualificadas para suas atividades; os docentes, em sua maioria, têm doutorado e os técnico-administrativos têm qualificação superior à exigida pelo cargo. As principais características da gestão de pessoas são o apoio permanente a ações de capacitação que visem ao desenvolvimento institucional e profissional, à melhoria das condições de trabalho, ao dimensionamento adequado das necessidades de pessoal, às ações de saúde ocupacional, de estímulo ao trabalho coletivo e a maior participação dos servidores técnico-administrativos no planejamento institucional.

As informações sobre a organização administrativa foram baseadas nos dados institucionais detalhados de infraestrutura, de pessoas, de vagas, de número de alunos ativos, de número de cursos credenciados de graduação e pós-graduação, de número de centros e grupos de pesquisa, de unidades acadêmicas, de bibliotecas, de centros interdisciplinares, entre outros, as quais estão disponíveis na área institucional do *site* da UFRGS ([www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br)).

O ambiente de desenvolvimento institucional, assim como os perfis docente, técnico-administrativo e discente, delineado para o futuro da UFRGS encontra-se descrito no capítulo 4, seção 4.2.2 deste documento. As questões de sustentabilidade incluindo a financeira, também se encontram delineadas no capítulo 4, na seção 4.2.3 – responsabilidade institucional.

### **3.2. Estrutura Acadêmica: ensino, pesquisa, extensão e ensino a distância**

O Estatuto da Universidade e o PDI 2011-2015 mostram que a estrutura acadêmica que atende suas atividades fins de ensino, pesquisa e extensão está organizada em vários campi no município sede e em outros municípios do território nacional buscando atender áreas anteriormente não atendidas em cursos de nível superior.

As atividades desenvolvidas pela Universidade incluem ensino, pesquisa e extensão. O **ensino de graduação** visa à obtenção de qualificação universitária específica, sendo aberto a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e obtido classificação em processo seletivo, seja através de vagas universais ou de vagas reservadas a ações afirmativas. O **ensino de pós-graduação** contempla o nível de *stricto sensu* – cursos de mestrado, doutorado e mestrado profissional – e o nível de *lato sensu* – cursos de especialização – que visam à habilitação ao exercício, em nível avançado, do ensino, da pesquisa e das atividades correlatas, sendo aberto a candidatos que concluíram o curso de graduação.

A **pesquisa** é o processo criativo de produção de conhecimento, inclusive de forma interdisciplinar e multidisciplinar, visando à integração das áreas de conhecimento e das atividades de ensino e extensão.

A **extensão**, realizada pela interação entre a Universidade e a sociedade, visa ao desenvolvimento mútuo, através de atividades de cunho científico, tecnológico, social, educacional, artístico, cultural e esportivo.

A UFRGS oferece, também, atendimento de ensino em **nível fundamental e médio**, pelo Colégio de Aplicação. Este atendimento possibilita o estudo de metodologias de ensino, integrando-se com linhas de pesquisa em diversas áreas relacionadas ao ensino e à aprendizagem.

A UFRGS, em seu PDI anterior (2011-2015) criou um centro de apoio ao uso de tecnologias no ensino e à **educação a distância**, e o desenvolvimento de plataforma institucional de educação a distância, totalmente integrada aos sistemas acadêmicos e adequada às necessidades das diversas áreas de conhecimento; e integrou-se ao processo mundial de disponibilização de suas produções acadêmicas na rede mundial de computadores, em um espírito de educação aberta e democrática, sempre respeitando os direitos individuais e institucionais na disponibilização de seus produtos. As ações nessa modalidade foram constantemente avaliadas e demonstraram o efetivo fortalecimento da institucionalização da educação a distância na Instituição e o fortalecimento dos critérios de excelência da Universidade.

O ambiente acadêmico institucional delineado para o futuro da UFRGS encontra-se descrito no capítulo 4, seção 4.2.1, deste documento.

### **3.3. Partes Interessadas**

As partes interessadas, ou *stakeholders*, são todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem interesse ou participação na Instituição, ou são afetados por ações desta. A UFRGS, em se tratando de uma grande universidade, possui diversos *stakeholders*, que foram definidos através da técnica *brainstorming* pelo Comitê de elaboração do PDI 2016-2026 e agrupados da seguinte forma:

- **Pessoas** compreendendo Docentes, Discentes, Pesquisadores, Técnico-administrativos, Egressos, Terceirizados, Cidadãos
- **Institucionais** compreendendo Instituições de Ensino, Associações Científicas, Universidades, ICTs, *Startups*, Parques Tecnológicos, Conselhos profissionais
- **Governamentais** compreendendo Financiadores (de projetos), Agências de Fomento, Órgãos Auditores, Órgãos Direcionadores, Governos Federal, Estadual e Municipal, Justiça, Poder Legislativo, Agências de Saúde (animal e humana)
- **Sociais ou Sociedade** compreendendo Sociedade, Movimentos Sociais, Movimentos Ambientistas, Comunidade Artística e Cultural, Comunidade Esportiva, ONGs, Organismos Internacionais, Serviços de Saúde, Hospitais, Mídia
- **Empresariais** compreendendo Empresas, Fornecedores, Sindicatos, Associações de Classe, Empregadores

### **3.4. Diagnóstico do ambiente interno e externo**

O processo de avaliação do PDI 2011-2015 permitiu a identificação da necessidade de ações internas que potencializem suas forças e reduzam suas

fragilidades. O processo de avaliação utilizou como métrica os indicadores internos, indicadores externos e resultados da percepção da comunidade sobre a execução das ações. Adicionalmente, também foram examinados os relatórios de autoavaliação institucional (RAAI) no período de vigência do PDI anterior.

Desta forma, na análise crítica do ambiente atual os seguintes **pontos fortes** foram considerados: abrangência de atuação em todas as áreas de conhecimento; a UFRGS como centro de referência nacional e regional; interação com a sociedade; acessibilidade social; qualificação pessoal. A estes pontos fortes deve ser dada continuidade neste novo processo, buscando atender o quesito excelência e, principalmente, inclusão ou universidade para todos expressos no PNE 2014-2024.

Na análise crítica do ambiente atual também foram levantadas as seguintes **fragilidades**: gestão estratégica e operacional, inovação didático-pedagógica, infraestrutura, suporte interno à internacionalização, interdisciplinaridade. A estes pontos frágeis devem ser dados cuidados especiais, na contínua busca da excelência e inovação expressos no PNE 2014-2024.

Além dos resultados da avaliação foram levantadas **perspectivas futuras** de conotação positiva e negativa. Tais perspectivas têm origem na observação dos cenários de universidades coirmãs e de nível mundial, de conferências apresentando cenários futuros e seminários por área de conhecimento, com a apresentação de cenários específicos destas áreas permitindo dar uma boa visão sobre o caminho a ser perseguido na construção dos objetivos e possíveis ações futuras. Os elementos a considerar são os seguintes: oportunidades de alianças estratégicas, expansão interdisciplinar nas diversas áreas de conhecimento, pesquisa e inovação (fronteiras do conhecimento), demanda social para novos perfis profissionais, integração com atividades de extensão, aumento de empresas de alta tecnologia (inovação).

No entanto, deve-se atentar para alguns elementos que podem trazer impacto negativo para o atingimento das metas do PNE 2014-2024, tais como a falta de autonomia da Universidade seja na forma de organização e representação seja considerando as restrições orçamentárias, a falta de continuidade das políticas públicas, a diversificação das fontes de financiamento, assim como a qualificação do ensino médio e fundamental, o enfraquecimento das instituições públicas de ensino, a insegurança urbana, o desenvolvimento regional.

Vale destacar o conjunto de **fatores considerados relevantes para o futuro** da Universidade, resultantes das conferências e seminários realizados ao longo do período do processo de elaboração deste PDI. Os principais fatores são os seguintes: financiamentos, parcerias, expansão,

internacionalização, inovação científica e tecnológica, inovação acadêmica, qualidade, interdisciplinaridade, gestão (desburocratização e eficiência), comunicação (interna e externa), integração entre áreas de atuação (ensino, pesquisa e extensão), integração entre acadêmico e administrativo, integração entre áreas administrativas, autonomia, cultura para a diversidade, cultura para a integração, inclusão social. Diretamente relacionado ao desenvolvimento nacional, regional e local foi citado que deveria haver o comprometimento da Universidade com a educação básica e o fomento aos mestrados profissionais em áreas mais específicas. Porém, dois dos fatores mais citados tanto interna quanto externamente, são a transversalidade acadêmica e administrativa e o desenvolvimento de metas claras que possam ser monitoradas, sustentando a transparência das ações executadas relacionadas aos objetivos estratégicos.

Como resultado destes cenários nos quais a Universidade está inserida, foram identificados temas estratégicos para que indivíduos e coletivos internos e externos à UFRGS discutissem e opinassem sobre as necessidades da Universidade relacionadas a estes temas. A criação de temas se deu no intuito de agregar e focar ideias em torno de necessidades relacionadas aos cenários analisados e, também, pela busca de uma visão holística e transversal sobre as atividades das áreas de atuação e de sustentação das áreas da Universidade.

Os seguintes **temas estratégicos** foram propostos para conduzirem as contribuições internas e externas à UFRGS:

- Inovação Acadêmica
- Transversalidade Acadêmica
- Alianças Estratégicas
- Inserção internacional, nacional e regional
- Desenvolvimento Organizacional
- Inovação
- Inclusão Social
- Sustentabilidade
- Qualidade de Vida da Comunidade Interna
- Compromisso com o Desenvolvimento da Educação Nacional

Também, foi colocado à disposição um campo chamado “Outros” que visava contemplar alguma ideia que não fosse possível de encaixar pelo respondente na diversidade de temas acima identificados. O formulário de consulta pública disponibilizado para a comunidade encontra-se no [site www.ufrgs.br/pdj](http://www.ufrgs.br/pdj), para consulta.



## **4 – Plano de Desenvolvimento Institucional**

Este capítulo contempla algumas considerações sobre o PDI anterior (PDI 2011-2015) seguido pelos elementos das perspectivas de futuro e de desenvolvimento da Universidade para suas áreas de atuação – ensino (graduação, pós-graduação, educação básica), pesquisa e extensão – para a organização didático-pedagógica e administrativa, os perfis docentes, discentes e técnico-administrativos, e a infraestrutura física e instalações acadêmicas e para a sustentabilidade do desenvolvimento institucional.

### **4.1. Considerações sobre o PDI anterior**

O PDI 2011-2015 foi o primeiro construído com ampla participação da comunidade universitária. Dessa forma, além de um instrumento que atende a marcos legais, ele se tornou uma referência para a gestão da Universidade nos seus mais variados níveis. A melhor demonstração quanto à relevância do PDI para a UFRGS é o resultado geral da avaliação feita pela comunidade no final de 2014. Ficou claro o seu reconhecimento como um documento norteador para gestão acadêmica e administrativa da UFRGS. Nesse sentido, o relatório de avaliação também orientou a elaboração deste PDI na medida em que a experiência adquirida propiciou que se estabelecessem metodologias de trabalho e de consulta direcionadas para atender as necessidades de melhoria apontadas no processo avaliativo. Além disso, ficou evidente na avaliação do PDI anterior e nas proposições para a construção do atual PDI que deve haver uma continuidade entre ambos.

Dessa forma, entende-se que a implementação deste PDI deve se dar através de um processo de transição gradual e harmônico tendo como característica fundamental a evolução contínua de atividade própria da UFRGS valendo-se da experiência acumulada no período do primeiro PDI e as novas proposições do atual. Os pilares do PDI anterior – excelência, expansão, eficiência e inserção, ganham força neste PDI atual, assim como as intenções de crescimento e evolução constantes.

Este PDI renovou e ampliou a importância da busca pela excelência e qualidade de ensino através de novas práticas de aprendizagem, novas iniciativas de internacionalização, expansão do conceito de interdisciplinaridade para o conceito de multidisciplinaridade, buscando integração entre as áreas de atuação e áreas de conhecimento.

Os conceitos de expansão e eficiência foram ampliados para o conceito de desenvolvimento institucional, que inclui a criação de novos espaços multidisciplinares, a implementação de novos cursos e ampliação de vagas, ou ainda pela criação de novos campi. Além disto, é estimulada a continuidade da implementação de melhores práticas de gestão através de redistribuição de

infraestrutura física e tecnológica e também da reforma da estrutura organizacional e institucionalização da gestão.

O pilar inserção na sociedade ganha destaque com a ampliação do conceito de responsabilidade institucional que passa a incluir objetivos de impacto social estimulando a inserção local, regional, nacional e internacional. Também, as ações de inclusão passam a abranger não somente ações inclusivas acadêmicas, mas também, culturais, esportivas, artísticas e para a promoção da diversidade.

## **4.2. Projeto Pedagógico Institucional – PPI**

O atual cenário global de constante desenvolvimento de novas tecnologias, de mudança de hábitos e até de cultura das populações frente às tecnologias, das facilidades nas comunicações, transportes que estreitam fronteiras, vem causando impacto nas organizações, especialmente com relação ao dinamismo, flexibilidade e inovação. A Universidade, como lugar para ampliar a mente, para fazer contatos e aprender a aprender é um dos organismos impactados; por isso, devem periodicamente repensar seus ideais acadêmicos e suas parcerias.

A maioria das Instituições de Educação Superior (IES) não tem ideia de como responder a estas novas questões globais. Neste sentido, existe uma enorme oportunidade para ensinar indivíduos e instituições sobre tecnologias emergentes, seja por meio da aplicação dos conceitos em sala de aula, ou de projetos de pesquisa. É na universidade que se concentram especialistas com domínio em campos como a biologia sintética, a nanotecnologia, a robótica, entre outros tantos temas para pesquisa. Tais parcerias podem compensar o financiamento em declínio dos governos para a pesquisa acadêmica. E estas parcerias não têm que ser uma barganha, pois ambos os parceiros podem se beneficiar.

Dentro deste contexto, a UFRGS buscou contribuições, por meio de consulta pública, conferências, seminários e palestras técnicas, para a geração de ideias direcionadoras para o futuro de 11 anos, o que fomentou a construção de objetivos estratégicos a serem executados através de objetivos táticos posteriores, derivadas nos Planos de Gestão da Administração Central e Unidades Acadêmicas. Vale destacar a atenção dada ao conjunto de ações e metas descritas no PNE – Plano Nacional de Educação, que orientam em grandes linhas as ações de educação nacional.

As propostas do atual PDI são caracterizadas pela busca por **transversalidade acadêmica** e isto está bem representado nos objetivos relacionados na seção 4.2.4. Esse é um desafio que a comunidade universitária, considerada a sua individualidade e complexidade, chamou para si na intenção de propor novas formas de atuação fazendo com que o projeto

pedagógico da Instituição se pautar pela necessidade de convergência entre as instâncias responsáveis pelas propostas acadêmicas presentes na Universidade.

#### **4.2.1. Ambiente Acadêmico Institucional: políticas de ensino, pesquisa e extensão**

O ambiente acadêmico institucional da UFRGS traz consigo o conceito de **transversalidade acadêmica**. A constante busca por excelência deve buscar inovações curriculares que proporcionem flexibilidade na formação, inclusive com a oferta de atividades de caráter interdisciplinar e a promoção de programas e projetos que integrem alunos em todos os níveis e ambientes acadêmicos. Este trajeto deve manter o foco na garantia da qualidade de suas ações acadêmicas e pedagógicas e, principalmente, estar em conformidade com as diretrizes e metas orientadoras que requerem a incorporação dos princípios do respeito aos direitos humanos, a sustentabilidade socioambiental, a valorização da diversidade e da inclusão e a valorização dos profissionais que atuam na educação.

Neste macro contexto do ambiente acadêmico e pedagógico institucional e atendendo aos direcionamentos requeridos, as perspectivas futuras para a Universidade encontram-se classificadas em três áreas de atuação: ensino, pesquisa e extensão. Dada a característica de transversalidade deste PDI, buscou-se escrever as diretrizes institucionais mantendo o seguinte foco:

*“Comparada com sua situação atual, em 11 anos a UFRGS se vê como uma organização ampliada, aperfeiçoada e orientada pela transversalidade, e que, empregando práticas acadêmicas e pedagógicas inovadoras, promove a inovação científica, tecnológica e o desenvolvimento social, estando ciente de sua responsabilidade institucional.”*

#### **Políticas de ensino**

Com relação às políticas de ensino, incluindo ensino básico, de graduação, de pós-graduação e na modalidade ensino a distância, a Universidade deverá estar sintonizada com o desenvolvimento das novas fronteiras científicas, com ênfase na interdisciplinaridade, consoante a sua política de internacionalização.

Dentro disto encontram-se possibilidades de **ampliação** através de oferta de novos cursos e vagas de educação básica, de graduação e de pós-graduação em todas as modalidades que poderão ser contempladas. Vale destacar a continuação de projetos que já vinham sendo desenvolvidos no PDI anterior, como os programas especiais de graduação e de formação continuada, tanto para atender às demandas do Programa Nacional de

Formação de Professores da Educação Básica, quanto para oferecer cursos especiais frutos de outros convênios que venham a ser celebrados com vistas a atender demandas sociais importantes.

Com relação à **interdisciplinaridade** observou-se 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 um requisito básico para que a formação oferecida sirva de alicerce a um processo amplo de desenvolvimento cultural, econômico, social e ambiental, evidenciando a necessidade de discussão sobre novas trajetórias de ensino, inovação curricular e de práticas de aprendizagem.

Um dos principais valores de excelência da UFRGS continua sendo a **internacionalização**. Por isso, a Universidade permanecerá fortalecendo suas relações além das fronteiras, consolidando e ampliando a cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, com programas de mobilidade acadêmica docente, discente e de técnico-administrativos, com atuação política e acadêmica junto a grupos universitários e em programas internacionais, com a inclusão de novas modalidades de cursos binacionais.

Com relação à **inserção** da Universidade na sociedade observa-se que necessariamente inclui 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, entre outros. Neste 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 voltada para a 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, em continuidade com os predispostos no PDI 2011-2015, a educação a distância permanece sendo vista na UFRGS 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 tanto, a UFRGS 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 na seção 4.2.4, agrupados em objetivos acadêmicos e pedagógicos e de inovação científica e tecnológica.

## **Políticas de Pesquisa**

A pesquisa na UFRGS é uma das marcas importantes de seu desenvolvimento acadêmico. As políticas para esta área de atuação apontam para a **produção de pesquisas de forma integrada e de excelência entre todas as áreas de conhecimento**, estreitando a vinculação com as áreas de ensino e extensão (interdisciplinaridade), fortalecendo a referência nacional e regional (inserção) e ampliando o reconhecimento internacional (inserção e internacionalização).

As políticas de pesquisa da UFRGS seguirão incentivando o desenvolvimento e a ampliação da **pesquisa básica** como agente de geração de conhecimento. A tradição da UFRGS na pesquisa básica em várias áreas do conhecimento foi responsável pela trajetória e pelo reconhecimento da Universidade como instituição de excelência em pesquisa desde a sua fundação. Esta tradição em pesquisa básica foi consolidada através da capacidade dos pesquisadores e dos grupos de pesquisa atuantes na universidade.

Os reflexos dessa excelência trarão estímulos à pesquisa de forma colaborativa e à participação dos docentes em grupos de pesquisa **interdisciplinares**. Além de facilitar a ampliação do espectro da pesquisa básica, tanto nas áreas de conhecimento tradicionais quanto na interação com os diferentes níveis de ensino e com a extensão universitária. Isto aponta para a necessidade da ampliação da prática de laboratórios interdisciplinares visando à eficiência da utilização da infraestrutura em uma perspectiva integrativa.

Projetos iniciados no PDI anterior terão continuidade, como a implantação do Parque Científico e Tecnológico, ampliando seu **relacionamento com os demais segmentos da sociedade**, beneficiando tanto organizações das áreas sociais quanto organizações dos setores públicos e privados. Além disso, os ambientes internos e externos da UFRGS mostram a necessidade de estimular uma cultura de empreendedorismo bem como a possibilidade de adoção de novos modelos de interação, o que leva a relacionamentos de caráter inovador e com impacto social.

Devido à característica de transversalidade entre as áreas de atuação, os objetivos estratégicos relacionados à pesquisa que irão gerar ações específicas das unidades acadêmicas da Universidade encontram-se identificados na seção 4.2.4, agrupados em objetivos acadêmicos e pedagógicos e de inovação científica e tecnológica.

### **Políticas de extensão**

A UFRGS considera a extensão como um de seus alicerces, sendo a presença em todas as esferas do contexto social uma de suas marcas institucionais.

Por isso, a política de extensão busca ampliar a **integração** com todos os níveis e ambientes acadêmicos, tendo como linhas prioritárias o desenvolvimento de programas e projetos diretamente relacionados ao ensino e à pesquisa que se caracterizem como contribuição efetiva da Universidade ao seu entorno social, e que incentivem a produção e difusão da cultura sob as mais diversas formas de expressão.

Por meio das atividades de extensão, a UFRGS pretende ampliar a **inclusão social** dos diferentes segmentos da sociedade, estimulando o respeito à diversidade e às diferentes manifestações culturais, artísticas, esportivas e tecnológicas.

É importante o estímulo a programas e projetos que impliquem relações **multidisciplinares** ou **interdisciplinares** com setores da Universidade e da sociedade, além do incentivo a novos meios e processos de produção, inovação e transferência de conhecimentos, ampliando o acesso ao saber e o desenvolvimento tecnológico e social.

Além disto, existe a possibilidade de implementação de ações conjuntas que incentivem o empreendedorismo entre os alunos, docentes e técnico-administrativos, como forma de estimular o uso de tecnologias sociais especialmente em locais de vulnerabilidade social e econômica. A UFRGS deverá estar atenta para participar de forma efetiva na elaboração e avaliação de políticas públicas voltadas para a maioria da população.

Devido à característica de transversalidade entre as áreas de atuação, os objetivos estratégicos relacionados às atividades de extensão que irão gerar ações específicas das unidades acadêmicas da Universidade encontram-se identificados na seção 4.2.4, agrupados em objetivos acadêmicos e pedagógicos e de inovação científica e tecnológica.

#### **4.2.2. Ambiente de Desenvolvimento Institucional: gestão, infraestrutura, TIC, comunicação, pessoas e sustentabilidade**

O ambiente de desenvolvimento institucional deve ser pautado pela sinergia entre as diversas áreas organizacionais. Para alcançar o alinhamento de esforços, é necessário compartilhar das mesmas diretrizes e visões de futuro. A Universidade deve desenvolver novos modelos de trabalho entre as áreas de atuação e as áreas administrativas, caminhando para uma maior **institucionalização e integração** das suas atividades e serviços.

Para tanto, é importante institucionalizar o **processo de gestão em diversos níveis**, iniciando pelo processo de planejamento que deve ser amplo e integrado, desdobrado a partir do nível estratégico até o nível operacional. Da mesma forma, deve-se buscar institucionalizar a gestão dos processos da operação das atividades fim e de sustentação da UFRGS. Além de resultar em uma operação mais eficiente e produtiva, é neste nível que os objetivos estratégicos serão executados permitindo o atingimento das metas estabelecidas.

Por sua vez, todos os níveis do processo de gestão devem ser avaliados de forma constante, contínua e permanente, evidenciando a trajetória e permitindo ajustes e redirecionamentos, se necessários. Sendo assim, a **avaliação institucional** deverá estar consoante com as diretrizes do planejamento, analisando os indicadores de desempenho internos e externos observando também o disposto na legislação vigente.

A **Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)** desempenha um papel essencial para o desenvolvimento institucional, pela natureza transversal que permeia todas as atividades acadêmicas e de administração. Por isso, a Universidade deve, através de ferramentas tecnológicas, buscar desenvolver a gestão do conhecimento dos serviços prestados e dos processos de trabalho, para obter as informações necessárias que deverão ser base para a tomada eficiente de decisões. Tudo isto pautado em critérios que devem ser consolidados em legislação interna e em um Plano de Desenvolvimento de Tecnologia de Informação.

A **comunicação** é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento institucional. Dessa forma, faz-se necessária a criação de um Plano de Comunicação que direcione o incremento da divulgação das ações desenvolvidas na Universidade ou fora dela, como também da inserção ativa da UFRGS no cenário da divulgação científica, cultural e artística, com participação de docentes, discentes e técnico-administrativos. A comunicação interna deverá estar focada na disseminação das ações como forma de integração entre as diversas áreas e da comunidade em geral, utilizando-se para isso de meios tecnológicos disponíveis para alcançar todos os membros

da comunidade acadêmica da forma mais abrangente e eficaz, garantindo a **transparência** e a visibilidade das ações da Universidade.

A Universidade deve encarar a **infraestrutura** como um dos fatores críticos ao seu desenvolvimento e atendimento de vários objetivos estratégicos. Dessa forma, a distribuição racional dos espaços e a otimização da sua utilização devem ser almejadas por meio de um Plano de Infraestrutura, que contemple a utilização dos espaços da Universidade sejam eles laboratórios, salas de aula, bibliotecas, espaços administrativos e de atividades multiculturais. Isto permitirá a racionalização dos recursos e o aumento do período de utilização pela comunidade acadêmica. Deve-se também buscar a criação de áreas de convivência (p. ex., espaços de estudo e áreas multiuso) que permitam inserção, interação e integração da comunidade universitária, propiciando atividades interdisciplinares. Estes esforços deverão qualificar a vivência da comunidade universitária.

A Universidade deve buscar a sua **estruturação financeira** através do esforço continuado no sentido da redução das despesas e da racionalização na distribuição de recursos, objetivando níveis de aproveitamento cada vez mais eficientes dos recursos disponíveis. Por meio do processo de planejamento, deve-se buscar a redução do impacto das restrições orçamentárias para o desenvolvimento institucional através de novos modelos de financiamento e da crescente interação com os demais segmentos da sociedade.

O desenvolvimento de competências do corpo docente, técnico-administrativo e discente é importante para que seja possível a concretização deste ambiente institucional.

Devido à característica de transversalidade entre o ambiente acadêmico e a administração, os objetivos estratégicos relacionados ao desenvolvimento organizacional que irão gerar ações específicas das unidades administrativas e acadêmicas da Universidade encontram-se identificados na seção 4.2.4, agrupados em objetivos de desenvolvimento organizacional.

### **Perfil do Corpo Docente**

A Universidade tem como característica fundamental um corpo docente qualificado com 90% de doutores ou pós-doutores, 87% com dedicação exclusiva. Nos últimos dez anos houve uma renovação de mais de 40% do quadro docente.

A docência no ensino superior é caracterizada pela atuação tanto na graduação como na pós-graduação, e enseja a **integração** e **interação** entre os dois níveis, não só por projetos específicos e pelo incentivo à formação de grupos de pesquisa articulados com o ensino e extensão, mas também pela prática cotidiana do ensinar e do aprender.



A Universidade deve oferecer oportunidades de crescimento profissional aos seus docentes; associação a laboratórios de pesquisa ou proposição de novos laboratórios de acordo com as linhas de pesquisa que o docente está envolvido; acesso a recursos, equipamentos e recursos humanos que possam colaborar com a construção de seus projetos de ensino, pesquisa e extensão.

A valorização do profissional docente será incentivada pelo reconhecimento do mérito acadêmico, das oportunidades de participação na representação colegiada, na gestão universitária e no seu envolvimento com projetos de **inserção** nacional e internacional, além da representação da Universidade em diferentes cenários externos à UFRGS. Serão estimuladas atividades docentes que envolvam mobilidade de amplitude nacional e internacional, capacitações e aperfeiçoamentos de caráter multilinguístico, pesquisas internacionais que possam cruzar fronteiras, e pesquisas com os diversos segmentos da sociedade (**internacionalização**).

A renovação do corpo docente deverá considerar a excelência da sua formação acadêmica, a sua produção intelectual, perfil pedagógico, assim como aspectos relacionados à experiência profissional, de gestão, formação continuada e práticas pedagógicas. A qualificação docente deve ser permanentemente apoiada e avaliada, por parte da Universidade, em todos os níveis de ensino e áreas de conhecimento (**excelência**).

### **Perfil do Corpo Técnico-Administrativo**

Ao servidor técnico-administrativo é essencial comprometimento e proatividade diante dos processos de trabalho sob sua responsabilidade, de forma integrada e alinhada aos objetivos institucionais, de modo a alcançar uma atuação mais efetiva que vá ao encontro do interesse coletivo e que tenha como foco o desenvolvimento de ações em benefício da sociedade.

Nessa perspectiva, espera-se que atitudes propositivas e colaborativas estejam presentes no cotidiano da Universidade, no âmbito das ações de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação (**integração**), e que estas atitudes sejam pautadas pela construção conjunta e pelos valores da Instituição.

Neste sentido, a Instituição deve adotar políticas de estímulo ao desenvolvimento integral e permanente dos servidores, por meio de ações de qualificação e aperfeiçoamento que considerem as demandas institucionais e do trabalho, bem como iniciativas que promovam um ambiente inclusivo e voltado à **qualidade de vida**.

## **Perfil do Corpo Docente**

A UFRGS está passando por mudanças significativas no perfil do seu corpo docente. Essa modificação ocorre basicamente associada à expansão no número de cursos e vagas, notadamente em cursos noturnos, decorrente do REUNI. Além disso, a implementação da Política de Ações Afirmativas pela UFRGS em 2008, modificada e ampliada pela Lei Nº. 12.711, de 29 de agosto de 2012, resultou em aumento no número de pretos, pardos e indígenas, bem como estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. A partir do ano de 2016, 50% das vagas na graduação estão destinadas para essas categorias. Recentemente, a UFRGS aderiu ao SISU (Sistema de Seleção Unificada). Com isso, 30% das vagas na graduação são distribuídas por este sistema. As avaliações realizadas pela Coordenadoria de Acompanhamento do Programa de Ações Afirmativas já detectam as alterações decorrentes e mostram que novos desafios estão colocados para a UFRGS nos próximos anos. Dessa forma, a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), a Coordenadoria de Acompanhamento do Programa de Ações Afirmativas (CAF) e a Pró-Reitoria Acadêmica (PROCAD) estão empenhadas em garantir a assistência estudantil necessária para esse novo contingente de alunos e alunas.

Outro grande desafio é o acolhimento e permanência desses estudantes na Universidade. Para tanto, é fundamental a ampliação da política de financiamento da assistência estudantil por parte do Governo Federal, mas também, a atenção às especificidades desses segmentos no que se refere às suas necessidades didáticas, pedagógicas, sociais, culturais e de respeito à diversidade.

Desta forma, o perfil desejado para o corpo docente, em todos os níveis de ensino, caracteriza-se por sua pluralidade e protagonismo, tanto em relação a suas **trajetórias acadêmicas** como em relação a sua participação em projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão. A experiência universitária deve oferecer oportunidades de formação profissional diversificada em cooperação nacional, regional e internacional, apoiando iniciativas individuais e coletivas em diferentes perfis de atividade. A organização do corpo docente será valorizada pela Universidade tanto como parte da formação acadêmica quanto como forma de integrar as demandas docentes aos processos de gestão e aos rumos a serem tomados pela Universidade.

### **4.2.3. Responsabilidade Institucional: inclusão, ações afirmativas e sustentabilidade**

A responsabilidade social da UFRGS é intrínseca a sua condição de universidade pública, no seu compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão. Além disso, a Universidade trabalha fortemente em relação à

inclusão social, ao desenvolvimento econômico, científico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística, do patrimônio cultural e do conhecimento científico.

A Instituição está comprometida com a **inclusão**, incentivando as ações nas áreas de promoção e assistência em saúde, de desenvolvimento educacional e de gestão pública, tendo como horizonte a melhoria dos índices de desenvolvimento humano da região de influência da Universidade. Isto envolve capacitação do corpo técnico-administrativo e docente para o entendimento do caráter público do serviço oferecido pela Universidade, com vistas ao atendimento das diferentes necessidades de seus usuários, à continuação da implementação de programas institucionais e de apoio acadêmico que atendam critérios para a inclusão de estudantes de perfis diversos em atividades acadêmicas, ampliação de órgãos que executam o acompanhamento dos estudantes e posterior monitoramento de seu desempenho acadêmico (foco na **qualidade e permanência**).

Dentro deste contexto, a UFRGS deve ampliar as iniciativas hoje existentes e possibilitar a criação de uma estrutura institucional que garanta a efetividade das **ações afirmativas** e reforçar o monitoramento dos resultados das mesmas, sejam aquelas relacionadas à **permanência** ou aquelas voltadas à **assistência estudantil** e ao atendimento às pessoas portadoras de necessidades especiais. Para tanto, é requerido ações para **acessibilidade** bem como capacitação de técnicos-administrativos e docentes, com ênfase no corpo docente, para uso de recursos pedagógicos assistivos. Outros pontos importantes são o aprimoramento da divulgação nas diversas mídias internas sobre os recursos instalados de acessibilidade, o levantamento permanente dos alunos com necessidades especiais, permitindo ações pontuais.

Além disso, é de extrema importância dar continuidade na implantação da **sustentabilidade** como cultura, ampliando as ações concretas já realizadas dentro de nossa Universidade, mantendo um sistema de gestão ambiental que envolva ações no campo da educação ambiental, diagnósticos e planos de gestão ambiental monitorados por indicadores que permitam avaliar os avanços na direção da sustentabilidade. Dentro do conceito de sustentabilidade, a preservação, a conservação e a manutenção do patrimônio histórico da UFRGS deve ser imprescindível, pois implica, além do uso racional de nosso patrimônio, também a preservação da memória institucional.

Devido à característica de transversalidade entre as áreas de atuação, os objetivos estratégicos relacionados à responsabilidade institucional que irão gerar ações específicas das unidades acadêmicas e administrativas da Universidade encontram-se identificados na seção 4.2.4, agrupados em objetivos de impacto social, objetivos de inovação científica e tecnológica e objetivos de desenvolvimento organizacional.

#### **4.2.4. Objetivos Estratégicos e Metas**

Neste capítulo estão descritos os objetivos estratégicos da UFRGS para 2026, os quais nortearão os planos de gestão que deverão conter objetivos táticos, metas e indicadores para a administração central e para as unidades acadêmicas.

Os objetivos estratégicos foram obtidos por meio de consulta pública democrática participativa; ou seja, contribuições coletivas e individuais da consulta pública, indicativos expressos nas conferências e seminários específicos de orientação e cenários futuros, seminários e discussões abertas em fóruns de diversas instâncias, entrevistas individuais com representantes da gestão acadêmica e administrativa e, também, de contribuições isoladas encaminhadas diretamente ao Comitê do PDI. Com base nestas contribuições, destacaram-se os seguintes fatores-chaves para este PDI: transversalidade, inovação acadêmica e pedagógica, interdisciplinaridade e multidisciplinaridade; inovação científica e tecnológica, interação e integração, inserção e inclusão, institucionalização dos relacionamentos, e ampliação das atividades da UFRGS.

O Anexo AI contém os procedimentos metodológicos efetuados para a consolidação dos resultados e o Anexo AII, a planilha com os resultados totais, após a compilação de todas as contribuições recebidas pelo Comitê do PDI. O método demonstra a imparcialidade na análise, a qual se preocupou em representar todas as contribuições em grandes itens consolidados. Os objetivos são estratégicos e, portanto, bem amplos. As contribuições específicas e/ou pontuais podem ser relacionadas aos objetivos através dos resultados expressos na planilha, Anexo AII.

Outra grande contribuição dos dados obtidos na consulta pública será o seu uso posterior para a elaboração dos planos de gestão da administração central e das unidades acadêmicas. Muitas contribuições pontuais e/ou específicas podem vir a se tornar objetivos de médio e curto prazo de futuras gestões. Estes objetivos estarão diretamente alinhados com os objetivos estratégicos do PDI, além de contribuir para o seu atingimento efetivo.

Buscando manter o foco na transversalidade, os objetivos estratégicos foram agrupados da seguinte forma:

- objetivos organizacionais, que envolvem aspectos de desenvolvimento da gestão com cultura, comunicação, infraestrutura, pessoas e sustentabilidade;
- objetivos acadêmicos e pedagógicos, que envolvem aspectos de interação e integração, interdisciplinaridade, cursos, práticas de aprendizagem e espaços compartilhados;

- objetivos de inovação científica e tecnológica, que envolvem aspectos gerais sobre o Parque Científico e Tecnológico da UFRGS, alianças estratégicas, parcerias e modelos de interação; e,
- objetivos de impacto social, que envolvem aspectos de interação com a sociedade, inserção internacional, inclusão social (responsabilidade institucional, acessibilidade, diversidade).

## **Objetivos Organizacionais**

### **De Desenvolvimento**

1. Aperfeiçoar as práticas de governança pública na Universidade
2. Qualificar a gestão universitária, por meio de práticas de planejamento, da racionalização e do aperfeiçoamento de processos e sistemas
3. Criar e implementar um Projeto Institucional de Avaliação visando à contínua qualificação da UFRGS
4. Estabelecer um plano de comunicação interna e externa
5. Aperfeiçoar o atendimento à comunidade
6. Exercer a representatividade da Universidade em diferentes instâncias de decisão, visando à reformulação de políticas e planejamento estratégico nas áreas de ensino, pesquisa e extensão
7. Ampliar a visibilidade da Universidade em âmbito nacional e internacional
8. Promover uma análise crítica propositiva sobre a atual estrutura universitária e a sua capacidade de responder aos desafios propostos no atual PDI pela comunidade

### **De Infraestrutura**

1. Expandir a área física, dando suporte ao crescimento continuado da UFRGS
2. Otimizar o uso e a conservação da infraestrutura da UFRGS, em uma perspectiva integrativa, favorecendo os modelos multiusuários e contemplando a expansão institucional
3. Estimular a implantação de estruturas compartilhadas, sustentáveis, e de apoio às ações universitárias
4. Adequar e qualificar os espaços existentes para suporte acadêmico
5. Qualificar os espaços de trabalho no ambiente universitário
6. Reforçar e qualificar os serviços e processos de manutenção, conservação e produção de infraestrutura
7. Incentivar ações para preservação da memória institucional e da produção artística, cultural e científica da Universidade
8. Criar uma política urbanística de integração nos campi a fim de qualificar espaços de uso para a comunidade universitária

## **De Pessoas**

1. Desenvolver o plano de gestão de pessoas de forma integrada e participativa e alinhado aos objetivos institucionais
2. Aperfeiçoar a política de qualificação e capacitação permanentes dos servidores, contemplando a formação em todos os níveis
3. Aperfeiçoar a política de promoção de saúde e bem-estar, investindo em ações para o benefício de toda a comunidade universitária, inclusive nas de caráter nacional

## **De Sustentabilidade**

1. Promover a cultura da sustentabilidade na comunidade universitária, fortalecendo uma política de sustentabilidade incorporada aos preceitos de todo o processo de gestão
2. Incentivar a captação e o aporte de pessoas, recursos tecnológicos e financeiros em benefício da Universidade como um todo
3. Possibilitar a aplicação das tecnologias desenvolvidas na Universidade em seu próprio benefício
4. Fortalecer a política de sustentabilidade econômica, financeira, social e ambiental da Universidade

## **Objetivos Acadêmicos e Pedagógicos**

### **De Integração e Interação**

1. Promover a aproximação e a interação entre as diferentes áreas de conhecimento
2. Aperfeiçoar e aprofundar a integração entre os diversos níveis de ensino
3. Fomentar oferta de atividades acadêmicas transversais ou interdisciplinares
4. Promover a construção de trajetórias interdisciplinares em todos níveis de ensino
5. Promover a flexibilização curricular (formação diversificada de profissionais, aplicação prática de conhecimentos, créditos em extensão, novas possibilidades de complementação curricular extraclasse desenvolvidas em instituições parceiras, entre outras)
6. Promover ações de interação da comunidade acadêmica, independentemente de unidade ou de campus
7. Criar espaços de expressão para todos os saberes
8. Ampliar e qualificar espaços de convivência e espaços para atividades artísticas, culturais e esportivas
9. Incentivar o uso de laboratórios e centros multiusuários
10. Desenvolver um modelo de bibliotecas que suporte as atividades interdisciplinares

## **De Ampliação**

1. Antecipar demandas que apontem para novas linhas de pesquisa, tecnologias, profissões e cursos, considerando as transformações da sociedade
2. Aumentar a oferta de vagas e de cursos na graduação e pós-graduação
3. Promover ações para a oferta de cursos noturnos ou em turno único
4. Ampliar a oferta de ações de educação a distância
5. Ampliar a oferta de ações de formação continuada
6. Aperfeiçoar a política institucional articulada com os sistemas de ensino para formação inicial e continuada para profissionais da educação básica

## **De Práticas de Aprendizagem**

1. Incentivar adoção de novas estratégias, práticas, tecnologias e espaços de aprendizagem e de ensino
2. Incentivar atividades formativas discentes com base em experiências aplicadas

## **Objetivos de Inovação Científica e Tecnológica**

1. Estabelecer alianças estratégicas ampliando as associações com universidades e instituições de pesquisa e inovação internacionais, nacionais e regionais
2. Buscar parcerias em áreas de relevância social, ambiental, científica e tecnológica
3. Fortalecer e promover a presença institucional da Universidade nos diferentes fóruns e espaços representativos de relevância acadêmica especialmente em áreas estratégicas e associadas a inovação
4. Fortalecer as parcerias com agências reguladoras no âmbito estadual e nacional
5. Construir mecanismos de suporte às alianças estratégicas
6. Incentivar novos modelos de interação da Universidade com os demais segmentos da sociedade
7. Incentivar a criação, associação e afiliação a centros de pesquisa e inovação de alto nível (nacional e internacional)
8. Incentivar pesquisas interdisciplinares na Universidade fortalecendo a abordagem de portfólios
9. Incentivar ações de empreendedorismo em todas as áreas de atuação na Universidade
10. Incentivar o desenvolvimento de tecnologias sociais, economia criativa, bio economia, entre outras

11. Fortalecer projetos de transferência de tecnologia, licenciamento de patentes, prestação de serviços, desenvolvimentos conjuntos, entre outros, em benefício da Universidade
12. Consolidar o parque científico e tecnológico
13. Aperfeiçoar a política de pesquisa e inovação, reforçando a relação da Universidade com os demais segmentos da sociedade

## **Objetivos de Impacto Social**

### **De Interação**

1. Estimular a inserção local, nacional, regional e internacional da Universidade pela aplicação de conhecimentos de forma a promover o desenvolvimento social
2. Ampliar e incentivar interações da Universidade com os demais segmentos da sociedade, no campo acadêmico, cultural, social e artístico, promovendo a cultura da paz, o voluntariado, a partilha e a apropriação de saberes, e o respeito aos direitos humanos
3. Estimular a cultura do empreendedorismo e inovação social em ambientes diversos, especialmente em locais de vulnerabilidade social e econômica
4. Promover maior interação com os egressos da Universidade
5. Desenvolver uma política institucional de integração entre a Universidade e entidades públicas e privadas, com reflexos nas atividades acadêmicas e de gestão

### **De Inserção e Internacionalização**

1. Aumentar a mobilidade de docentes, discentes e técnicos, com amplitude, nacional, regional e internacional, ampliando missões de curta duração
2. Aumentar o caráter multilinguístico das ações da Universidade
3. Desenvolver uma política de atração e integração institucional de professores visitantes, pesquisadores visitantes e pós-doutorandos
4. Reforçar as ações de acolhimento de parceiros acadêmicos
5. Incentivar a criação de programas internacionais de pós-graduação com possibilidade de expansão dos acordos de formação conjunta (*co-tutela e joint degree*) e dupla diplomação

### **De Inclusão**

1. Desenvolver ações para assistência, permanência e conclusão, acolhimento e integração, compatíveis com a expansão do corpo discente da Universidade



2. Consolidar a política de ações afirmativas da UFRGS e considerar a inserção de novos grupos
3. Definir uma política institucional de inclusão que contemple minorias historicamente excluídas
4. Fortalecer as ações de acessibilidade, de inclusão social, pedagógica e laboral
5. Promover ações inclusivas acadêmicas, culturais, esportivas e artísticas
6. Fortalecer as práticas de sustentabilidade social e ambiental da Universidade
7. Incentivar a organização de indivíduos e coletivos da Universidade para atividades acadêmicas de relevância social
8. Fortalecer o compromisso com as ações culturais e artísticas, valorizando as diferenças locais, nacional e internacional
9. Promover e aperfeiçoar práticas de convívio e de cidadania, incluindo segurança, valores humanos, respeito às diferenças e combate à intolerância e ao preconceito
10. Incentivar a comunidade universitária para o desenvolvimento de ações voltadas para a diversidade
11. Aperfeiçoar a política de assuntos estudantis na Universidade
12. Aperfeiçoar a política de educação e compromisso social da Universidade através das atividades de extensão, incluindo a capacitação para o trabalho

## **Metas**

O modelo de planejamento estratégico prevê duas grandes fases para o processo: a elaboração e a execução do PDI. Na fase de elaboração foi construído este relatório com as propostas de objetivos estratégicos para a UFRGS, originadas da consulta pública às comunidades interna e externa. Esta proposição demonstra os anseios da comunidade para a UFRGS para os próximos 11 anos.

Na fase de execução, o modelo pressupõe que a administração central e as unidades acadêmicas identifiquem objetivos táticos para seus planos de gestão, que estejam alinhados aos objetivos estratégicos. A partir disto, metas deverão ser identificadas para o cumprimento dos objetivos institucionais estratégicos e táticos, bem como devem ser criados indicadores de acompanhamento para os mesmos. O desdobramento dos objetivos estratégicos mantém o formato democrático do processo e garante a autonomia das unidades acadêmicas, permitindo a elaboração de objetivos táticos e metas reais, em conformidade com as suas necessidades, possibilidades e disponibilidades.

Vale destacar que o modelo de processo de planejamento pressupõe que as metas quantificáveis para os objetivos aqui identificados sejam estabelecidas nos planos de gestão institucionais, decorrentes deste PDI.

## 5 – Procedimentos de Avaliação do PDI

Procedimentos de avaliação são realizados para apoiar o monitoramento do efetivo atingimento dos indicadores associados aos objetivos estratégicos. Estas métricas contribuem para o bom desempenho de uma organização e também à realização das ações. A avaliação do PDI é uma exigência da Lei do SINAES e de órgãos orientadores e auditores. Além disso, a avaliação deste PDI é um requisito do processo formal de planejamento estratégico adotado, em conformidade com os processos de governança pública.

A avaliação do PDI contemplará três abordagens: Avaliação do atingimento dos objetivos estratégicos e metas estabelecidas; Avaliação das ações do PDI identificadas a partir de consulta pública; e Avaliações pertinentes constantes no Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI), elaborado anualmente pela CPA (Comissão Própria de Avaliação) em conformidade com a Lei 10.861/2004, que instituiu o SINAES. Estes procedimentos de avaliação permitirão redirecionamentos estratégicos ao longo do horizonte de planejamento estabelecido.

A avaliação do atingimento dos objetivos estratégicos e de suas metas é periódica. Ela é realizada através da observação e da análise de indicadores que devem ser criados para cada objetivo tático, relacionados aos objetivos estratégicos descritos na seção 4.2.4. Os indicadores estratégicos deverão ter sua origem nos objetivos táticos definidos nos Planos de Gestão da Administração Central e Unidades Acadêmicas, derivados dos objetivos estratégicos do PDI. A ferramenta a ser utilizada é um sistema de BI (*Business Intelligence*) já existente na UFRGS, que contém um painel de acompanhamento dos indicadores (*dashboard*) com várias visões de análise dos objetivos estratégicos e dos objetivos e ações táticas derivadas.

A avaliação dos objetivos estratégicos do PDI, estabelecidos a partir de consulta pública, será de longo prazo ocorrendo durante sua vigência, podendo coincidir ou não com o final do período de cada Plano de Gestão do Reitorado. O método a ser utilizado deverá ser revisado no momento de cada avaliação, podendo ter por base o método utilizado no processo de avaliação do PDI 2011-2015 (ver Relatório de Avaliação do PDI 2011-2015 publicado em [www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br) ou [www.ufrgs.br/pdi](http://www.ufrgs.br/pdi)).

## Glossário

**Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI:** ver conceito no decreto 5.773 de 09 de maio de 2006, do MEC.

**Planejamento Estratégico:** representa o processo de planejamento corporativo de mais alto nível organizacional, de onde se originam macro diretrizes e políticas que fundamentam a ação da organização, devendo ser um processo sistemático e consistente possibilitando o desenvolvimento de planos de ação. O processo envolve etapas de diagnóstico, formulação, implementação e avaliação.

**Missão:** pode ser considerada como o objetivo superior que esclarece a finalidade da instituição e justifica a sua razão de existir. A definição da missão é parte primordial do plano estratégico.

**Visão:** é a declaração do objetivo principal da instituição, e deve representar suas aspirações sobre o futuro. Além disso, deve ser pautada por um objetivo realista, crível, e que envolva os colaboradores da instituição.

**Princípios e Valores:** são preceitos, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual uma organização se orienta. Enquanto que os valores devem fomentar os princípios ou crenças pelas quais as organizações operam e que guiam seu comportamento.

**Partes Interessadas:** São todos os indivíduos ou grupos que são afetados direta ou indiretamente pelas ações da organização. Essa é uma abordagem para a geração de conhecimento sobre os atores, indivíduos e organizações, de modo a entender seu comportamento, intenções, inter-relações e interesses, e para avaliar a influência e os recursos necessários para tornar a tomada de decisões mais eficientes no futuro.

**Análise de Ambiente ou Situacional:** é importante para visualizar o cenário que a organização está inserida, avaliando os aspectos relevantes aos objetivos da organização. Para isso, utiliza-se comumente a matriz SWOT como ferramenta para analisar os cruzamentos entre fatores ambientais internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) à organização, identificando possíveis ações e prioridades.

**Objetivo Estratégico:** considerado amplo e em nível corporativo, é o alvo que se quer alcançar ao longo de um determinado período de tempo, com determinados parâmetros, podendo conter uma ou mais estratégias de ação.

**Objetivo Tático:** derivado dos objetivos estratégicos, representam ações, iniciativas ou até projetos em nível médio, de unidades ou gerências de uma organização. É através destes objetivos que o objetivo estratégico é executado.

**Meta:** é a definição em termos quantitativos, e com um prazo determinado de onde se quer chegar com uma ação ou iniciativa originadas dos objetivos.

**Indicador:** serve para mensurar os resultados e gerir o desempenho de uma determinada ação ou iniciativa ou ainda de um objetivo.

**Plano de Ação:** contém os objetivos táticos traduzidos em as ações/iniciativas, suas respectivas metas e indicadores de cada unidade ou gerência da organização, derivados dos objetivos estratégicos.

**Sustentabilidade:** é o uso dos recursos naturais prevendo que sejam supridas as necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade de as gerações futuras suprirem as suas. Portanto, este uso deve ser ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável.

## Referências Bibliográficas

### Publicações acadêmicas

1. ABDULLAH, Nur Anisah; RAHMAN, Shukran Abdul. Making Strategy at a Malaysian Higher Education Institution. *International Proceedings of Economics Development & Research*, v. 22, 2011.
2. AGGARWAL, Raj. Systematic strategic planning at a state university: A case study of adapting corporate planning techniques. *Innovative Higher Education*, v. 11, n. 2, p. 123-135, 1987.
3. ARGUIN, Gérard. O Planejamento Estratégico no Meio Universitário. *Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras*, n. 16, 132 p., 1989.
4. ASAN, Seyda S.; TANYAS, Mehmet. Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management*, v. 18, n. 9, p. 999-1014, 2007.
5. BRYSON, John M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, v. 21, n. 1, p. 73-81, 1988.
6. CHEN, Shun-Hsing; YANG, Ching-Chow; SHIAU, Jiun-Yan. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM magazine*, v. 18, n. 2, p. 190-205, 2006.
7. CLELAND, David I.; KING, William R. Developing a planning culture for more effective strategic planning. *Long Range Planning*, v. 7, n. 3, p. 70-74, 1974.
8. CUNHA, C. J. C. A. Planejamento Estratégico em Universidades. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
9. DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de administração pública*, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.
10. DIAS, Tereza Cristina; MAGALHÃES, Elenice Maria; BARBOSA, Telma Regina C. G. Elementos que Influenciam o Planejamento Estratégico em Universidades: Um Estudo de Caso. *Encontro de Administração Pública e Governança*, v. 1, p. 1-16, 2006.
11. DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, v. 152, n. 3, p. 631-640, 2002.
12. EASTERBY-SMITH, Mark. Change and innovation in higher education: a role for corporate strategy? *Higher Education*, v. 16, n. 1, p. 37-52, 1987.
13. ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XXI: 2001: Salvador) Anais...* Salvador: Faculdade de Tecnologia e Ciências, 2001.

14. FOOLADVAND, Maryam et al. Designing and application of quality model in Iranian non-governmental university (A project in progress). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 46, p. 2862-2868, 2012.
15. GONÇALVES, A. O. et al. Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013.
16. HAMIDI, Kambiz; DELBAHARI, Vahideh. Formulating a Strategy for a University Using SWOT Technique: A Case Study. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, v. 5, n. 12, 2011.
17. HANSEN, Suzanne Savanick; BUCKI, Jonathan; LEE, Justin. Engaging the campus community through participatory sustainability strategic planning. *Sustainability: The Journal of Record*, v. 4, n. 2, p. 75-79, 2011.
18. HUTAIBAT, Khaled; VON ALBERTI-ALHTAYBAT, Larissa; AL-HTAYBAT, Khaldoon. Strategic management accounting and the strategising mindset in an English higher education institutional context. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 7, n. 4, p. 358-390, 2011.
19. HUTZSCHENREUTER, Thomas; KIEINDIEST, Ingo. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management* 32.5 (2006): 673-720.
20. JOHNSON, Roy D.; LIPP, Astrid. Cognitive mapping: a process to support strategic planning in an academic department. *Group Decision and Negotiation*, v. 16, n. 1, p. 43-60, 2007.
21. KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. Strategic planning for higher education. *The journal of higher education*, p. 470-489, 1981.
22. LUMBY, Jacky. Strategic Planning in Further Education the Business of Values. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 27, n. 1, p. 71-83, 1999.
23. MARQUES, Maria da Conceição da Costa. *Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal*. 2013.
24. MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-390, set/dez. 2008.
25. MIZAEAL, Glener Alvarenga. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro* 47(5):1145-164, set/out. 2013.
26. MORITZ, Mariana Oliveira et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012.
27. MOKINA, E. Expert estimates in the informational support system of the university strategic plan. In: *Science and Technology, 2004. KORUS 2004. Proceedings. The 8th Russian-Korean International Symposium on. IEEE*. p. 248-251.

28. PENROD, James I.; DOUGLAS, Judith V. Strategic planning for information resources at the University of Maryland. *Long Range Planning*, v. 21, n. 2, p. 52-62, 1988.
29. PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto Américo. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Production Journal*, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.
30. RODRÍGUEZ-DÍAZ, Jorge; OSORIO-ACOSTA, Javier; ÁLAMO-VERA, Francisca ROSA. Strategic process in universities: methodology development and information systems support. *Education and Information Technologies*, v. 2, n. 4, p. 327-345, 1997.
31. ROWLEY, Daniel James et al. *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104, 1997.
32. SANTOS, Jane L.S.; FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão; VARVAKIS, Gregorio J.; BARBIRATO, João Carlos Cordeiro. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2009, Florianópolis. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2009.
33. SHIIRI, Hamid Gholami; ZOHRABI, Abazar. Developing and Applying One Model for Formulating and Ranking the Strategies in Educational Organizations Based on the Criteria of EFQM Model by Using TOPSIS Technique. *Advances in Environmental Biology*, v. 7, n. 8, 2013.
34. UMASHANKAR, Venkatesh; DUTTA, Kirti. Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, v. 21, n. 1, p. 54-67, 2007.
35. VIANNA, I. O. A. Planejamento Estratégico e Participativo: Elaboração, Fatores Facilitadores e Dificultadores de sua Implantação na Universidade. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

### **Publicações oficiais**

36. BRASIL. Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. <[www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm](http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm)>. Acesso em: 17 Set. 2014.
37. BRASIL. Lei nº 12.593 de 18 de janeiro de 2012. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Lei/L12593.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12593.htm)>. Acesso em: 17 Set. 2015.
38. BRASIL. Plano PluriAnual – PPA 2012-2015 e ANEXOS I, II, III. <<http://www.planejamento.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=12>>. Acesso em: 17 Set. 2015.

39. BRASIL. Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014 e Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024. <<http://pne.mec.gov.br/>>. Acesso em: 17 Set. 2015.
40. BRASIL. Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2011-2020. <<http://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>>. Acesso em: 17 Set. 2015.
41. BRASIL. Sistema Nacional Articulado de Educação – CONAE. <<http://conae.mec.gov.br/>>. Acesso em: 17 Set. 2015.
42. SEC/RS. Plano Estadual de Educação – PEE <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/pee.jsp>>. Acesso em: 17 Set. 2015.
43. CME/POA. Plano Municipal de Educação – PME 2015-2025. <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smed/default.php?reg=1&p\\_secao=16](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smed/default.php?reg=1&p_secao=16)>. Acesso em: 17 Set. 2015.



# ANEXOS

## ANEXO AI – Método do Processo de Planejamento do PDI

---

Este anexo contém os detalhes do processo de planejamento realizado para este PDI, o qual apresenta uma sequência de procedimentos, cujas principais etapas são:

- Etapa 1: elaboração do Relatório de Avaliação do PDI 2011-2015 possibilitando a identificação dos pontos fortes e fracos (ver [www.ufrgs.br/pdi/](http://www.ufrgs.br/pdi/) > Links e Arquivos).
- Etapa 2: planejamento do processo de elaboração do PDI 2016-2026, com a criação do Comitê do PDI e da Comissão de Comunicação; criação do ambiente de colaboração; agendamento das reuniões e da estrutura do processo do PDI; criação do Plano de Comunicação e definição do horizonte de planejamento.
- Etapa 3: estruturação do processo de planejamento estratégico com a diagramação do modelo de planejamento, definição dos procedimentos de coleta de dados (conferências, seminários, palestras técnicas, entrevistas, análise de documentos e instrumento de consulta pública).
- Etapa 4: identificação dos elementos de planejamento tais como missão, visão, princípios e valores, partes interessadas, análise do ambiente de ambiente interno e externo e geração de temas estratégicos.
- Etapa 5: estruturação da consulta pública com a identificação dos perfis, do instrumento de coleta de dados e dos meios de divulgação.
- Etapa 6: procedimentos de coleta, análise e consolidação dos resultados – conteúdo, léxica e categórica.
- Etapa 7: definição dos procedimentos de avaliação, dos instrumentos de avaliação e da periodicidade de avaliação do PDI.
- Etapa 8: elaboração do Relatório do PDI 2016-2026 a partir de uma estrutura que combine os requisitos do decreto, dos órgãos avaliadores e auditores e do modelo metodológico aplicado.
- Etapa 9: encerramento do processo do PDI com a entrega e apresentação para o CONSUN.
- Etapa 10: planejamento do processo de acompanhamento do PDI ao longo do horizonte de planejamento, composto pela criação de indicadores, priorizações dos objetivos e criação do painel de acompanhamento dos indicadores dos objetivos estratégicos.

## Etapa 1: Avaliação do PDI 2011-2015

Esta etapa constituiu-se da elaboração do Relatório de Avaliação do PDI 2011-2015 possibilitando a **identificação dos pontos fortes e fracos** e se encontra descrita em detalhes no próprio relatório que está publicado na área institucional do *site* da UFRGS com acesso pelo endereço [www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br), opção do menu principal “A UFRGS”, opção do menu secundário “Plano de Desenvolvimento Institucional” ou no *site* específico para os PDIs da UFRGS com acesso pelo endereço [www.ufrgs.br/pdi/](http://www.ufrgs.br/pdi/) na opção do menu principal “Links e Arquivos”. Os passos para replicação do processo de avaliação encontram-se descritos na seção de metodologia do relatório.

## Etapa 2: Planejamento do processo

A etapa de planejamento para a elaboração do PDI compreendeu os seguintes itens: criação do Comitê do PDI e da Comissão de Comunicação, criação dos ambientes de colaboração; identificação de quais seriam os componentes do processo de planejamento e o método para obtenção dos objetivos estratégicos. Inicialmente, foi projetada uma linha de tempo preliminar (Figura Al.1) para que se tivesse uma ideia das etapas, componentes e tempo necessários para a elaboração do novo PDI.



Figura Al.1 – Linha de tempo preliminar do processo do novo PDI

Dois cronogramas (Figura Al.2) foram projetados para homologação da dinâmica, pelo Comitê do PDI: um para o processo completo e outro apenas para a construção dos elementos do PDI.

| Elementos   | Dinâmica                                | Público   | Período  | Componentes                  | Dinâmica  | Público                              | Período              |
|---|---|---|----------|------------------------------|---|--------------------------------------|----------------------|
| Comitê do PDI   | Nomeação                                | Alta gestão   | 12-19/06 | 1. Horizonte de PE           | Brainstorming<br>Até 2026, pelo menos uma revisão intermediária             | Comitê                               | 03/07                |
| Dias de Reuniões (sexta-feira)  | Reunião                                 | Comitê  | 12/06    | 2. Missão                    | Brainstorming   | Comitê                               | 03/07                |
| Metodologia   | Apresentação                            | Comitê – corpo técnico                                      | 12-26/06 | 3. Visão                     | Brainstorming   | Comitê                               | 03/07                |
| Dinâmicas do processo   | Reunião                                 | Comitê  | 26/06    | 4. Valores/Princípios        | Brainstorming   | Comitê                               | 03/07                |
| Grandes Deadlines   |   |   |          | 5. Forças/Fraquezas          | Brainstorming suportado pelo Relatório de Avaliação                         | Comitê                               | 15/07                |
| - Fim do processo de elaboração parcial (até identificação de Temas Estratégicos) | Reuniões                                | Comitê  | 30/07    | 6. Oportunidades/Ameaças     | Brainstorming<br>Palestras  | Comitê<br>Palestrantes<br>Convidados | 15-30/07<br>01-30/08 |
| - Palestrantes e datas de palestras   | Painéis                                 | Proposição de alguns nomes, mas devem ser por grandes temas | Agosto   | 7. Direcionadores            | Brainstorming suportado pelo Relatório de Avaliação e Relatos das Palestras | Comitê                               | 15-30/07<br>30/08    |
| - Início das audiências públicas  | Audiência Pública                       |   | Agosto   | 8. Temas (discussões)        | Brainstorming suportado pelo Relatório de Avaliação e Relatos das Palestras | Comitê                               | 15-30/07<br>01-30/08 |
| - Encerramento das atividades de coleta   | Planilhas / dados do formulário no site | Comitê – corpo técnico                                      | 30/10    | 9. Objetivos Estratégicos    | Audiência Pública (Fóruns, Grupos Temáticos)                                | Comunidade                           | 30/08 a<br>30/10     |
| - Entrega para CONSUN   | Relatório do PDI                        | Comitê  | 18/12    | 10. Indicadores Estratégicos | a. Audiência Pública (Fóruns, Grupos Temáticos)<br>b. Brainstorming         | a. Comunidade<br>b. Comitê           | a. 30/10<br>b. 15/11 |
|   |   |   |          | 11. Mapa Estratégico         | Reunião   | Comitê                               | 30/11                |

Figura A1.2 – Cronogramas homologados para o processo do novo PDI

## Comitê do PDI e Comissão de Comunicação

A fim de elaborar o PDI 2016-2026 da UFRGS, foi instituído pelo Reitor um comitê responsável por todas as etapas da elaboração do documento do PDI, composto por três grupos de trabalho:

- **Formulação e Homologação:** composto por representantes dos diversos setores da Universidade: Vice-Reitor (Coordenador do Comitê), Pró-Reitores, Chefe do Gabinete do Reitor, representante docente do Conselho Universitário, Presidente da Câmara de Graduação, Secretário de Avaliação Institucional, Diretor da Escola de Engenharia, Coordenadora de Acompanhamento do Programa de Ações Afirmativas, Assessora do Reitor e Assessora do Vice-Reitor.
- **Execução:** composto por um corpo técnico: Diretor do DGI (Departamento de Gestão Integrada), Diretor do DPI (Divisão de Planejamento Institucional) e Diretora do DGIC (Divisão de Gestão de Informação e Conhecimento).
- **Consultoria:** composto por especialista em Planejamento e Alinhamento Estratégico, professora doutora da Escola de Administração da própria Instituição.

A seguir, foi instituída uma Comissão de Comunicação com membros do próprio Comitê do PDI. Esta comissão teve a função de realizar e executar o Plano de Comunicação e divulgação do processo de PDI para a Universidade.

## Ambientes de Colaboração

Para o processo deste PDI, foram criados dois ambientes de colaboração: um de controle e documentação do processo e outro de divulgação do processo.

O **ambiente de controle** foi criado na plataforma Moodle Colaboração da UFRGS e contém documentos, *links*, atas de reunião, lista de frequência das reuniões, *slides* com os temas e assuntos discutidos nas reuniões, instrumentos de consulta, entre outros documentos internos utilizados ao longo

do processo. Este *site* tem permissão de acesso apenas pela Comissão do PDI.

O **ambiente de divulgação** foi criado em um *site* específico utilizando o Plone (plataforma de criação de *sites*, oficial da UFRGS). Este *site* contém conceitos sobre o processo de planejamento estratégico, *links* e arquivos, calendários de eventos (conferências, seminários, palestras técnicas e atendimentos técnicos), formulários para consulta pública, *slides* dos seminários, *slides* da palestra técnica com comentários para auxílio do preenchimento das contribuições, vídeos das conferências, seminários, fóruns de coordenadores e assessores, entre outros. O endereço de acesso ao *site* institucional do PDI é [www.ufrgs.br/pdi/](http://www.ufrgs.br/pdi/).

Paralelamente, foi criado um *e-mail* para o processo do PDI [pdi@ufrgs.br], que deve ser permanente, para todos os ciclos de planejamento atual e futuros. Além dele ser o contato durante a elaboração, poderá servir de contato ao longo da implementação e acompanhamento dos objetivos estratégicos do PDI (11 anos).

Além disto, foram criados *banners* com o *slogan* do PDI 2016-2026 “Construa o futuro da UFRGS”, buscando incentivar a comunidade da UFRGS para contribuição ao processo do PDI 2016-2026.

Com relação à identificação de quais seriam os **componentes do processo de planejamento** e o método para obtenção dos objetivos estratégicos, foram identificados vários modelos de planejamento através de literatura específica para universidades. A partir da literatura, definiu-se a metodologia. Tendo em vista que este se constitui no segundo ciclo de planejamento da Universidade, a metodologia foi simplificada de modo que fosse compreensível pela comunidade UFRGS. Os componentes e o método se encontram detalhados nas etapas seguintes deste anexo (Etapas 3 a 6).

Alguns dos conceitos levantados da literatura e que serviram de base para a criação dos elementos de identidade da instituição, foram:

- Missão: a missão deve refletir o objetivo principal esclarecendo a finalidade e razão de existir da instituição.
- Visão: a visão deve representar as aspirações sobre o futuro da instituição, pautada por objetivos realistas e críveis.
- Princípios: Princípios são preceitos ou crenças, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual a instituição deve se orientar e, por isso, são consideradas obrigações irrevogáveis.
- Valores: Valores devem fomentar os princípios pelas quais a instituição opera, guiando seu comportamento. Os valores são norteados pelos princípios e podem ser mensuráveis através de objetivos estratégicos e ações.

## Etapa 3: Estruturação do processo de planejamento estratégico

Nesta etapa foram realizados os seguintes procedimentos:

- diagramação do modelo do processo de planejamento (Figura A1.3), realizada pelo Escritório de Processos do DGI (Departamento de Gestão Integrada) em conformidade com os padrões estabelecidos para a gestão de processos da UFRGS;
- definição dos procedimentos de coleta de dados por meio consulta pública, conferências com palestrantes externos para identificação de cenários futuros, palestras técnicas para equiparação de método, seminários das áreas de conhecimento para identificação de necessidades futuras, workshops técnicos com fóruns institucionais, entrevistas com gestores acadêmicos e administrativos, análise de documentos;
- desenho do modelo de análise dos dados utilizando três técnicas; escolha do *software* para análise de dados qualitativos bem como as funcionalidades a serem utilizadas bem como a forma de análise e da formação de *clusters* (ver descrição detalhada dos procedimentos na Etapa 6).

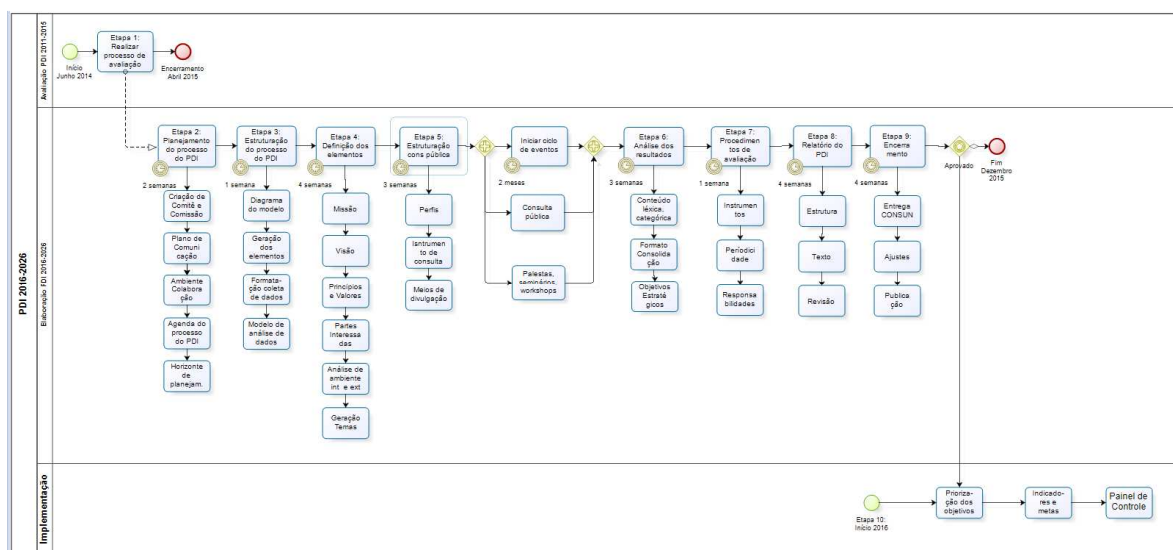


Figura A1.3 – Diagrama do Processo de Planejamento do PDI 2016-2026

Os diagramas detalhados e em formato ampliado estão disponíveis no *site* do Escritório de Processos da UFRGS, apenas para acesso autorizado, podendo ser requisitados para consulta.

## Etapa 4: Identificação dos elementos de planejamento

Nesta etapa foram realizadas reuniões para revisão dos elementos de planejamento tais como missão, visão, princípios e valores, partes interessadas. A identificação dos elementos contou com a apresentação e

homologação ao Comitê do PDI, das etapas a serem realizadas para a construção do PDI, bem como dos elementos necessários de constarem no relatório do PDI e a forma de obtenção dos mesmos. Os primeiros elementos do processo são:

- elementos de identidade institucional tais como missão, visão, princípios e valores, partes interessadas, por meio da revisão do estatuto e documentos oficiais da UFRGS e das orientações do MEC;
- elementos de análise de ambiente interno compostos pelos pontos fortes e frágeis resultantes da avaliação do PDI anterior e orientações e oportunidades futuras, resultantes de consultas a outras universidades em âmbito nacional e internacional, das conferências com especialistas externos e seminários das áreas de conhecimento;
- temas estratégicos resultantes da análise de ambiente para facilitar e focar a discussão pela comunidade e sua contribuição com o PDI, sendo eles: inovação acadêmica; transversalidade acadêmica; alianças estratégicas; inserção internacional, regional e nacional; desenvolvimento organizacional; inovação; inclusão social; sustentabilidade; qualidade de vida da comunidade interna; e compromisso com o desenvolvimento da educação nacional.

Vale destacar novamente que os 10 temas estratégicos foram identificados e originados dos pontos fortes e fracos da avaliação do PDI anterior, das oportunidades e ameaças obtidos de várias fontes – relatório de avaliação do PDI anterior, consultas às universidades coirmãs e com características similares de abrangência em áreas de conhecimento, consultas a universidades internacionais de ponta que são referência, e também dos principais elementos citados e discutidos nas conferências e seminários das áreas de conhecimento.

## **Etapa 5: Estruturação da consulta pública**

Esta etapa constituiu-se dos seguintes passos: identificação dos perfis, especificação dos meios de divulgação, elaboração do instrumento de consulta pública, forma de disponibilização do instrumento para consulta pública e determinação do prazo para a consulta.

### **Identificação dos perfis**

A consulta pública foi realizada para toda a comunidade interna e externa à UFRGS, podendo ser individual ou coletiva. A comunidade interna é constituída pelos perfis Docentes, Técnico-Administrativos e Discentes, todos cadastrados na base de dados Pessoas da UFRGS. Ainda como parte da comunidade interna estão os coletivos institucionalizados que podem ser comissões, conselhos, grupos de pesquisa, unidades universitárias,

departamentos e/ou divisões, etc., ou qualquer grupo que se forme por afinidade. A comunidade externa é constituída por qualquer membro da sociedade, que podem ser indivíduos ou coletivos como associações, sindicatos, federações, entre outros.

### **Especificação dos meios de divulgação**

Como meio de divulgação foram utilizados um *site* específico para o PDI, banners e faixas expostas em locais estratégicos em todos os *campi* da UFRGS, releases na imprensa, notícias frequentes no *site* da UFRGS ([www.ufrgs.br](http://www.ufrgs.br)), *e-mails* coletivos, ciclo de conferências com convidados especiais que permitissem traçar um painel futuro para a educação, seminários das áreas de conhecimento, palestras técnicas, fóruns de discussão e assessoramento individualizado a grupos de trabalho. Também foi utilizado *e-mail* para a disponibilização do formulário de consulta aos participantes cadastrados na base de dados Pessoas da UFRGS.

### **Elaboração do instrumento de consulta pública**

O conteúdo do instrumento de coleta das contribuições da consulta pública estava assim constituído:

- uma área de informações sobre o PDI contendo a missão e os valores da UFRGS, além de uma figura mostrando o relacionamento dos temas com as áreas de atuação e com a visão de futuro (Figura A1.4);
- uma área de instruções de preenchimento com dois campos para identificação espontânea do respondente individual. Para o respondente coletivo não foi dada a opção de anonimato, sendo que o *software* requeria uma inscrição com o nome do grupo, um *e-mail* de contato e uma senha antes de mostrar a área seguinte;
- uma área com os 10 temas estratégicos que poderia ser preenchida livremente com texto ou itens que pudessem compor objetivos estratégicos;
- uma área contendo dois campos: “Outros”, espaço para contribuições que porventura não se encaixasse em nenhum dos 10 temas estratégicos; e um espaço para o público expressar sua opinião sobre a missão, visão e valores da UFRGS, todos descritos no cabeçalho do formulário para lembrar ao respondente qual o foco específico a ser dado às contribuições;
- uma área com botões do *software*.

Vale destacar que os elementos constantes na figura A1.4 foram transcritos para o instrumento de consulta pública no intuito de disseminar o seu conhecimento e integração às contribuições realizadas ao longo da consulta pública.



Figura A1.4 – Elementos de identidade institucional constantes no instrumento de consulta pública

O formulário completo do instrumento de consulta pública permanece disponibilizado no *site* do PDI – [www.ufrgs.br/pdi/](http://www.ufrgs.br/pdi/) em Consulta Pública.

### Disponibilização do instrumento de consulta pública e prazo da consulta

A disponibilização do instrumento de consulta para o público interno individual (docentes, técnico-administrativos e discentes) foi por *e-mail* garantindo o anonimato para aqueles que fizeram tal escolha, deixando a possibilidade de identificação diretamente em campos do formulário. O *e-mail*, cujo texto encontra-se na figura A1.5, foi enviado assinado pelo Comitê do PDI 2016-2026.

O instrumento também foi disponibilizado através do *site* do PDI ([www.ufrgs.br/pdi/](http://www.ufrgs.br/pdi/)), de três formas, todas não anônimas: para acesso por Coletivos Internos à UFRGS, por Coletivos Externos à UFRGS e por indivíduos externos à UFRGS. O formato de identificação utilizado foi o determinado pelo *software* LimeSurvey: nome, sobrenome, *e-mail*. Para o caso de Coletivos, o nome e sobrenome poderia ser nome do grupo e o *e-mail* institucional do grupo ou do coordenador do grupo.

O público interno à UFRGS recebeu três *e-mails*: um no lançamento da consulta pública (Figura A1.5), outro no meio do período de dois meses reservado para a consulta e outro no início da última semana da consulta. O público externo à UFRGS foi exposto à consulta pública através de ampla divulgação da Secretaria de Comunicação da UFRGS, da Comissão de Comunicação do PDI e, também, individualmente, por pessoas da UFRGS que



convidavam os mesmos. Além disto, o CONSUN (Conselho Universitário) tem membros externos e representativos da sociedade que tiveram acesso a toda divulgação.

Foi dado o **prazo** de 2 meses para o retorno das contribuições da comunidade.



qui 15/10/2015 11:19

COMITÊ DO PDI 2016-2026 <pdi@ufrgs.br>

Consulta sobre PDI UFRGS 2016-2026 - Lembrete

Para Angela Brodbeck

Prezado(a), você efetuou o cadastro para contribuir para a elaboração do PDI UFRGS 2016-2026 e, no entanto, ainda não concluiu suas respostas.

Sua contribuição para a elaboração deste instrumento, que será o principal orientador das estratégias da Universidade, é de fundamental importância.

No entanto lembramos que a pesquisa encerra no dia 13/11/2015.

Por favor contribua acessando <http://limesurvey.ufrgs.br/index.php?lang=pt-BR&sid=38441&token=695kwbhuz8shfts>.

Caso já tenha preenchido o formulário, agradecemos sua resposta e pedimos para desconsiderar este e-mail.

Se você tiver dúvida, entre em contato através do e-mail [pdi@ufrgs.br](mailto:pdi@ufrgs.br).



COMITÊ DO PDI 2016-2026

Se você não deseja participar deste questionário e não deseja receber mais convites, por favor clique no seguinte link:  
<http://limesurvey.ufrgs.br/optout.php?lang=pt-BR&sid=38441&token=695kwbhuz8shfts>

Figura A1.5 – *E-mail* encaminhado ao público interno individual da UFRGS

## Etapa 6: Procedimentos de coleta, análise e consolidação dos resultados

Nesta etapa encontram-se descritos os procedimentos de coleta de dados, de análise e consolidação dos resultados, transformando-os em objetivos estratégicos e grandes diretrizes institucionais para o ensino, pesquisa e extensão, para o desenvolvimento organizacional e para a responsabilidade institucional. Também, um manual passo a passo para a repetição do processo, quando necessário.

### Definição dos procedimentos de coleta de dados

A coleta das contribuições utilizou as seguintes técnicas:

- *brainstorming* para geração de ideias ao longo das reuniões do Comitê do PDI – identidade institucional, análise de ambiente, formato da consulta pública, instrumento de consulta, divulgação, entre outros;
- análise das informações expressas nas conferências e seminários com foco direcionado para elementos de ambiente interno e externo (cenários nacional e internacional, panorama econômico futuro, panorama do PNE 2014-2024);

- consulta pública através de instrumento qualitativo com questões abertas disponibilizado para público interno e externo à UFRGS – contribuições que levaram aos objetivos estratégicos; e,
- reuniões focadas com gestores para identificação prévia dos grandes direcionadores acadêmicos e pedagógicos, políticas de gestão e de responsabilidade institucional.

### **Análise e consolidação dos resultados**

Devido ao caráter qualitativo da coleta de dados, os procedimentos de análise utilizaram as técnicas de análise de conteúdo, léxica e categórica. A análise de conteúdo permitiu a obtenção dos resultados gerados a partir de informações extraídas das pautas de reuniões, dos eventos públicos, das entrevistas informais das reuniões focadas com entrevistados específicos e das contribuições da consulta dos Coletivos. As informações foram interpretadas por no mínimo três especialistas e, a seguir, foram analisados conjuntamente pelo Comitê do PDI, buscando as convergências e ideias inovadoras. Neste processo houve menos de 1% de interpretações divergentes as quais foram discutidas para encontrar um consenso. Os resultados foram consolidados gerando os elementos do processo do planejamento (revisados), os orientadores compostos por diretrizes acadêmicas pedagógicas e políticas de gestão, e os objetivos estratégicos relacionados a estas orientações futuras para a UFRGS.

Para a consolidação dos resultados originados da consulta pública individual foram utilizadas as funcionalidades de verificação da convergência de ideias, destaque das divergências, conotação (positivo, negativo), frequências de palavras chaves, e criação de árvores de correspondência de cada contribuição com grandes direcionadores e ideias similares do *software* NVIVO. Estas árvores permitem a verificação de cada ideia que convergiu para um objetivo estratégico amplo (ver Figura Al.7). Para tanto, foram realizados os seguintes procedimentos:

- análise léxica gerando *clusters* de palavras/expressões chaves para cada tema estratégico, resultando em agrupamentos de objetivos estratégicos (ver Figura Al.6);
- análise categórica por palavra/expressão chave resultante da análise léxica, gerando itens que expressam o detalhe de cada objetivo estratégico. Por exemplo, para o tema inovação acadêmica foi obtida a palavra chave currículo que, em nova análise agregada mostra os itens relacionados, tais como, atualização, revisão, valorização, globais, semipresenciais, etc. (ver Figura Al.7);
- análise léxica para encontrar de verbos relacionados a cada categoria, possibilitando compreender a orientação a ser dada aos objetivos estratégicos;

- análise léxica para agrupar as respostas que não se encaixaram em nenhum *cluster*, buscando inserir em uma das categorias acima ou criar uma nova categoria, seguida de análise de conteúdo;
- análise de conteúdo (visual), buscando ideias inovadoras (ver Figura A1.8);
- interpretação geral dos resultados obtidos, buscando convergência para obtenção dos grandes orientadores de futuro acadêmicos-pedagógicos, de desenvolvimento organizacional e de responsabilidade institucional (ver Anexo A11).



Figura A1.6 – Exemplo da formação de *clusters*

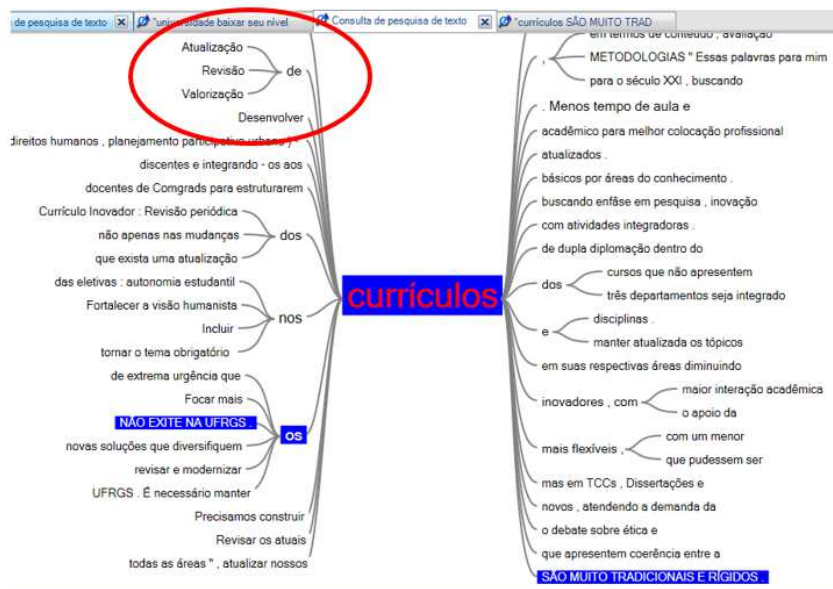


Figura A1.7 – Exemplo da convergência das contribuições por tema

• Tema: Inovação Acadêmica – ideia com inovações  
“Construir salas de aula com equipamentos de multimídia adequados para atender turmas grandes, com cadeiras confortáveis para os alunos. Salas de aula temáticas, com equipamentos de laboratório que possam ser utilizados para demonstrações em sala de aula. Aquisição ou desenvolvimento de dispositivos que permitam a participação ativa dos alunos em sala de aula (por exemplo os [CLICKESR](#) da [TURNING TECHNOLOGIES](#), que são controles remotos que os alunos podem utilizar durante a aula para responder

Figura AI.8 – Exemplo da ideia específica que convergiu para inovação em práticas de aprendizagem

Vale destacar que, para confirmação da interpretação dos resultados obtidos para os coletivos a partir da análise de conteúdo visual, algumas destas funcionalidades do *software* NVIVO foram executadas em cima dos dados somente de coletivos.

Todas as respostas foram consideradas, independentemente do perfil. A convergência de cada resposta a um objetivo estratégico pode ser verificada através das árvores de convergência que o *software* cria. Não foram colocados pesos conforme o perfil de respondente e nem foi utilizada a contagem de respostas por frequência. Estes fatores não influem neste tipo de pesquisa, que busca ideias que mostrem efetivamente o que se quer para a UFRGS no futuro, mesmo que algumas ideias estejam citadas apenas uma única vez.

### **Manual do Processo de Análise**

Como parte dos procedimentos de Governança de Instituições Públicas, a seguir, encontram-se descritos em detalhe os passos da execução da análise dos dados coletados por meio da consulta pública, para eventual repetição do processo quando necessário.

#### **Passo 1 - Limpeza dos Bancos de Dados**

Os bancos de dados da pesquisa foram criados de acordo com os formulários disponibilizados para consulta pública. Sendo assim, ao final da pesquisa obteve-se **um total de seis bancos**, uma para cada perfil: Docentes, Técnico-Administrativos, Discentes, Individual Externo à UFRGS, Coletivos Externos à UFRGS e Coletivos Internos. A limpeza inicial dos bancos de dados foi realizada antes da migração destes para o *software* NVIVO através de análise visual. Foram retiradas da análise as respostas que apresentavam as seguintes características: linhas completamente em branco, todos os campos preenchidos com a mesma resposta – apenas um campo foi mantido; e todos os campos preenchidos com respostas que não correspondem a contribuições (ver Quadro AI.1).

Ainda, foi realizada a verificação ortográfica nos bancos para correção dos erros de digitação, evitando que comentários deixassem de ser captados/filtrados por causa da grafia errada da palavra.

## Quadro AI.1 – Contribuições sem correspondências

| Tipo de contribuição | Descrição   |
|----------------------|---|
| Tipo 1               | Todos os campos contendo textos com questionamentos e expressões do tipo “..... propaganda barata” e “..... formulários demagógicos?” os quais não puderam ser considerados como contribuições ao PDI, pois não permitia a criação ou inserção em algum objetivo estratégico  |
| Tipo 2               | Campos preenchidos com “sem sugestões”, “sem propostas”, “sem comentários”, “ok”, “isto está ok”, “muito bom”, “concordo”, “isso”, “isso mesmo”, “adequado o que já existe”, “importante”, “relevante”, “entendendo ser importante”, “fundamental”, “também é um ponto fundamental”, “pouco sei se isso acontece realmente”, “a ser feito”, “não existe”, “pouco para a demanda existente”, “me sinto totalmente comprometida”, “nada”, “não tenho respostas”, “nada a declarar”, “nada a declarar sobre esse quesito”, “creio que são adequados”, “não se aplica melhorias”, “quase não existe”, “acho muito bom o que tem”, “NA”, “está dentro das expectativas”, “satisfatório”, “não”, “sem opinião sobre o tema”, “nenhuma experiência ou conhecimento em relação a isso”, “muito satisfeita com os métodos de ensino e exigência dos professores”, “concordo plenamente”, “sempre”, “total”, “urgente urgentíssima”, “desconheço”, “o pouco que vi me pareceu satisfatório”, “não tive experiência dentro deste campo”, “não tenho conhecimento para responder a esse tópico”, “manter a organização como está, pois está dando certo”, “em bom nível”, “excelente iniciativas estão sendo realizadas”, “pode melhorar”, “considero que a UFRGS tem um bom programa de cooperação internacional”, “não conheço o tema”, “neste quesito acredito que a UFRGS esteja bem encaminhada”, “não tenho opinião a expressar nesse momento”, “adequados”, “nada mais”, “acho bom”, “está bom”, “devem ser incentivadas”, “acredito que neste aspecto a UFRGS tem nota 10”, “acho eficiente”, “regular”, “bom”, “de certa forma boa”, “sem ideias até o momento”, “continuidade”, “satisfeito”, “não tenho opinião formada sobre isso”, “aqui acho que a UFRGS faz um bom papel”, “aqui na UFRGS este papel é bem desenvolvido”, “acredito que seja de grande valor para o desenvolvimento da UFRGS”, “tem até demais”, “bem legal”, “acredito que a UFRGS já está fazendo isso”, “continuidade no trabalho que vem sendo desenvolvido”, “extremamente necessário”, “aparentemente parecem que são boas”, “nada a informar” |
| Tipo 3               | Campos com “ver observação anterior”, “vide o item número ‘n’” ou “idem ao anterior” tiveram seu conteúdo substituído efetivamente pelo conteúdo anterior.  |

### Passo 2 – Criação do projeto novo no *software* NVIVO e importação de dados

Inicialmente, deve ser criado o projeto novo no *software* NVIVO para importação dos dados, executando as seguintes instruções:

- Abrir o *software* NVIVO
- Em “Arquivo - Novo” ou no menu à esquerda “Criar Novo Projeto”
- Nomear “PDI 2016-2026”
- Inserir uma descrição a respeito do projeto que será sendo executado

A seguir, deve ser realizada a importação dos dados da pesquisa do banco de dados do *software* de *web* LimeSurvey para o banco de dados do *software* NVIVO, utilizando as seguintes instruções:

- No painel à esquerda, na opção “Fontes”, serão salvos os bancos por perfil (coletivo, técnicos, docentes e alunos) na pasta “Internas”, pois assim os dados ficarão armazenados internamente no *software* NVIVO.
- Na aba “Dados Externos”, selecionar a opção “Conjunto de Dados”. Abrirá o assistente de importação de dados que auxiliará na importação das planilhas em formato Excel. Será necessário repetir esse procedimento para cada uma das planilhas (perfil) desejadas.

- Executar os seguintes passos:
  - i. localizar onde está salva a planilha na rede
  - ii. observar se a planilha que contém os dados está selecionada corretamente na janela “Nome da Planilha” e na janela de “Visualização dos dados” se as colunas com os conteúdos estão separadas adequadamente.
  - iii. na janela de “Visualização dos dados” verificar com atenção aos formatos de data (se necessário) e o cabeçalho da planilha.
  - iv. conferir as opções de campos (colunas). Verificar se os campos que serão analisados estão identificados corretamente. Os campos com respostas abertas devem estar identificados como "Texto codificável" logo abaixo do nome da coluna. Se todas estiverem corretas, avançar. Caso não, selecionar a coluna que precisa ser modificada e nas opções “Tipo de Análise” apresentadas logo acima da tabela modificar para "Campo Codificável".
 

**Obs.:** as colunas com a classificação “texto codificável” apresentam fundo branco, enquanto as demais são cinza-claro. Outras opções de classificação são: texto e inteiro, por exemplo, em geral apresentadas quando o campo tem número limitado de caracteres, são oriundos de campo de seleção (e não texto abertos) e número em si.
  - v. Nomear a planilha a partir da composição “perfil\_data” (data de extração dos dados) e criar uma descrição sobre o conteúdo dela.

### **Passo 3 – Criação dos nós e subnós para cada um dos temas propostos no instrumento de consulta**

No painel à esquerda, na opção "Nós", selecionar a pasta principal "Nós", clicar com o botão direito e selecionar a opção "nova pasta" e criar a pasta “Temas” onde serão armazenadas as codificações de análise iniciais por tema. Executar os seguintes passos, dentro da pasta criada:

- i. criar um nó para cada um dos temas através a partir da aba "Criar", opção "Nó".
- ii. na janela que se abrirá, inserir o nome do nó (composto pela posição da pergunta no questionário e nome do tema). Também inserir uma descrição a respeito do que trata o nó (pelo menos as palavras chaves citadas no questionário) e selecionar a opção "agregar codificação de nós secundários". Por exemplo, para o Tema “Inovação Acadêmica” o nome do nó será “01 Inovação Acadêmica”, pois se trata do primeiro campo a ser preenchido no questionário com contribuições.

- iii. dentro de cada nó principal (temas) criar os subnós para cada um dos perfis que serão analisados. Para isso, selecionar o nó principal e clicar em “novo nó” ou através da aba “Criar”, opção “Nó”. Na janela que abrirá, verificar se no campo “Nome hierárquico” aparece o seguinte caminho “Nós \\  
Temas \\  
Nº Nome do Tema” (corresponde a pasta principal Nós \\  
a pasta criada para agregar os temas \\  
Nó principal do tema). Compor o nome do subnó pelo número referente à questão (já utilizado no nó principal) e o nome do perfil. Incluir uma descrição para o nó. Por exemplo, para o perfil docente, o subnó de “01 Inovação Acadêmica” será “01 Docente”. Assim, os perfis e temas são interligados pela identificação numérica.

#### **Passo 4 - Codificar o conteúdo das fontes dentro dos nós e subnós**

No painel à esquerda, na opção "Fontes", selecionar e abrir (duplo clique) a planilha com os dados a serem codificados (será necessário repetir esse procedimento para cada uma das planilhas (perfil)). Para tanto, executar os seguintes passos:

- i. abrir a fonte de dados a ser codificada
- ii. selecionar a coluna onde estão os dados a serem codificados. Cada coluna apresenta um tema, assim será necessário repetir esse e os próximos passos para cada um dos temas.
- iii. clicar com o botão direito e selecionar as opções "Codificar Seleção/Codificar seleção em nó existente" ou através da aba "Analisar", opção "Codificação seleção em nó existente". Na janela que abrirá, achar a pasta onde estão os temas, dentro da pasta achar o tema e selecionar o perfil onde serão codificadas as respostas. **Cuidado** para não selecionar toda a pasta ou então o nó principal, apenas o subnó deve receber as informações.

**Obs.:** como o nó principal foi criado como a opção “agregar codificação de nós secundários”, as informações que serão destinadas para cada perfil automaticamente serão agrupadas no nó principal criando uma “base de dados geral” e não mais segmentada por perfil.

#### **Passo 5 - Organização dos bancos no *software* NVIVO**

Primeiramente, deve-se acrescentar na lista de palavras impeditivas do *software* NVIVO, aquelas que não vêm na sua listagem padrão e que foram identificadas em uma análise preliminar. As palavras acrescentadas à lista de impeditivas foram: para, UFRGS, não, tem, temos, tanto, também, etc., forma, bem, muito, muitos, muita, muitas, dentro, além, cada, pelo, pelos, pela, pelas, seria, maior, onde, deve, devem, está, maior, menor, maiores, menores, disso.

## Passo 6 - Análise dos Dados

### Das Respostas Individuais

Após a purificação dos dados, resultaram 1.187 acessos válidos individuais para análise. Para cada acesso haviam 10 possibilidades de contribuições independentes, isto é, cada tema estratégico poderia receber ou não contribuições. Em cada tema estratégico poderiam ser colocadas mais de uma contribuição. Dentre os acessos válidos, todos os temas tiveram contribuições válidas. Sendo assim, foram examinadas 11.870 contribuições, utilizando as funcionalidades de agrupamentos do *software* NVIVO, explicitadas anteriormente (léxica e categórica).

A partir das análises preliminares dos resultados da pesquisa (semanalmente) foram identificadas algumas palavras chaves que indicavam sugestões e verbos indicativos da direção da ação a ser tomada. Esta análise se deu através da leitura individual de cada uma das respostas recebidas. Após o fechamento da pesquisa, todos os resultados (bancos com contribuições individuais) foram inseridos no *software* NVIVO. Embora a análise em si não se baseie em frequência, esta ferramenta ajudou a compilar as contribuições através da convergência das mais para as menos frequentes, buscando as sugestões mais comuns até as mais singulares. As palavras chaves foram identificadas por tema.

Para cada tema, foi criada uma “Nuvem de Palavras” (ver Figura A1.6), para identificação das palavras chaves e verbos pertinentes. O passo a passo para criação da Nuvem:

- i. Na aba “Consulta”, selecionar a opção “Frequência de Palavras”
- ii. Na janela que se abre, selecionar no campo “De”, os nós/perfis que quer analisar. Nesse caso, para cada um dos temas, selecionar os perfis que correspondem às respostas individuais. Executar
- iii. Junto à tabela com a listagem gerada, à direita, estará disponível um menu com outros gerados pela análise, entre eles a opção “Nuvem de Palavras”.

Em alguns temas, as análises preliminares (visuais) indicaram que algumas palavras chaves acabariam por criar um subgrupo de outras palavras chaves. Nesses casos, além das nuvens principais foram criadas as nuvens para esses subgrupos. O passo a passo para criação das nuvens dos subgrupos de palavras chaves:

- i. Na aba “Consulta”, selecionar a opção “Pesquisa de Texto”
- ii. Na janela que se abre, na aba “Consulta da pesquisa de texto”, campo “Procurar”, inserir a(s) palavra(s) que deseja procurar. No campo “De”, selecionar os nós/perfis que quer analisar. Nesse caso, para cada um dos temas, selecionar os perfis que correspondem às



respostas individuais. Na aba “Opções de Consulta”, na parte dos resultados selecionar a opção “Criar resultados, como novo nó”, escolher onde salvar e o nome do nó a ser criado (em geral, “Palavra-chave” - “Nome do Tema”). Na parte correspondente a “expandir codificação”, selecionar a opção “expandir para contexto personalizado”. Executar.

- iii. Proceder o passo a passo de criação de nuvem descrito acima, a partir deste novo nó, para gerar a nuvem de palavras deste subgrupo.

Após a análise no *software* NVIVO, reuniram-se as palavras encontradas àquelas que já haviam sido destacadas pela análise visual das respostas. Criando-se assim, para cada tema, uma listagem de palavras-chaves, itens relacionados e verbos pertinentes que guiaram a construção dos objetivos estratégicos finais.

Após a compilação dos dados, foi possível aproveitar o uso do *software* NVIVO para fazer algumas investigações específicas a respeito das abordagens relacionadas a algumas das palavras-chaves. Para isso, criou-se uma “Árvore de palavras” (ver Figura A1.7) onde a palavra central é a de interesse e suas ramificações correspondiam as frases que se ligavam a ela. O passo a passo para criação da árvore de palavras:

- i. Na aba “Consulta”, selecionar a opção “Pesquisa de Texto”
- ii. Na janela que se abre, na aba “Consulta da pesquisa de texto”, campo “Procurar”, inserir a palavra que deseja procurar. No campo “De”, selecionar os nós/perfis que quer analisar. Nesse caso, para cada um dos temas, selecionar os perfis que correspondem às respostas individuais. Executar.
- iii. Na janela de resultados, à esquerda, terá a opção “Árvore de Palavras” mostrando as ramificações da busca.

## **Respostas de Coletivos**

O total de contribuições recebidas para os coletivos foi de 66 coletivos internos e 2 coletivos externos. De forma similar ao formulário das contribuições individuais, para cada acesso haviam 10 possibilidades de contribuições independentes, isto é, cada tema estratégico poderia receber ou não contribuições. Em cada tema estratégico poderiam ser colocadas mais de uma contribuição. Dentre os acessos válidos, todos os temas tiveram contribuições válidas, tendo sido examinadas 680 contribuições válidas, analisadas visualmente (análise de conteúdo).

A análise das respostas dos coletivos, tanto internos quanto externos à UFRGS foi realizada somente após o fechamento do prazo para contribuições.

Neste caso, não foi utilizado o *software* NVIVO. As respostas foram analisadas apenas visualmente, por leitura, porém o resultado obtido foi muito similar às respostas individuais, ou seja, listagem de palavras chaves, itens relacionados e verbos pertinentes. A distribuição similar foi necessária para que pudesse ser feita a consolidação geral entre coletivos e individuais antes da criação dos objetivos estratégicos finais.

A consolidação final dos dados foi realizada agrupando as ideias dos individuais com as dos coletivos (ver Anexo AII – Resultados Consolidados). A partir desta lista consolidada de ideias foram elaborados objetivos estratégicos que estivessem em conformidade com a visão, valores e prerrogativas do estatuto da Instituição; com as orientações do PNE; e com a constituição. Estes objetivos encontram-se detalhados no capítulo 4, seção 4.2.4, deste documento. Além dos objetivos estratégicos foram gerados *clusters* por frequência que identificam as grandes diretrizes orientadoras para o PPI da Universidade que orientarão os PPCs das unidades acadêmicas e os planos de gestão.

Vale destacar que esta base de dados se constitui em um instrumento para as próximas gestões, pois compreendem contribuições pontuais que estão diretamente relacionadas aos objetivos estratégicos amplos identificados no PDI; tais contribuições podem se transformar em objetivos/ações táticas destes objetivos estratégicos.

## **Fim do Manual**

### **Etapa 7: Definição dos procedimentos de avaliação**

Devido ao fato de que um dos principais fatores críticos apontados na análise do ambiente atual e também nas conferências e seminários ter sido o acompanhamento dos objetivos e ações derivadas, foi destacado um capítulo especial para os procedimentos de avaliação, sendo eles: acompanhamento gerencial dos objetivos estratégicos e projetos derivados em cada unidade acadêmica ou gestora que identificar ações relacionadas com determinado objetivo; avaliação de percepção da comunidade do atingimento dos objetivos e da execução das ações, a ser realizada em períodos mais espaçados; e informações contidas no Relatório de Auto Avaliação Institucional (RAAI). Todas estas avaliações contribuem para que ajustes sejam feitos quando necessários e a UFRGS atinja a visão de futuro para 2026.

### **Etapa 8: Elaboração do relatório do PDI**

Este documento foi escrito pelo Comitê do PDI como uma compilação dos elementos necessários a um PDI, mantendo os resultados obtidos das diversas técnicas de coleta de dados coletas. Porém, seu conteúdo deverá ser

deliberado pelo Conselho Universitário que poderá modificá-lo para compor a versão final do PDI, para vigência no período de 2016 a 2026.

Inicialmente, foram efetuadas comparações da estrutura e de conteúdo para relatórios de PDI entre 19 universidades federais brasileiras. A seguir, foram criadas tabelas comparativas entre o que o decreto exige de conteúdo, o conteúdo do PDI anterior da UFRGS e a estrutura a ser utilizada para este PDI. Por fim, foram consultados órgãos orientadores e avaliadores quanto ao cumprimento do conteúdo e a estrutura do PDI. Também, foram estudados documentos do MEC e do INEP – formulário novo, buscando examinar os itens obrigatórios para constar no PDI.

A estrutura constante neste relatório foi aprovada em reunião pelos membros do Comitê do PDI, que entenderam que a mesma estava cumprindo com as normas estabelecidas.

### **Etapa 9: Encerramento do processo do PDI**

O encerramento do processo de elaboração do PDI se dará com a apresentação deste documento ao Conselho Universitário (CONSUN). O CONSUN, após avaliação e aprovação, deverá publicar a versão final do documento, para disponibilização à comunidade.

### **Etapa 10: Planejamento do processo de acompanhamento do PDI**

Esta etapa compreende a elaboração do planejamento do processo de acompanhamento do PDI ao longo do horizonte de planejamento, composto pela criação de indicadores, prioridades dos objetivos estratégicos e modelagem do painel de acompanhamento dos indicadores dos objetivos estratégicos e das ações derivadas.

## ANEXO AII – Resultados Consolidados (brutos)

### Tema 1: Inovação acadêmica

#### VERBOS

**Criar/construir; Estimular/incentivar;  
Ampliar/melhorar/aumentar;  
Fomentar/fortalecer;  
Promover/buscar/desenvolver;  
Instituir/estabelecer; Oferecer**

#### Resultados

|  |  |  |
|--|--|--|
| Flexibilidade Curricular, Inclusão de créditos para extensão, cursos interdisciplinares e multidisciplinares, Inserção de disciplinas em Língua estrangeira e português em todos os níveis de ensino, carga horária, cursos tecnológicos | Criação de uma estrutura (por exemplo, Núcleos de Disciplinas Interdisciplinares) sob a responsabilidade das Pró-reitorias correspondentes (Graduação ou Pós-Graduação) que permitem o registro de disciplinas com caráter interdisciplinar que poderão ser cursadas por estudantes de diversos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação stricto sensu da UFRGS e ministradas por professores de áreas complementares. | Atualização/resgate/ampliação/ do uso das metodologias, dos conteúdos e ferramentas de ensino (inclusive material biblioteca), ensino a distância (EaD), e pesquisa, integração de modalidades. Disseminar a utilização de TICs nos processos de ensino e avaliação. |
| a) Articulação de pesquisa/ensino/extensão com aplicação social e inclusiva.<br>b) Envolvimento de todos os atores sociais.<br>c) Ensino e pesquisa translacionais.  | Aplicação prática dos conhecimentos  | Novas linhas de pesquisa, com ênfase na interdisciplinaridade  |
| Infraestrutura física e tecnológica.   | Incorporação a cultura da inovação, do empreendedorismo, da inserção social, e do voluntariado nas atividades acadêmicas   | Empresas Jr, a partir da lógica do empreendedorismo  |
| PPI + premissas de transversalidade acadêmica  | Programa interno de produtividade em pesquisa  | Inovação e pesquisa interdisciplinares   |
| Pesquisa básica com inovação e interesse para sociedade  | Incentivo à realização de trabalhos (conclusão de cursos, graduação, pós-graduação) e pesquisas relacionados à Inovação e ao Empreendedorismo.   | Fomentar/Incentivar cooperação técnica nacional, regional e internacional  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Áreas de conhecimento: inovação, interação e interdisciplinar   | Valorização dos saberes tradicionais no ensino  | Política permanente de aperfeiçoamento pedagógico de todos os docentes.   |
| Novas tecnologias na educação (currículos, disciplinas, cursos), na saúde (sistemas) e disponibilização de recursos (financeiros e técnicos)  | Financiamento para novas linhas de pesquisa (projetos), cooperação, convênios e novos modelos de interação empresa-universidade, interdisciplinaridade na pesquisa, pesquisas sociais, interação nacional, regional e internacional | Cursos (currículo, disciplinas, carga horária, línguas estrangeiras, programas, empreendedorismo); Formação (mercado, prática, empresa, profissional), ensino a distância (EaD), interação, EDIFRGS (gênero); Qualidade |
| Currículos: carga horária, redução, disciplinas, atividades acadêmicas, interação, extensão, prática, profissional, empreendedorismo, mercado, realidade, empresa, internacional, global, inovação, atualização, integração, participação, interdisciplinar, ensino a distância (EaD) | Práticas Pedagógicas (aprendizagem): debate, fóruns, tecnologias de aprendizagem, resolução de problemas, TIC na educação, interatividade, experiência profissional dos professores   | Incorporação dos conceitos e princípios da acessibilidade e inclusão em todas as ações, projetos e atividades de ensino, iniciação científica e extensão  |

## Tema 2: Transversalidade acadêmica

### VERBOS

**Estimular/incentivar;  
Desenvolver/promover; Ampliar;  
Criar**

### Resultados

|   |   |
|---|---|
| a) Centros e laboratórios compartilhados/multiuso/interdisciplinares/multi disciplinares/especializados. Todos os níveis de ensino.<br>b) Unificação de bibliotecas (integração, interdisciplinares)<br>c) Integração entre ensino de graduação e pós-graduação.<br>d) diferentes espaços de práticas | Disciplinas transversais, multidisciplinares e gerais (português, empreendedorismo, matemática, sociologia, filosofia, etc.), independentes de departamento |
| Atividades interdisciplinares de extensão/ensino/pesquisa (cultural, artística, esportiva)  | Ações, Projetos e programas de apoio à diversidade  |
| Integração, participação. Ações de integração (ambiente acadêmico) como um todo, independente de Unidade ou Campus, todos níveis de ensino  | Promover a aproximação das diferentes áreas de conhecimento com os temas relacionados à inovação e ao empreendedorismo                                      |

|   |   |
|---|---|
| Desenvolver uma política de formação de docentes e técnico-administrativos para a transversalidade acadêmica. | Interdisciplinaridade, multidisciplinaridade e integração nas disciplinas, currículos, laboratórios, departamentos, centros, unidades e as diferentes áreas de conhecimento e dos espaços; experiência nos cursos, na formação, profissão, habilidades, projetos, atividades, programas |
|---|---|

### Tema 3: Alianças estratégicas

#### VERBOS

**Buscar/promover/facilitar;  
Fortalecer; Ampliar**

#### Resultados

|  |  |
|--|--|
| Expansão dos convênios, parcerias e cooperação, inclusive na área administrativa   | Universidade-Empresa, duas vias empresas/indústrias/instituições/órgãos governamentais   |
| Bolsas   | Mobilidade/Intercâmbio (Regimentais, criação de política)  |
| Estrutura para recepção de intercambistas (alunos e docentes) e pesquisadores  | Financiamento  |
| Projetos e pesquisas intra/interinstitucionais   | Internacionalização da Extensão/Pesquisa e Desenvolvimento/Atividades acadêmicas   |
| Reforçar a presença institucional nos diferentes fóruns e espaços representativos de relevância acadêmica, especialmente em áreas estratégicas e associadas à inovação   | Ampliação da interação com o setor público e privado, por meio de fortalecimento de projetos de transferência de tecnologia, comercialização de patentes, prestação de serviços, desenvolvimentos conjuntos, etc |
| Parcerias com as agências reguladoras no âmbito estadual e nacional para a identificação e desenvolvimento de soluções que agilizem a oferta de inovações à sociedade  | Maior apoio às parcerias e projetos com instituições internacionais, nacionais e regionais em áreas estratégicas para a universidade   |
| Fortalecer parcerias com entidades antidiscriminatórias e de promoção de Direitos Humanos  | Aproximar as unidades com o HCPA a fim de ampliar a eficácia das atividades já realizadas entre a UFRGS e o Clínicas.  |
| Parcerias e convênios, colaboração e cooperação com instituições e empresas locais, regionais, nacionais e estrangeiras; entre as áreas de conhecimento; intercâmbio e mobilidade, projetos e programas com organizações sociais |  |

### Tema 4: Inserção Internacional, Nacional e Regional

#### VERBOS

**Aumentar/melhorar/ampliar;  
Fortalecer/reforçar/fomentar;  
Buscar; Incentivar**

## Resultados

|   |   |
|---|---|
| a) Inserção do CLN na vivência e necessidades da região.<br>b) Inserção regional com foco em desenvolvimento social.<br>c) Interação com egressos da universidade | Mobilidade acadêmica de técnicos/docentes/discentes, inclusive em âmbito nacional (inclusive missões de curta duração)  |
| Línguas estrangeiras e português  | Eventos, missões de curta duração   |
| Local, Nacional, Regional, Internacional  | Incentivo à presença de pesquisadores estrangeiros por meio de programas institucionais   |
| Política de divulgação/comunicação específica, atrelados as políticas de internacionalização e qualificação. Política editorial.                                  | Ampliar a interação com outras universidades e instituições de pesquisa com o intuito de estabelecer acordos de cooperação que visem a facilitar os processos de patenteamento em conjunto, negociações e proteção da propriedade intelectual com parceiros internacionais. |
| Desenvolver a Internacionalização das ações de Empreendedorismo e Inovação  | Fortalecer a articulação com fóruns regionais e nacionais de Ações Afirmativas  |
| Política de inserção dos intercambistas (alunos e docentes) de outras instituições (nacionais ou internacionais) na UFRGS   | Internacionalização integrada de ensino, pesquisa e extensão, de maneira (através de uma política) institucional  |
| Política de integração institucional dos professores visitantes e pós-doutorandos   | Programas internacionais de pós-graduação com possibilidade de expansão dos acordos de co-tutela e dupla-diplomação.  |
| Criar centros afiliados de alto nível (nacional e internacional)  | Internacionalização, interação nacional e regional através de mobilidade, intercâmbio, convênios, projetos, programas, eventos culturais; necessidade de conhecimento e de cursos de inglês   |

## Tema 5: Desenvolvimento Organizacional

### VERBOS

**Melhorar/ampliar; Criar; Diminuir; Desenvolver**

## Resultados

|  |   |
|--|---|
| Consolidar Avaliações periódicas das ações, sistematização, egressos   | Capacitação (mestrado/doutorado) voltadas para os TAEs. Aperfeiçoar a política de capacitação permanente dos servidores.  |
| Ações e materiais (conscientizações) voltados para as questões de diversidade  | Integração, otimização de recursos, rever estrutura administrativa e acadêmica, modernização da estrutura administrativa. |
| Comunicação interna (transparência, orientação, informativa, voltada a comunidade para a vida institucional) e externa<br>Comunicação visual. Política de comunicação. | Capacitação professores novas metodologias de ensino, de gestores, atendimento  |
| Gestão: pessoas (gestores, alocação, desempenho, inclusiva), processos, cultura, mudanças, sustentável, documental e ambiental, projetos, maturidade                   | Processos (agilidade, transparência, desburocratização, simplificação)  |
| Mobilidade interna   | Planejamento  |

|   |  |
|---|--|
| Unificação de bibliotecas. (de TA)  | Memória Institucional/Organizacional   |
| Modelo de gestão  | Segurança da informação  |
| Priorização do quadro técnico de nível superior   | Divulgação externa da pesquisa e da inovação   |
| Infraestrutura (Construir, Ampliar, Reformar, Manter, compartilhar interna e externamente)  | Estratégias de desenvolvimento com as fundações de apoio   |
| A UFRGS deve se empenhar junto ao congresso e ao executivo para a criação de novos marcos regulatórios e marcos legais para as universidades federais visando maior autonomia e tratamento diferenciado e menos burocrático na gestão da pesquisa e desenvolvimento, com leis específicas para o setor.   | Incentivo a criação de espaços acadêmicos adaptados para o desenvolvimento de atividades que visam disseminar a cultura da inovação e do empreendedorismo: salas de aulas com mobília adaptada e equipamentos audiovisuais |
| Possibilitar a validação das tecnologias desenvolvidas na universidade através da aplicação, do uso na sua própria infraestrutura (por exemplo, prédios, equipamentos coletivos)  | Equilíbrio das distribuições da participação dos gêneros no quadro de servidores, em todos os níveis   |
| Qualificação da gestão em todos os níveis administrativos da universidade   | Aperfeiçoar os sistemas de registro, avaliação e controle das atividades acadêmicas.   |
| Gestão e administração através de processos e sistemas visando eficiência das atividades do trabalho, (des)burocratização, procedimentos e governança, informação e transparência dos recursos; comunicação e divulgação entre departamentos, unidades, setores e pela estrutura; avaliação (capacitação, ensino de graduação e pós-graduação, formação e cursos); infraestrutura (pessoas, espaço); cultura (projetos) |  |

## Tema 6: Inovação

### VERBOS

**Desenvolver; Ampliar;  
Fomentar/fortalecer;  
Estimular/incentivar; Inovar**

### Resultados

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| Incubadoras, coworking, startups, desenvolvimento de <i>softwares</i> , empresas júnior (todas as áreas do conhecimento) | Prontuário eletrônico (sistema)  |
| Capacitação (processo permanente): patentes, empreendedorismo, propriedade intelectual                                   | Desenvolvimentos com foco social |
| Aquisição/desenvolvimento de novas tecnologias   | Instrumentação técnica           |



|   |  |
|---|--|
| Projetos de pesquisa para inovação  | Mapeamento de competências tecnológicas e de prospecção  |
| Ações para promover a interdisciplinaridade da pesquisa científica e tecnológica, a partir do aprofundamento da visão de portfólios como eixo organizador da inovação.  | Ampliar e diversificar mecanismos que permitam a remuneração da universidade pelo conhecimento gerado.   |
| Definição de uma Política de Inovação para a UFRGS  | Reforço do papel da universidade como agente de fomento à inovação e ao empreendedorismo   |
| Incentivo a parcerias com o setor produtivo e estímulo à comunidade interna (em especial docentes e alunos) a desenvolverem pesquisas voltadas a solucionar problemas/desafios vivenciados pela sociedade.  | Consolidação do parque científico e tecnológico<br>- infraestrutura física<br>- incubadoras, startups, spin-offs   |
| Comunicação   | Ampliação das relações com setor público e privado   |
| Internacionalização da inovação?  | Desenvolvimento e Reestruturação organizacional<br>- núcleos de empreendedorismo<br>- agilização das interações  |
| Internacionalização da inovação?<br>Institucionalização da política de empreendedorismo e inovação<br>- criando um sistema de empreendedorismo<br>- criando disciplinas de empreendedorismo<br>- criando competências<br>- mecanismos de transferência de tecnologia<br>- mecanismos de prospecção de oportunidades | Interação e integração (cursos, áreas de conhecimento, laboratórios); Novas tecnologias (patentes, propriedade, projetos, ideias, produtos e serviços) e competências tecnológicas; Parque tecnológico e parcerias (incubadoras, empreendedorismo, empresas, startups) |

## Tema 7: Inclusão Social

### VERBOS

**Aumentar/ampliar/melhorar; Incluir; Estimular; Fortalecer**

### Resultados

|  |   |
|--|---|
| Acessibilidade (arquitetônica, material didático, acervo, tecnológico, etc.)   | Conscientização servidores /<br>Conscientização da comunidade UFRGS - com respeito aos temas de gênero, LGBT, e outros grupos |
| Assistência estudantil / Assistência à comunidade UFRGS  | Diversidade (gênero, ...)   |
| Cursos de nivelamento  | Atividades/ações inclusivas de ensino, pesquisa, extensão, culturais, esportivas e artísticas                                 |
| Suporte ao ingressante, acolhimento a integrantes da comunidade UFRGS, inclusive estrangeiros, com/sem necessidades especiais, ou com vulnerabilidade social e econômica | Projetos com atuação direta na/da comunidade, voluntariado, partilha e apropriação de diferentes saberes pela comunidade      |
| Mobilidade urbana inter-campi, moradia estudantil  | Cursos noturnos / Turno único   |

|   |   |
|---|---|
| Cotas para pós, ensino a distância (EaD), ações afirmativas em todos os pilares   | Popularização da produção científica e tecnológica  |
| inserção da cultura do empreendedorismo e inovação social em ambientes diversos e externos da universidade (ações de extensão), especialmente em locais de vulnerabilidade social e econômica.  | Apoio à realização de atividades sobre questões de gênero, presenciais ou à distância             |
| Implementação de ações afirmativas na pós-graduação   | Fortalecer ações voltadas à permanência e conclusão de curso dos estudantes cotistas e indígenas. |
| Soluções pedagógicas para progresso e inclusão de alunos em condições especiais   | Ações de inclusão voltadas para terceira idade  |
| Ações afirmativas (bolsa permanência, cota, vagas); acessibilidade (acesso, espaços, saúde, deficiência, necessidades, integração, participação); assistência estudantil (política, pesquisa, projetos, ações, programas); diversidade (gênero, LGBT, mulher) |   |

## Tema 8: Sustentabilidade

### VERBOS

**Promover/desenvolver;  
Criar/implantar; Melhorar; Incentivar**

### Resultados

|  |  |
|--|--|
| Recursos (racionalização, físicos e naturais, monetários/compras), Consumo. Política de utilização sustentável dos recursos. | Reciclagem (reaproveitamento de materiais), tratamento de resíduos   |
| Educação (permanente)  | Captação/aporte de recursos humanos/tecnológicos/financeiros em benefício de toda a universidade   |
| Conceitos de sustentabilidade na gestão e expansão dos espaços físicos da universidade                                       | Estimular a implantação de estruturas compartilhadas, sustentáveis, de apoio às ações universitárias   |
| Promover a cultura da sustentabilidade na comunidade universitária, voluntariado   | Gestão e responsabilidade: racionalização de desperdício; espaços e laboratórios ecológicos; conscientização, educação (cursos) e campanhas para o bom uso e consumo dos recursos; políticas, ações, projetos para reciclagem (materiais, lixo, água, energia) |

## Tema 9: Qualidade de vida da comunidade interna

### VERBOS

**Criar; Promover;  
Aumentar/ampliar/melhorar; Investir**

## Resultados

|  |  |
|--|--|
| Centros/Áreas de convivência, centro de eventos  | Mobilidade inter-campi (política urbanística de integração da comunidade acadêmica), estacionamento  |
| Creche   | Ginástica laboral, espaços para a prática de esportes. Promoção de saúde e bem-estar.  |
| Segurança, segurança patrimonial, iluminação, câmeras. Ações integradas com os serviços públicos. Criação de uma brigada de incêndio.  | Posto médico, ambulatório, ações preventivas de saúde  |
| Qualificar os espaços de trabalho no ambiente universitário  | Criação de mecanismos de adesão institucional à campanhas nacionais vinculadas à saúde, bem-estar e direitos humanos   |
| Promoção e desenvolvimento pessoal, pesquisa sobre qualidade de vida   | Projetos arquitetônicos sustentáveis, banheiros, ergonomia de móveis e instalações, sinalizações   |
| Criação de espaços que proporcionam a cocriação como espaços de co-working para que estudantes e servidores possam interagir e desenvolver suas habilidades de empreendedorismo.   | Gestão em tecnologias - Juntamente com o CPD e o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação, estudar, modelar e encaminhar a produção de um novo Sistema Informatizado de Gestão dos Benefícios da Assistência Estudantil |
| Condições de segurança, saúde e infraestrutura relacionadas e integração de espaços de convivência; a construção de prédios, estacionamentos, bibliotecas, laboratórios, ambulatório, bicicletário; a manutenção de salas, banheiros, iluminação; e segurança com guardas, iluminação, câmeras, e em torno dos campi |  |

## Tema 10: Compromisso com o desenvolvimento da educação nacional

### VERBOS

**Ampliar/melhorar; Investir; Criar; Promover**

## Resultados

|   |   |
|---|---|
| Fortalecer as áreas básicas de ensino. Articular os sistemas de ensino para a formação continuada dos profissionais da educação básica. | Formação continuada (todos os níveis), formação interdisciplinar, ensino a distância (EaD), Gestão Escolar, Supervisão escolar, administração escolar. Desenvolver a oferta da formação continuada. |
| Formação para TAEs  | Valorização da experiência profissional   |
| Disseminação das atividades de empreendedorismo, inovação, ciência e tecnologia na educação básica e fundamental.                       | Formação de professores das áreas de licenciatura em relação à: ciência e tecnologia, educação empreendedora, e temas como inovação, propriedade intelectual, e áreas afins                         |
| Incentivo às ações culturais e artísticas, valorizando a diversidade local, nacional e regional e formação de plateias.                 | Fortalecer o compromisso da universidade com temas ligados à diversidade  |

|  |  |
|--|--|
| Estímulo à docência, permitindo que a carreira reconheça os professores vocacionados à docência ou pesquisa/gestão/extensão  | Ampliação da relação da universidade com a educação básica, exemplo Fronteirinhas, integrar o colégio de aplicação |
| Formação continuada: cursos, atividades, capacitação, mestrado, professores e licenciatura; projetos comunitários em educação pública, escolas, básico, técnico, fundamental |  |

**Observação:**

- a. As contribuições descritas no campo “Outros” foram analisadas e incorporadas em um dos temas estratégicos.
- b. As contribuições descritas no campo “Missão, Visão e Valores” e, quando pertinentes, foram incorporadas ao texto correspondente.

## **Agradecimentos**

Ao finalizarmos o processo de construção do PDI 2016-2026, com sua aprovação pelo Conselho Universitário, muitos desafios estão por vir. O trabalho desenvolvido iniciou-se com uma avaliação final do PDI 2011-2015, que permitiu a obtenção de várias sugestões de melhorias. Na sequência, foi feita a identificação de uma metodologia para o processo de elaboração do PDI. Inicialmente se construiu as definições de missão, visão, princípios e valores que decorrem da própria história da UFRGS, de sua importância institucional e de seu compromisso social e, também, a identificação de 10 temas estratégicos relevantes para o período de 2016-2026. A seguir, foram realizados seminários, palestras, mesas redondas entre outras atividades onde a temática do desenvolvimento institucional foi colocada por representantes da própria UFRGS, de outras Instituições de Ensino Superior bem como de autoridades do Ministério de Educação. Em paralelo, foi oferecido à comunidade um instrumento pelo qual sugestões relevantes para cada tema estratégico foram colhidas por meio de contribuições individuais como de coletivos organizados e representativos. Utilizando um método próprio para análise, os dados coletados foram agrupados em áreas que resultaram na definição de objetivos estratégicos. Portanto, o PDI se valeu de um processo formal de planejamento estratégico e de uma metodologia que implicou em uma significativa participação da comunidade interna e externa. O cumprimento de seus objetivos estratégicos se tornará possível na medida em que de um lado a Universidade congregue todos os esforços para concretização desse projeto de futuro e de outro se realize um constante acompanhamento e eventual correção de rumos. O PDI mostra o que a UFRGS quer alcançar para seu futuro, os caminhos pelos quais se chegará a isso dependem do esforço e comprometimento institucional de todos.

O processo de construção do PDI contou com o trabalho e a dedicação dos integrantes do Comitê responsável por sua elaboração, a quem queremos deixar registrado nosso agradecimento e reconhecimento. A partir dos múltiplos olhares, das múltiplas tarefas e do engajamento de todos, a elaboração deste Plano representa as aspirações e os desejos de nossa Instituição.

Obrigado aos membros do Comitê e a todos os integrantes de nossa Universidade que se envolveram na construção do PDI 2016-2026.