



# Plano de Gestão 2018-2021

## UFSM

MICHEL MIGUEL ELIAS TEMER LULIA  
Presidente da República

JOSÉ MENDONÇA BEZERRA FILHO  
Ministro de Estado da Educação

PAULO BARONE  
Secretário de Educação Superior

ELINE NEVES BRAGA NASCIMENTO  
Secretária de Educação Profissional e Tecnológica

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

PAULO AFONSO BURMANN  
Reitor

LUCIANO SCHUCH  
Vice-Reitor

GETULIO ROCHA RETAMOSO  
Chefe de Gabinete do Reitor

MARIONALDO DA COSTA FERREIRA  
Secretário Geral

**PRÓ-REITORIAS**

JOSÉ CARLOS SEGALLA  
Pró-Reitor de Administração

CLAYTON HILLIG  
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis

FLAVI FERREIRA LISBOA FILHO  
Pró-Reitor de Extensão

JOSÉ MARIO DOLEYS SOARES  
Pró-Reitor de Infraestrutura

MARTHA BOHRER ADAIME  
Pró-Reitora de Graduação

FRANK LEONARDO CASADO  
Pró-Reitor de Planejamento

PAULO SCHNEIDER  
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

MARCIA HELENA DO NASCIMENTO LORENTZ  
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

MARCELO FREITAS DA SILVA  
Coordenador da Coordenadoria de Educação, Básica, Técnica e Tecnológica

RUBEM CORRÊA DA ROSA  
Procurador-Geral

LITIELI TADIELLO BEDINOTO FARIAS  
Auditora-Chefe Substituta

**EQUIPE TÉCNICA:**

Pró-Reitor de Planejamento: Frank Leonardo Casado

Pró-Reitor Adjunto de Planejamento: Joeder Campos Soares

Coordenador de Planejamento e Avaliação Institucional: Fernando Pires Barbosa

Ass. Adm. Cristina Izabel Moraes Bolzan

Adm. Carmen Cristina Suptitz

Adm. Giana Silva Giacomelli

Téc. em Contabilidade Jaiser Tapia

Adm. José Orion Martins Ribeiro

Adm. Regis Simeão Saldanha Fagundes

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2. PDI 2016-2026</b>	<b>7</b>
2.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES	7
2.2. PLANO DE METAS PARA 2021	8
2.2.1. VISÃO GERAL DO PLANO DE METAS	8
2.2.2. PLANO DE METAS DO DESAFIO 2	11
2.2.3. PLANO DE METAS DO DESAFIO 4	12
2.2.4. PLANO DE METAS DO DESAFIO 5	13
<b>3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE GESTÃO</b>	<b>15</b>
3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
3.1.1. DESAFIO 1 – INTERNACIONALIZAÇÃO	16
3.1.2. DESAFIO 2 – EDUCAÇÃO INOVADORA E TRANSFORMADORA COM EXCELÊNCIA ACADÊMICA	16
3.1.3. DESAFIO 3 – INCLUSÃO SOCIAL	16
3.1.4. DESAFIO 4 – INOVAÇÃO, GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	17
3.1.5. DESAFIO 5 – MODERNIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	17
3.1.6. DESAFIO 6 – DESENVOLVIMENTO LOCAL, REGIONAL E NACIONAL	17
3.1.7. DESAFIO 7 – GESTÃO AMBIENTAL	18
3.2. MAPAS ESTRATÉGICOS	19
3.2.1. DESAFIO 1 - INTERNACIONALIZAÇÃO	19
3.2.2. DESAFIO 2 – EDUCAÇÃO INOVADORA E TRANSFORMADORA COM EXCELÊNCIA ACADÊMICA	20
3.2.3. DESAFIO 3 – INCLUSÃO SOCIAL	21
3.2.4. DESAFIO 4 – INOVAÇÃO, GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	22
3.2.5. DESAFIO 5 – MODERNIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	23
3.2.6. DESAFIO 6 – DESENVOLVIMENTO LOCAL, REGIONAL E NACIONAL	24
3.2.7. DESAFIO 7 – GESTÃO AMBIENTAL	25
<b>4. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES</b>	<b>26</b>
4.1. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO	26
4.1.1. METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DA ANÁLISE AMBIENTAL	26
4.1.2. METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
4.1.3. METODOLOGIA PARA DEFINIÇÃO DO PLANO DE METAS	27
4.2. MATRIZ SWOT	28
4.2.1. DESAFIO 1 – INTERNACIONALIZAÇÃO	28
4.2.2. DESAFIO 2 – EDUCAÇÃO INOVADORA E TRANSFORMADORA COM EXCELÊNCIA ACADÊMICA	29
4.2.3. DESAFIO 3 – INCLUSÃO SOCIAL	30

4.2.4.	DESAFIO 4 – INOVAÇÃO, GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	30
4.2.5.	DESAFIO 5 – MODERNIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	32
4.2.6.	DESAFIO 6 – DESENVOLVIMENTO LOCAL, REGIONAL E NACIONAL	33
4.2.7.	DESAFIO 7 – GESTÃO AMBIENTAL	34
4.3.	<b>DOCUMENTOS BASE PARA O PLANO DE GESTÃO</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

---

A Universidade Federal de Santa Maria apresenta o Plano de Gestão para o período 2018-2021, elaborado a partir de documentos de referência do governo federal, da plataforma de campanha Paulo Afonso Burmann e Luciano Schuch e do PDI 2016-2026 da UFSM.

O plano considera os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores de gestão e foi elaborado com a participação dos gestores da reitoria. Fazem parte do plano um conjunto de 68 objetivos estratégicos, distribuídos entre os sete desafios institucionais previstos no PDI 2016-2026.

Além dos objetivos estratégicos para o período de vigência do plano, o documento também apresenta um plano de metas para 2021, contemplando dez indicadores de acompanhamento. Este plano de metas serve como referência para o desenvolvimento da instituição no período, e prevê, dentre outros aspectos, o alcance do conceito máximo no Índice Geral de Cursos – IGC no ano de 2021.

O plano de metas está concentrado em indicadores acadêmicos relacionados à graduação e pós-graduação, bem como em aspectos financeiros da instituição<sup>1</sup>. Quanto aos indicadores da graduação, o foco está em consolidar os índices de qualidade dos cursos e aumentar a taxa de conclusão da instituição como um todo, aumentando assim o número de estudantes diplomados pela instituição.

Na pós-graduação, além do aumento na qualidade dos programas, há também um viés voltado para a expansão, aproveitando-se de áreas em que a universidade possui um corpo docente qualificado, mas ainda não possui programas de pós-graduação instituídos.

Por fim, nos aspectos financeiros, há previsão de esforços para aumentar o orçamento recebido do governo federal, bem como para reduzir o gasto com encargos relacionados a itens como energia elétrica e serviços terceirizados.

O restante deste documento está organizado em capítulos, conforme descrito a seguir. O capítulo 2 apresenta a missão, visão e valores institucionais, junto ao plano de metas da instituição para o período 2018-2021. O capítulo 3 apresenta os objetivos estratégicos, organizados de acordo com os sete desafios institucionais previstos no PDI. O capítulo 4 apresenta a metodologia de elaboração e um resumo de informações complementares que foram utilizadas durante o processo de elaboração do plano.

Também fazem parte deste documento dois anexos. O Anexo I apresenta uma análise de informações e indicadores institucionais, a qual foi utilizada como base para definição do plano de

---

<sup>1</sup> Os cursos da educação básica e profissionalizante da instituição não fazem parte do plano de metas porque, diferentemente do que ocorre com o ensino superior por meio do IGC, não há um índice único que possa ser utilizado como referência. Entretanto, a educação básica e profissionalizante está contemplada normalmente nos demais objetivos estratégicos que compõem o plano.

metas. O Anexo II apresenta a relação completa de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, na forma como foram levantadas durante uma das etapas do processo de elaboração do plano.

## 2. PDI 2016-2026

---

O PDI 2016-2026 da Universidade Federal de Santa Maria foi construído de maneira amplamente democrática e definiu, dentre outros aspectos, um conjunto de sete desafios institucionais que serão abordados pela instituição no período de vigência do plano: 1-Internacionalização; 2-Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; 3-Inclusão social; 4-Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; 5-Modernização e desenvolvimento organizacional; 6-Desenvolvimento local, regional e nacional; 7-Gestão ambiental.

Ao mesmo tempo em que propôs estes sete desafios, a instituição consolidou a filosofia institucional que havia sido construída durante a elaboração do PDI 2011-2015, cristalizando a missão, visão e valores institucionais. Dentro desses preceitos, o PDI 2016-2026 também apresentou um conjunto de 45 objetivos estratégicos, e reforçou o compromisso de desenvolver um sistema de indicadores que permita acompanhar o desenvolvimento da instituição.

Dentro desse contexto, esta seção apresenta a missão, visão e valores institucionais, junto a um plano de metas a serem atingidas pela instituição no ano de 2021. O plano de metas leva em consideração um subconjunto de indicadores relacionados a alguns dos desafios institucionais previstos no PDI 2016-2026. Este plano de metas constitui-se de um primeiro passo na direção de institucionalizar o uso de indicadores de acompanhamento como forma de medir o desenvolvimento da instituição ao longo dos anos.

### 2.1. Missão, visão e valores

#### MISSÃO

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

#### VISÃO

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

## VALORES

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

### 2.2. Plano de metas para 2021

Esta seção apresenta o plano de metas da UFSM para o ano de 2021. A seção 2.2.1 apresenta uma visão geral do plano de metas, proporcionando um olhar sintético e integrado das metas da instituição para o período. As seções 2.2.2, 2.2.3 e 2.2.4 apresentam uma breve explicação sobre as metas dos diferentes desafios. Maiores detalhes sobre as análises que foram realizadas para definição das metas podem ser encontrados no *Anexo I – Análise de informações e indicadores institucionais*.

#### 2.2.1. Visão geral do plano de metas

A Universidade Federal de Santa Maria definiu consolidou, em seus dois últimos planos de desenvolvimento institucional, a visão de ser reconhecida como uma instituição de excelência:

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

Embora, no contexto universitário, a excelência seja um conceito difícil de mensurar, o país instituiu um sistema de avaliação próprio que leva em consideração a realidade das universidades brasileiras. Este sistema está consolidado em um índice chamado IGC – Índice Geral de Cursos<sup>2</sup>.

O IGC contempla avaliações dos cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pelas instituições de ensino superior do país e varia em uma faixa de 1 a 5, onde 5 indica o conceito máximo. O último IGC divulgado é do ano de 2016, em que apenas 12 das 230 instituições avaliadas obtiveram um índice na faixa 5. A UFSM possui o 14º melhor índice IGC, com um valor de 3,81, o que a deixa com um IGC na faixa 4. Para alcançar o IGC na faixa 5 uma instituição deve ter um índice de 3,945.

<sup>2</sup> O IGC não se aplica ao ensino básico e profissionalizante e, dessa forma, não há uma meta numérica de excelência desses cursos. Contudo, é uma preocupação da gestão a melhoria contínua desses cursos.



O gráfico da Figura 1 apresenta a evolução do índice IGC da UFSM a partir de 2010, e o caminho a ser percorrido até que se alcance o conceito máximo (IGC = 5). No período de 2010 a 2016, o índice da UFSM passou de 3,71 para 3,81, equivalente a um aumento de 0,10 no período de 7 anos. Para atingir o conceito 5 é necessário atingir um índice no valor de 3,945. Desta forma, chegar ao conceito de excelência ao final do período de vigência deste plano de gestão implica no aumento do índice em 0,14 no período de 5 anos<sup>3</sup>.

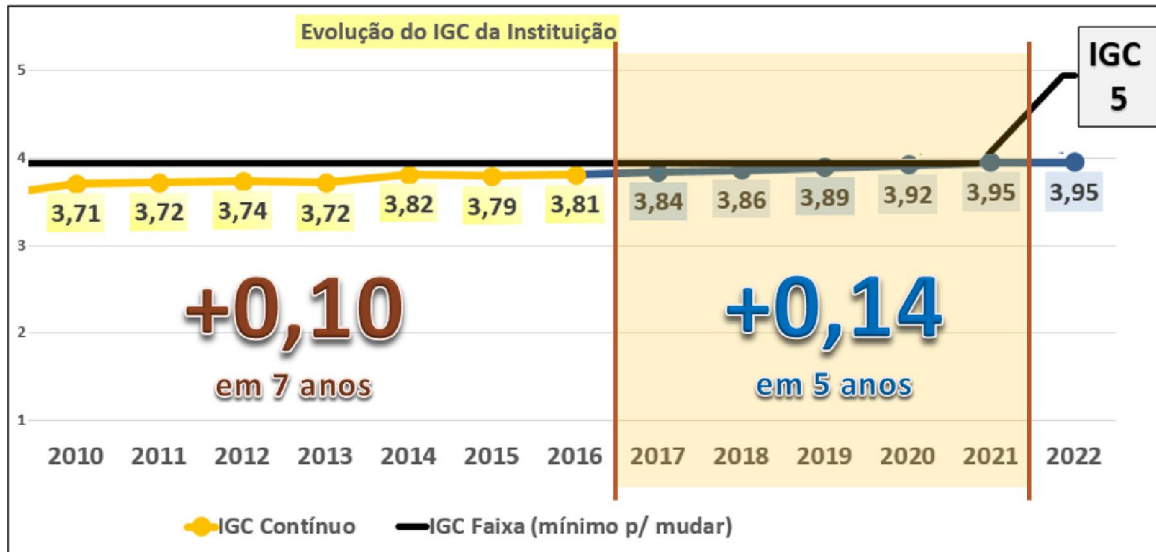


Figura 1 - Evolução do IGC da UFSM entre 2010 e 2016, e projeção para alcançar índice 5 em 2021.

Embora o crescimento de 0,14 pontos no índice seja maior do que aquele alcançado nos últimos sete anos, a instituição acredita que é possível, até o ano de 2021, dar o salto de qualidade necessário para figurar no seletor grupo das instituições de excelência do país (aquelas com conceito IGC na faixa 5). Nesse contexto, a universidade estabelece como grande meta institucional para 2021 “estar entre as universidades de excelência do país”.

Para guiar a universidade no alcance desse objetivo foi desenvolvido um plano de metas institucionais, as quais estão relacionadas com os principais indicadores acadêmicos da instituição e contribuem para o alcance desse objetivo. Foram definidas metas relacionadas a três dos sete desafios institucionais previstos no PDI da instituição:

- Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica;
- Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia;
- Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional;

A escolha por estes desafios para comporem o plano de metas teve dois aspectos principais. O primeiro aspecto está relacionado aos indicadores acadêmicos que são levados em consideração pelo sistema de avaliação do ensino superior do país, os quais estão diretamente relacionados aos desafios 2 e 4 do PDI da instituição.

<sup>3</sup> O último índice disponível é referente ao ano de 2016, por isso o prazo de 5 anos engloba também o ano de 2017.

O segundo aspecto contempla uma perspectiva financeira, a qual tem relação direta com o desafio 5 do PDI. O fortalecimento dos aspectos financeiros ajuda a instituição a melhorar os seus indicadores de qualidade, na medida em que aumenta a capacidade de investimento da instituição e possibilita o desenvolvimento de políticas voltadas para o desenvolvimento institucional.

O esquema da Figura 2 apresenta o plano de metas da UFSM para 2021, destacando três informações principais: i) os principais indicadores que serão acompanhados no período; ii) o valor de cada indicador, referente à última medição disponível; iii) a meta a ser alcançada para cada indicador no ano de 2021.

Além destas informações, a forma de apresentação das metas também reflete uma relação de causa e efeito entre os diferentes indicadores e metas. A melhora nos indicadores do desafio 5 indica um potencial aumento na disponibilidade financeira. Este aumento na disponibilidade financeira colabora para o desenvolvimento de ações voltadas para melhorar os indicadores dos desafios 2 e 4. Por sua vez, a melhora nos indicadores dos desafios 2 e 4 contribui tanto para alcançar índices de excelência institucional, quanto para continuar aumentando a disponibilidade financeira da instituição.



Figura 2 – Esquema do plano de metas da UFSM para o período 2018-2021

A construção do plano de metas foi feita com base em uma análise detalhada de cada indicador, a qual está disponível no Anexo I deste plano de gestão. Esta análise foi feita em um subconjunto de indicadores ainda pequeno, mas que são importantes e representativos para a instituição. Este subconjunto de indicadores não é capaz de medir a complexidade de uma instituição de ensino, nem tampouco sua excelência, a qual deve estar espalhada nas diferentes atividades desempenhadas no dia a dia institucional.

A escolha por esse subconjunto de indicadores se deu, entre outros aspectos, por uma questão de disponibilidade e confiabilidade das informações existentes. Isso não significa que os demais desafios não terão um acompanhamento semelhante. Pelo contrário. Um dos indicadores contemplados no plano de metas do desafio 5 é justamente o número de desafios do PDI com indicadores de acompanhamento. A meta para 2021 é que todos os sete desafios do PDI tenham indicadores definidos para que se possa acompanhar o desenvolvimento da instituição como um todo.

### 2.2.2. Plano de metas do desafio 2

O *Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica*, contempla objetivos voltados para a área de ensino da instituição, em especial para os níveis de graduação e ensino básico, técnico e tecnológico. O plano de metas do desafio 2 para 2021 prevê quatro indicadores, cujos índices, se alcançados representam a formação extra de cerca de 600 estudantes de graduação, bem como a existência de 101 cursos de graduação nas faixas de avaliação de qualidade mais elevadas no sistema de avaliação do ensino superior do país (conceito 4 e 5). A Figura 3 resume estas informações.

O primeiro indicador é a taxa de conclusão, que mede a quantidade de alunos formados em comparação com o número de vagas oferecidas pela instituição. A taxa de conclusão acumulada pela UFSM nos últimos quatro anos é de 52%. A meta é elevar este número em três pontos percentuais, passando para 55% no período. Considerando que a UFSM oferece em torno de 5.000 vagas anuais, isto representa, no período, a formação adicional de cerca de 600 estudantes.

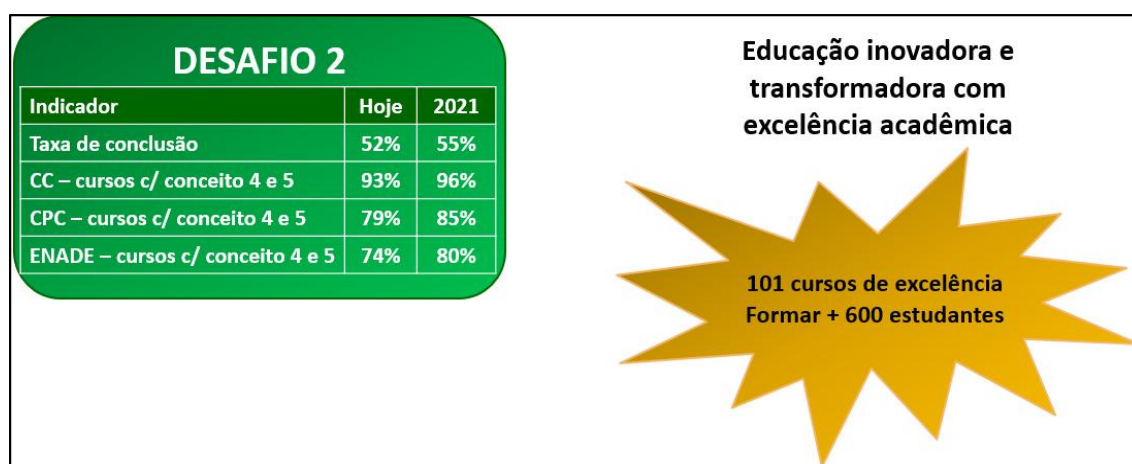


Figura 3 - Metas do desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica.

Os demais indicadores estão relacionados aos índices de qualidade utilizados pelo governo para regular o sistema de ensino superior no país:

- CC – Conceito de Curso: os cursos que são avaliados por meio de visitas *in loco*;
- CPC – Conceito Preliminar de Curso: os cursos que são avaliados por meio do ciclo de avaliação do ENADE; e
- ENADE – a nota média dos alunos nas provas de conhecimento do exame nacional de desempenho dos estudantes (ENADE), promovido pelo ministério da educação.

A UFSM possui 114 cursos de graduação cadastrados no e-mec, o sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil<sup>4</sup>. Desse total, 28 cursos estão avaliados pelo Conceito de Curso (CC), 73 estão avaliados pelo CPC e outros 13 cursos estão sem avaliação<sup>5</sup>. Dos 28 cursos avaliados pelo indicador CC, 26 possuem conceito 4 ou 5. Dentre os cursos avaliados pelo CPC, 58 dos 73 cursos possuem conceito 4 ou 5.

O Quadro 1 resume esta situação envolvendo a avaliação dos cursos de graduação da UFSM no e-mec, e apresenta as metas para 2021. A projeção é de que os 13 cursos ainda não avaliados passem por um processo de avaliação nesse período, sendo que quatro deles seriam avaliados pelo indicador CC e os demais seriam avaliados pelo CPC. Com isso, a UFSM projeta que, dos 32 cursos avaliados pelo indicador CC, 31 atinjam conceito 4 e 5. Já para os cursos avaliados pelo CPC, a projeção é que 70 cursos obtenham conceito 4 ou 5. O total de cursos com conceito 4 e 5 projetado para 2021 é de 101, ou 89% dos cursos de graduação acompanhados pelo sistema e-mec.

Cursos de graduação por tipo de avaliação	Hoje			Meta 2021		
	Qt. Cursos	Cursos 4 e 5	% 4 e 5	Qt. Cursos	Cursos 4 e 5	% 4 e 5
CC	28	26	93%	32	31	96%
CPC	73	58	79%	82	70	85%
Sem avaliação	13	-				
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>83%</b>	<b>114</b>	<b>101</b>	<b>89%</b>

Quadro 1 - Cursos de graduação da UFSM por tipo de avaliação. Situação atual e metas para 2021.

### 2.2.3. Plano de metas do desafio 4

O *Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia* aborda aspectos relacionados à pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico no âmbito da UFSM. Os principais indicadores previstos no plano de metas do desafio 4 para 2021 estão diretamente relacionados à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A CAPES é uma fundação vinculada ao ministério da educação e, dentre outras coisas, atua na avaliação da pós-graduação stricto sensu no país e no acesso e divulgação da produção científica.

Além das informações diretamente relacionadas à CAPES, o plano de metas também contempla indicadores relacionados ao aumento da oferta de cursos de pós-graduação na universidade. Este é o caso dos dois primeiros indicadores que compõem o plano de metas para 2021:

- Proporção da pós-graduação no IGC
- % de áreas CAPES com programas de pós-graduação

<sup>4</sup> A UFSM possui ainda 25 cursos técnicos profissionalizantes, de ensino médio e educação infantil, onde o desafio será sua crescente qualificação e implementação de novos cursos.

<sup>5</sup> De maneira geral, os cursos que estão sem avaliação são aqueles criados mais recentemente pela instituição, e que ainda não passaram por um processo avaliativo. Há cursos que, eventualmente, passam por um processo de avaliação que contempla tanto o CC quanto o CPC. Nesses casos, está sendo dada preferência ao CPC, pois este é o indicador utilizado como base para composição do Índice Geral de Cursos (IGC).

A UFSM entende que, nos próximos anos, deve continuar o processo de expansão dos seus programas de pós-graduação. Este processo deverá ocorrer aproveitando-se da diversidade de áreas de conhecimento já existentes dentro da instituição, em especial aquelas para as quais já existe um corpo docente qualificado, mas ainda não há um programa de pós-graduação disponível. A projeção é que o percentual de áreas CAPES com programas de pós-graduação oferecidos pela UFSM passe de 69% para 92% no período. Com isso, o peso da pós-graduação na composição do Índice Geral de Cursos (IGC) pode passar de 41% para 43%.

A esses índices somam-se outras duas metas envolvendo indicadores diretamente relacionados à CAPES. O sistema de avaliação da pós-graduação coordenado pela CAPES prevê a atribuição de um conceito para os programas de pós-graduação do país, variando em uma escala de 1 a 7. A projeção da UFSM é que em 2021 sejam oferecidos 20 programas de pós-graduação com conceito 5, 6 e 7. Ao mesmo tempo, está projetado que 91% dos programas da instituição que tiverem conceito igual ou superior a 4 estejam oferecendo tanto cursos de mestrado como doutorado.

A Figura 4 apresenta as projeções para esses quatro indicadores. Analisados em conjunto, os índices a serem atingidos no ano de 2021 preveem a oferta de 20 cursos de pós-graduação com conceito 5, 6 ou 7, e um total de 37 cursos de doutorado.

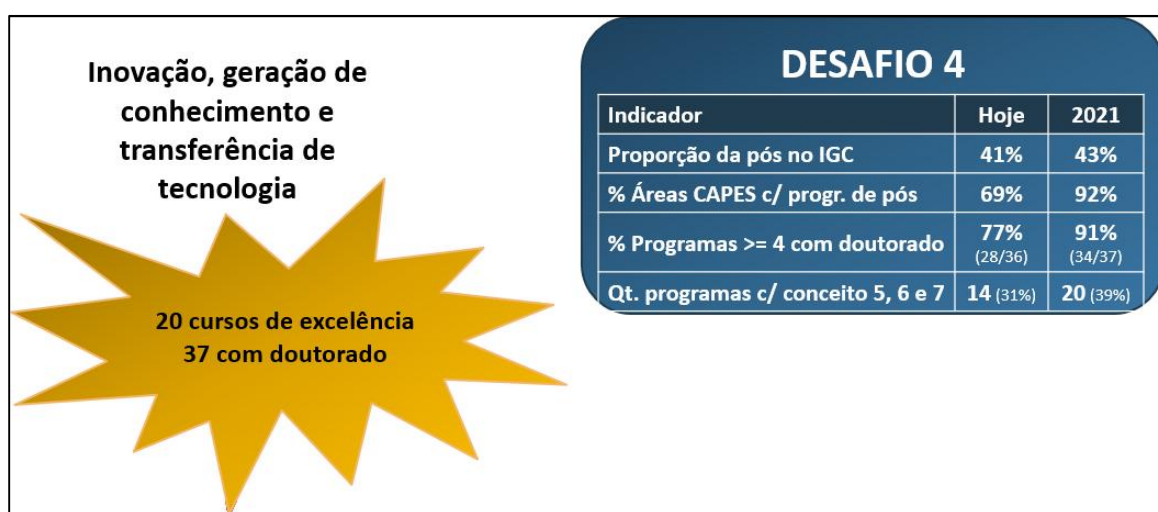


Figura 4 - Metas do desafio 4 - inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia.

#### 2.2.4. Plano de metas do desafio 5

O *Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional* contempla ações que englobam a infraestrutura da instituição como um todo, bem como a melhoria de processos de trabalho e o desenvolvimento de competências e conhecimentos necessários para que a universidade atinja os seus objetivos. Além disso, é no desafio 5 que estão contempladas as principais questões relacionadas à governança da instituição e a sua sustentabilidade financeira.

O plano de metas para o desafio 5 está focado nos aspectos relacionados à sustentabilidade financeira, e contempla também um aspecto de governança. No quesito governança, a meta é estender

o conceito de plano de metas e indicadores para os sete desafios institucionais que compõem o PDI 2016-2026. Já na sustentabilidade financeira há dois indicadores para os quais há metas estabelecidas:

- participação na matriz OCC;
- % anual de redução da relação encargos/custeio;

A matriz OCC é a principal origem dos recursos orçamentários da UFSM, respondendo por cerca de 32% do orçamento total executado pela instituição. Embora tenha crescido nominalmente nos últimos anos, o orçamento proveniente na matriz OCC tem caído em termos proporcionais quando comparado a outras universidades federais. Em 2010 a UFSM tinha 2,58% do orçamento destinado pelo MEC por meio da matriz OCC, e chegou em 2017 a 2,17%. A meta para 2021 é crescer para 2,33%, o mesmo índice observado no ano de 2012<sup>6</sup>.

Outro aspecto importante no orçamento da instituição tem sido o gasto com encargos, que são as despesas relacionados ao funcionamento geral da universidade, como energia elétrica, serviços terceirizados, de apoio técnico e vigilância, entre outros. Entre 2010 e 2017, o percentual do orçamento de custeio discricionário da UFSM gasto com encargos passou de 56,1% para 65,9%. A meta é reduzir 7% ano, chegando em 2021 com 49,3%, um patamar próximo ao atingido em 2013.

A Figura 5 apresenta as metas do desafio 5. Em termos de orçamento, considerando um crescimento anual da matriz OCC na ordem de 2% ano ano, o cumprimento das duas metas financeiras permitiria aumentar em cerca de R\$ 22 milhões o investimento da universidade em suas atividades finalísticas. São R\$ 7 milhões oriundos do aumento advindo da matriz OCC, e R\$ 15 milhões a oriundos da redução do gasto com encargos.

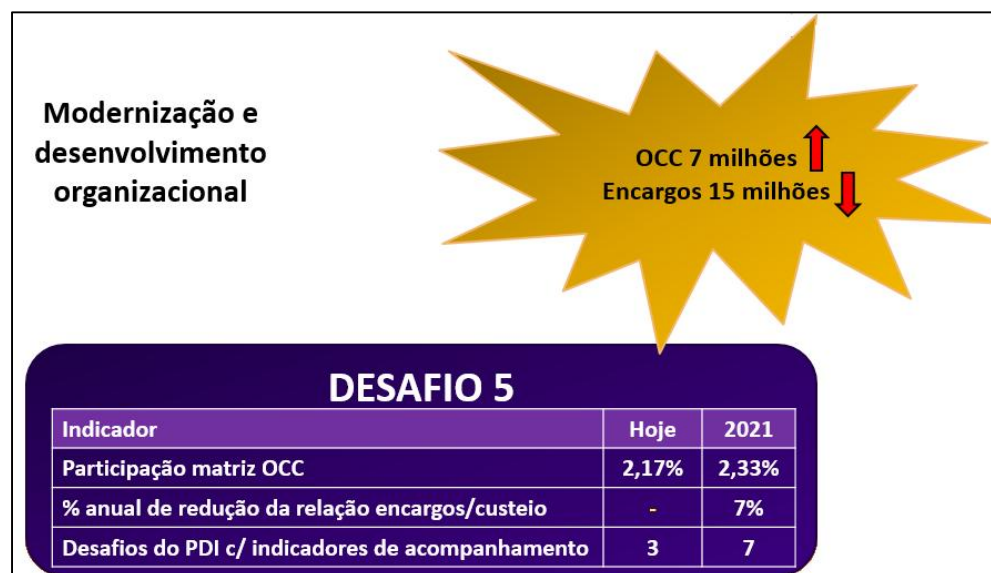


Figura 5 - Metas do Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional.

<sup>6</sup> Para a educação básica, técnica e tecnológica há também a matriz orçamentária SETEC-CONDETUF. Esta matriz está relacionada aos colégios e a universidade também trabalhará para aumentá-la. Entretanto, não há uma meta específica prevista no plano.

### 3. Objetivos estratégicos do Plano de Gestão

A elaboração dos objetivos estratégicos do plano de gestão foi realizada de maneira integrada pelas diferentes pró-reitorias, a partir das informações coletadas durante a análise SWOT. A construção dos objetivos tomou como base o PDI 2016-2026 e as propostas da plataforma de campanha Paulo Afonso Burmann e Luciano Schuch. Ao todo foram definidos 68 objetivos estratégicos, dispostos nos 7 desafios institucionais previstos no PDI, conforme a Tabela 1.

Desafio do PDI	Nro. de objetivos
Desafio 1 – Internacionalização	11 objetivos
Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica	11 objetivos
Desafio 3 – Inclusão social	07 objetivos
Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia	10 objetivos
Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional	12 objetivos
Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional	09 objetivos
Desafio 7 – Gestão ambiental	08 objetivos

Tabela 1 - Quantidade de objetivos estratégicos do plano de gestão em cada desafio do PDI.

Dos 68 objetivos existentes, 5 possuem indicadores de acompanhamento pré-estabelecidos. Ao todo, são 10 indicadores, os quais fazem parte do plano de metas apresentado na 2.2. A Tabela 2 apresenta os cinco objetivos estratégicos que possuem indicadores pré-estabelecidos, juntamente com os seus índices atuais e metas para 2021.

Objetivo	Indicadores	2021	Atual
2.02 Melhorar os índices de qualidade dos cursos e as suas taxas de conclusão	% de cursos de graduação com CPC 4 e 5	85%	79%
	% de cursos de graduação com ENADE 4 e 5	80%	74%
	% de cursos de graduação com Conceito de Curso 4 e 5	96%	93%
	Taxa de conclusão acumulada da graduação	55%	52%
4.01 Elevar o número de discentes na pós-graduação stricto sensu e a qualidade dos cursos consolidados	Proporção da pós-graduação no IGC	43%	41%
	Quantidade de programas c/ conceito 5, 6 e 7	39%	31%
4.04 Criar e implementar programas de pós-graduação em áreas de conhecimento, que ainda não estejam sendo cobertas pela atual oferta	% das áreas do CNPq com programas de pós-graduação	92%	69%
	% dos programas de pós com conceito $\geq 4$ com curso de doutorado	91%	77%
5.10 Aumentar a participação percentual nas matrizes de financiamento da UFSM	% participação na matriz OCC	2,33%	2,17%
5.11 Aumentar o percentual do orçamento destinado às atividades finalísticas	% de redução da relação encargos/custeio	7% a.a.	-

Tabela 2 – Os cinco objetivos estratégicos com indicadores e metas para 2021.

O restante desta seção apresenta a relação completa dos objetivos estratégicos previstos no plano (seção 3.1), e os mapas estratégicos contendo a disposição dos objetivos conforme as perspectivas do Balanced Scorecard (seção 3.2). Ambas as seções estão organizadas de acordo com os desafios institucionais previstos no PDI 2016-2026.

## **3.1. Objetivos estratégicos**

### **3.1.1. Desafio 1 – Internacionalização**

- 1.01. Oportunizar o enriquecimento cultural e a formação global dos discentes
- 1.02. Aumentar a inserção científica internacional da instituição
- 1.03. Promover a acreditação de disciplinas e fomentar a dupla diplomação e cotutela
- 1.04. Ampliar a colaboração e a publicação em nível internacional
- 1.05. Prospectar convênios e parcerias de cooperação internacional estratégicos à instituição
- 1.06. Fomentar cursos com oferta de disciplinas em língua estrangeira
- 1.07. Ampliar e fortalecer a mobilidade/intercâmbio de servidores e discentes
- 1.08. Melhorar o nível de capacitação em língua estrangeira de discentes
- 1.09. Promover cursos de capacitação em línguas estrangeiras para os servidores
- 1.10. Ampliar e melhorar infraestrutura para internacionalização
- 1.11. Aumentar a internacionalização do quadro docente

### **3.1.2. Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica**

- 2.02. Melhorar os índices de qualidade dos cursos e as suas taxas de conclusão
- 2.03. Desenvolver ações de apoio psicopedagógico visando a aprendizagem e a diplomação
- 2.04. Promover ações de complementação do aprendizado e envolvimento com pesquisa e extensão
- 2.05. Melhorar a organização didático pedagógica de acordo com os resultados dos instrumentos de avaliação
- 2.06. Integrar e ampliar as diferentes modalidades e níveis de ensino
- 2.07. Aperfeiçoar as práticas pedagógicas
- 2.08. Flexibilizar os currículos dos cursos, atendendo a inserção das ações de extensão na formação acadêmica
- 2.09. Aprimorar o planejamento acadêmico em todos os níveis e modalidades
- 2.10. Fomentar a formação permanente dos docentes
- 2.11. Melhorar a infraestrutura e os espaços de formação e vivência acadêmica

### **3.1.3. Desafio 3 – Inclusão social**

- 3.01. Formar discentes comprometidos com questões sociais
- 3.02. Oportunizar o ingresso, acesso e permanência, em consonância com as políticas de inclusão social
- 3.03. Reduzir e coibir todo tipo de assédio, preconceito, racismo e discriminação
- 3.04. Fortalecer ações que promovam a diversidade, o respeito às diferenças, interculturalidade e garantia dos direitos humanos
- 3.05. Consolidar a oferta de assistência estudantil
- 3.06. Incrementar ações para reduzir as barreiras de acessibilidade
- 3.07. Incrementar ações para desenvolvimento pessoal e profissional com enfoque em aspectos de inclusão



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

- 4.01. Elevar o número de discentes na pós-graduação stricto sensu e a qualidade dos cursos consolidados
- 4.02. Incrementar a propriedade intelectual
- 4.03. Potencializar as oportunidades relacionadas às competências dos grupos de pesquisa
- 4.04. Criar e implementar programas de pós-graduação em áreas de conhecimento, que ainda não estejam sendo cobertas pela atual oferta
- 4.05. Estimular o registro de patentes
- 4.06. Elevar a participação de docentes doutores em programas de pós-graduação stricto sensu
- 4.07. Consolidar o sistema de laboratórios e equipamentos multiusuários da UFSM
- 4.08. Alcançar alto grau de acreditação e certificação dos laboratórios de pesquisa da instituição
- 4.09. Incrementar a participação da instituição nos apoios provenientes das agências de fomento à pesquisa
- 4.10. Incrementar a arrecadação com royalties, a captação de recursos em projetos de P&D+I, realizados em parcerias com empresas públicas e privadas, e aumentar o número de empresas incubadas

### 3.1.5. Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional

- 5.01. Promover uma gestão moderna e eficaz
- 5.02. Melhorar a comunicação interna
- 5.03. Realizar a reestruturação administrativa e atualizar os processos de gestão em todos os campi
- 5.04. Aprimorar a gestão de contratos com terceirizados e a execução dos serviços de apoio
- 5.05. Consolidar o planejamento estratégico como instrumento para direcionar os investimentos
- 5.06. Implantar a gestão por competências
- 5.07. Fortalecer políticas de governança e gestão de riscos
- 5.08. Fortalecer a política de valorização, acolhimento e humanização dos servidores ativos e aposentados
- 5.09. Otimizar e sistematizar o uso dos espaços físicos
- 5.10. Identificar e desenvolver competências-chave de gestão e de apoio técnico administrativo
- 5.11. Aumentar a participação percentual nas matrizes de financiamento da UFSM
- 5.12. Aumentar o percentual do orçamento destinado às atividades finalísticas
- 5.13. Aumentar a captação de recursos extra orçamentários através da gestão de contratos, acordos, convênios e parcerias.

### 3.1.6. Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional

- 6.01. Garantir maior visibilidade à instituição
- 6.02. Fomentar a integração com a sociedade e o mercado
- 6.03. Incrementar o número de empresas/empreendimentos graduados pelas incubadoras social e tecnológica
- 6.04. Fortalecer as ações de extensão
- 6.05. Viabilizar a inserção social junto aos segmentos sociais e suas interfaces com a educação básica

- 6.06. Consolidar o Fórum Regional Permanente de Extensão
- 6.07. Melhorar a comunicação externa
- 6.08. Fomentar as atividades de empreendedorismo e integração dos grupos de pesquisa e as incubadoras
- 6.09. Estimular a atuação global dos docentes e TAEs de modo equilibrado no âmbito do ensino, pesquisa e extensão

### 3.1.7. Desafio 7 – Gestão ambiental

- 7.01. Construir um plano de gestão ambiental que atenda a critérios internacionais de sustentabilidade
- 7.02. Desenvolver uma comunidade acadêmica atuante em relação à sustentabilidade
- 7.03. Incorporar a sustentabilidade no meio ambiente natural e construído nos campi
- 7.04. Implantar projetos de eficiência energética e hídrica
- 7.05. Consolidar políticas de estímulo à mobilidade eficiente
- 7.06. Criar estrutura responsável pela gestão ambiental
- 7.07. Criar condições para a elaboração do plano diretor dos campi, que contemple a sustentabilidade
- 7.08. Promover um programa permanente de educação e comunicação ambiental

## 3.2. Mapas estratégicos

Esta seção apresenta os mapas estratégicos de cada um dos sete desafios institucionais. Os mapas contemplam a disposição dos objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), bem como as relações de causa e efeito entre os diferentes objetivos.

### 3.2.1. Desafio 1 - Internacionalização

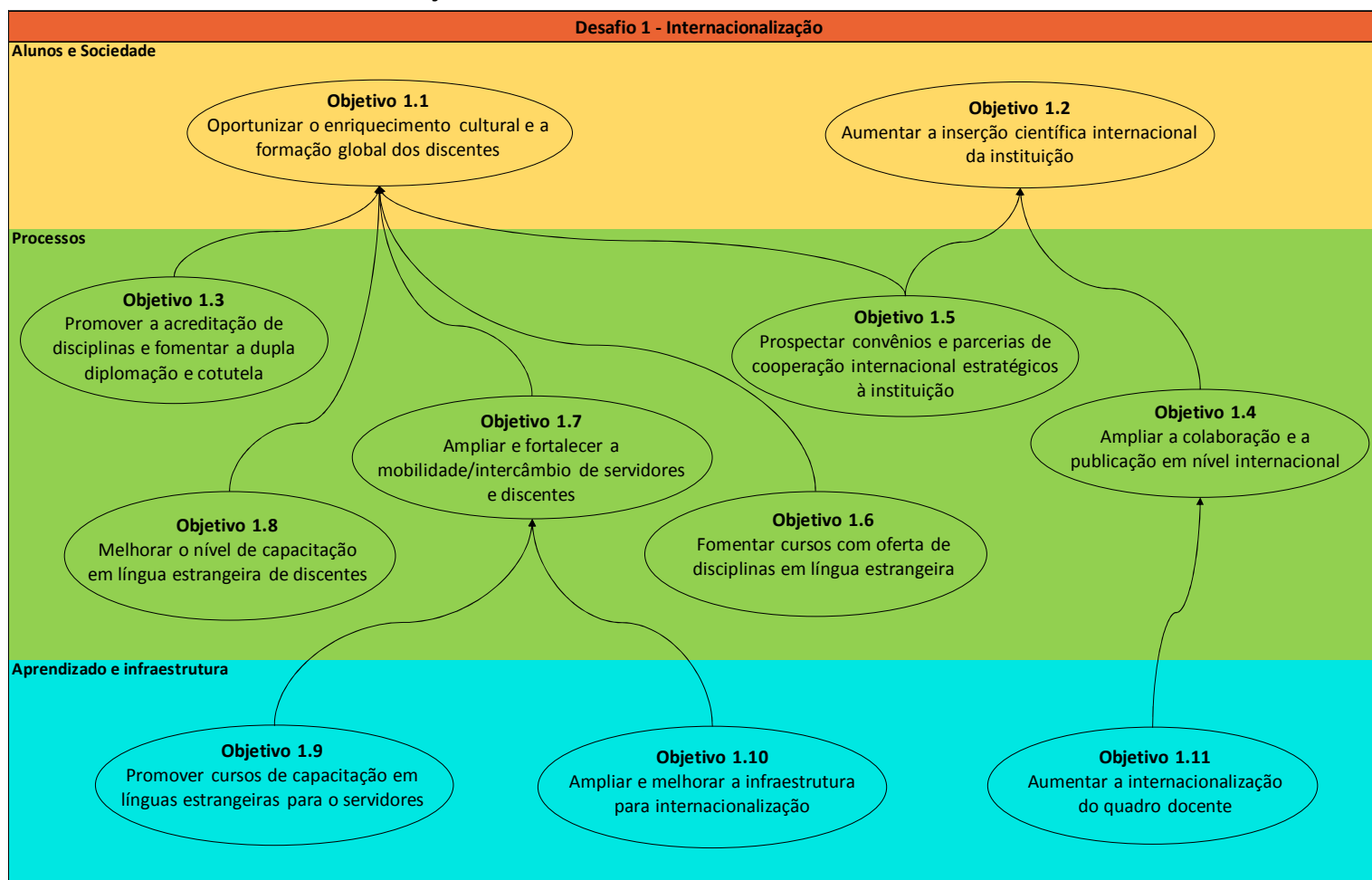


Figura 6 - Mapa estratégico do Desafio 1 - Internacionalização.

### 3.2.2. Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

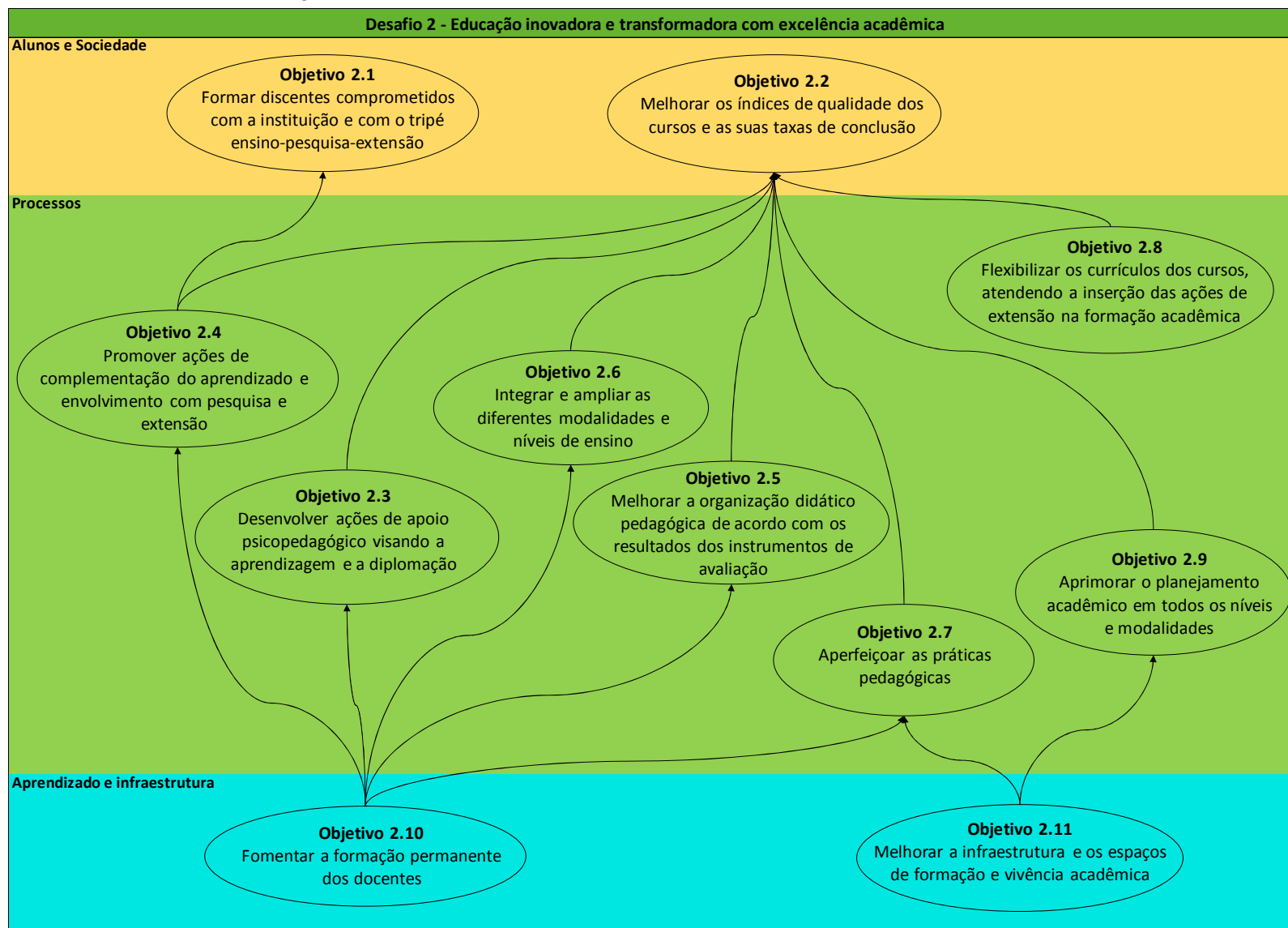


Figura 7 - Mapa estratégico do Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica.

### 3.2.3. Desafio 3 – Inclusão social

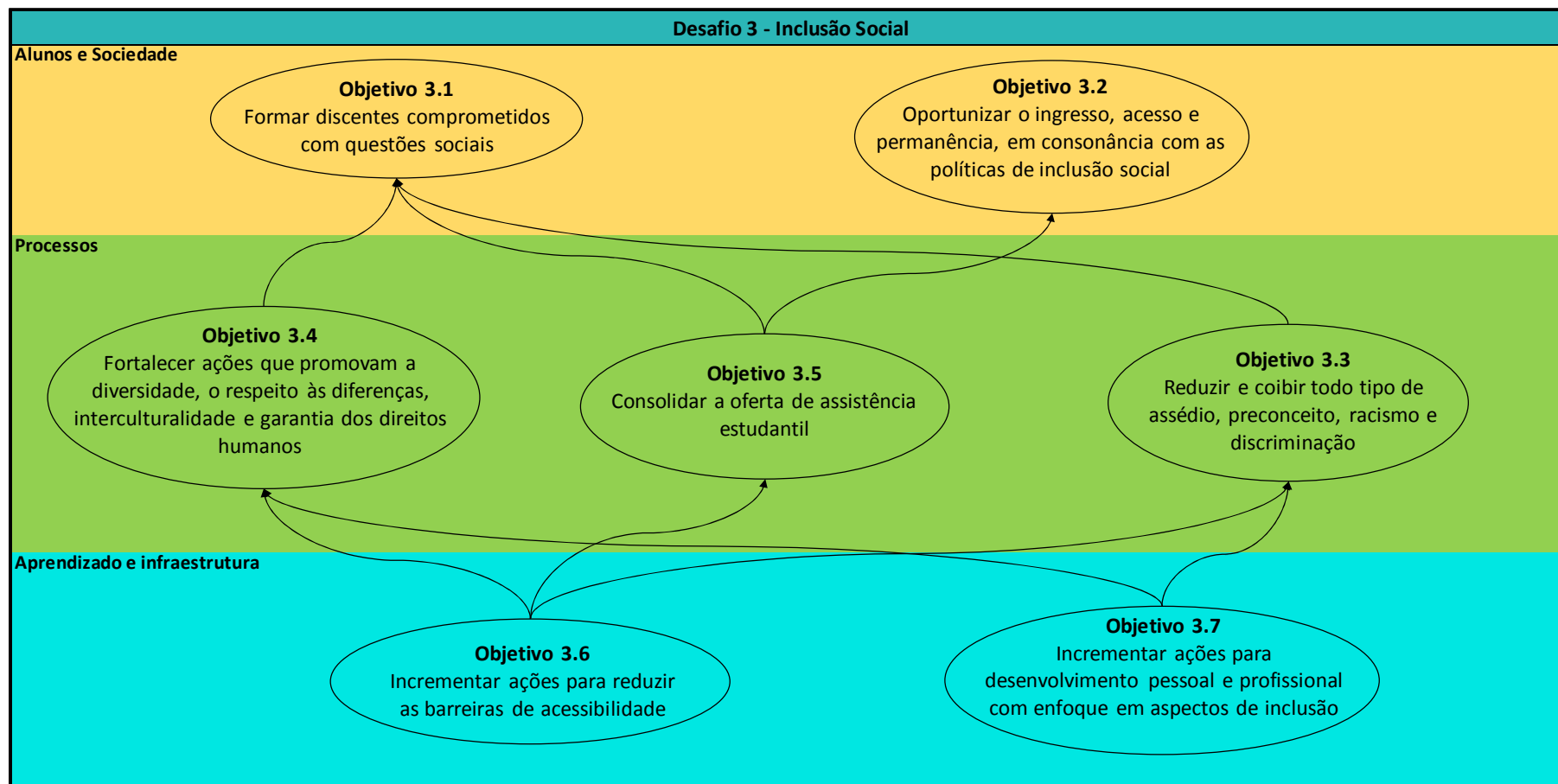


Figura 8 - Mapa estratégico do Desafio 3 – Inclusão social.

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

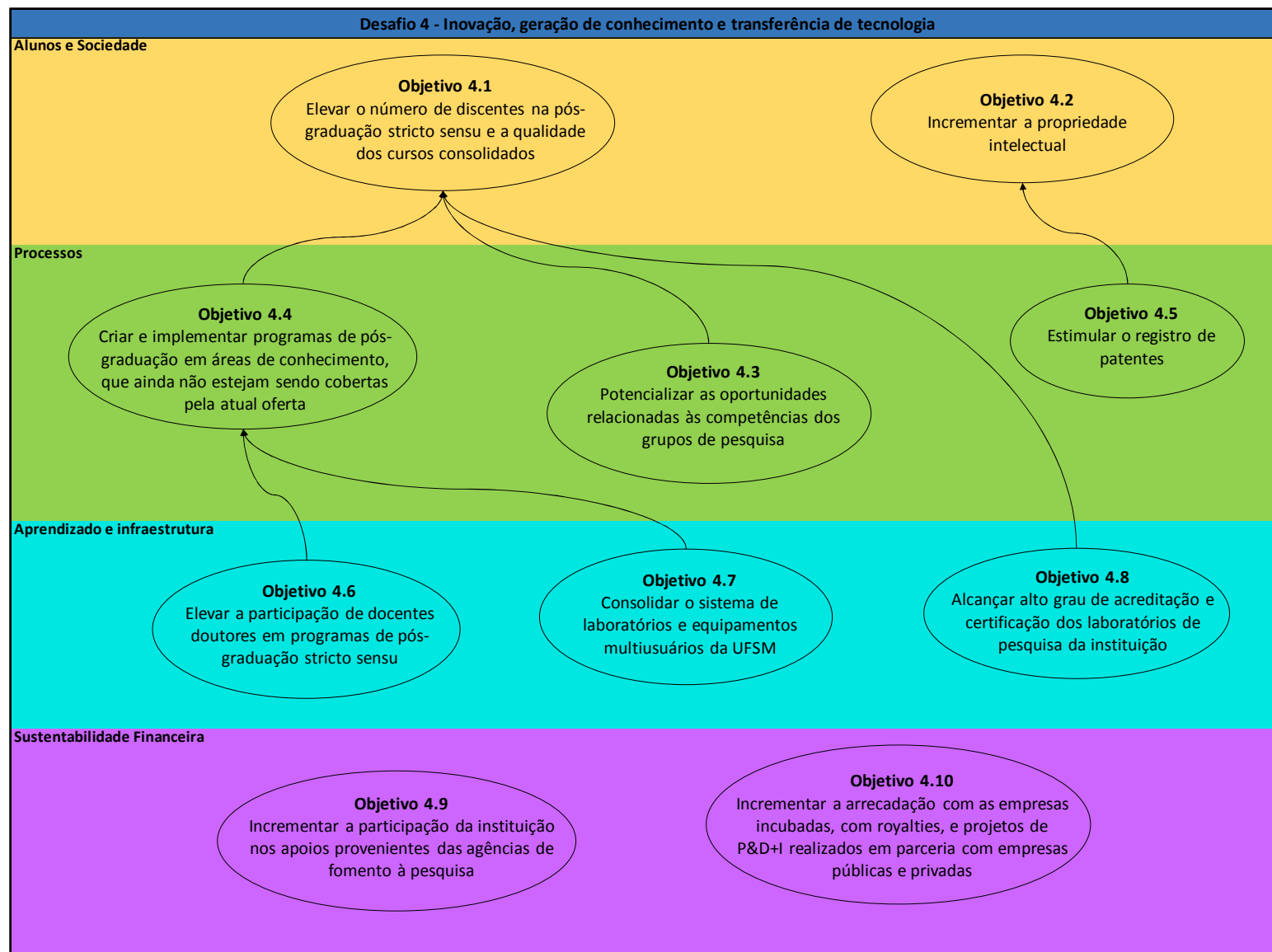


Figura 9 - Mapa estratégico do Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia.

3.2.5. Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional

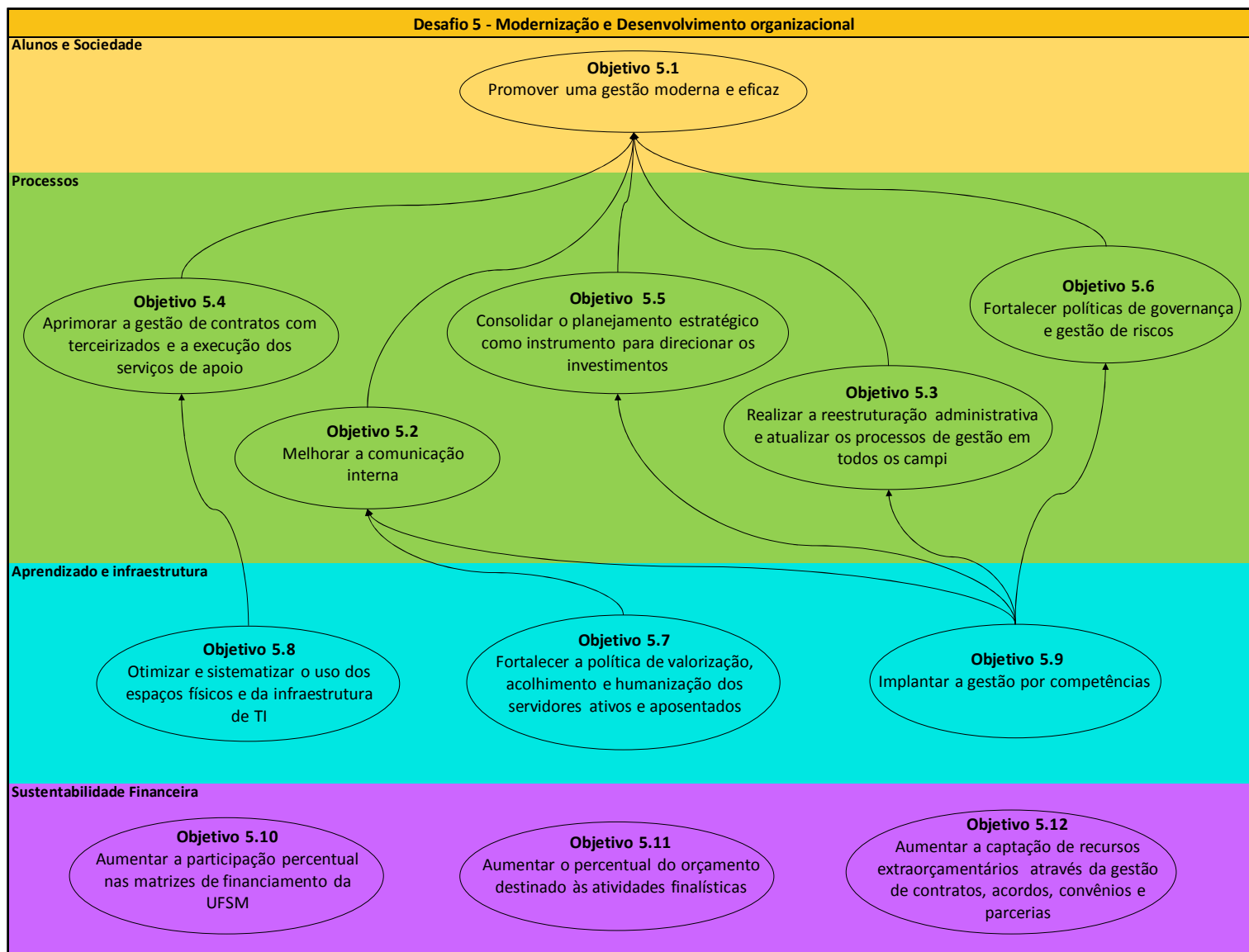


Figura 10 - Mapa estratégico do Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional.

3.2.6. Desafio 6 – Desenvolvimento Local, Regional e Nacional

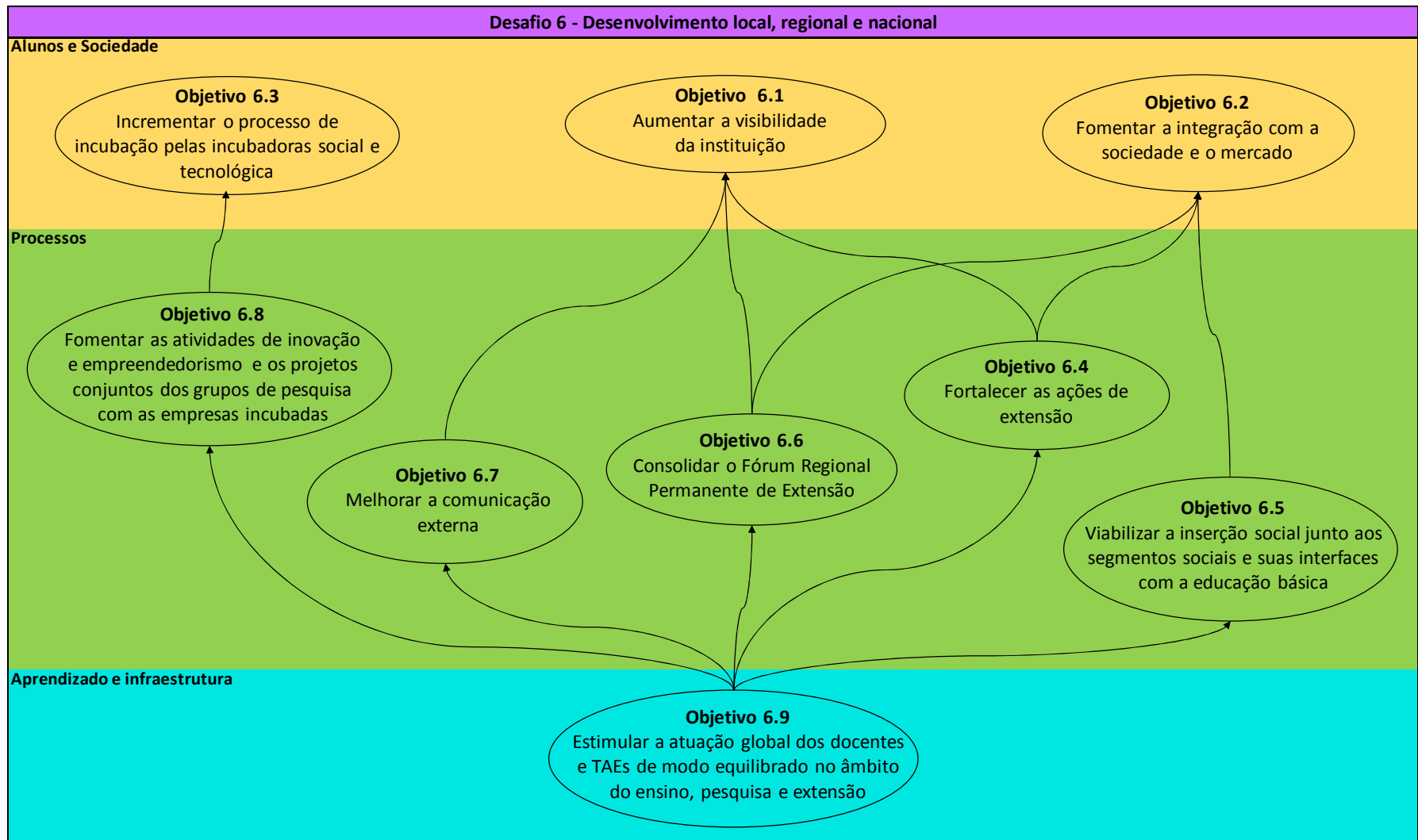


Figura 11 - Mapa estratégico do Desafio 6 – Desenvolvimento Local, Regional e Nacional.



3.2.7. Desafio 7 – Gestão ambiental

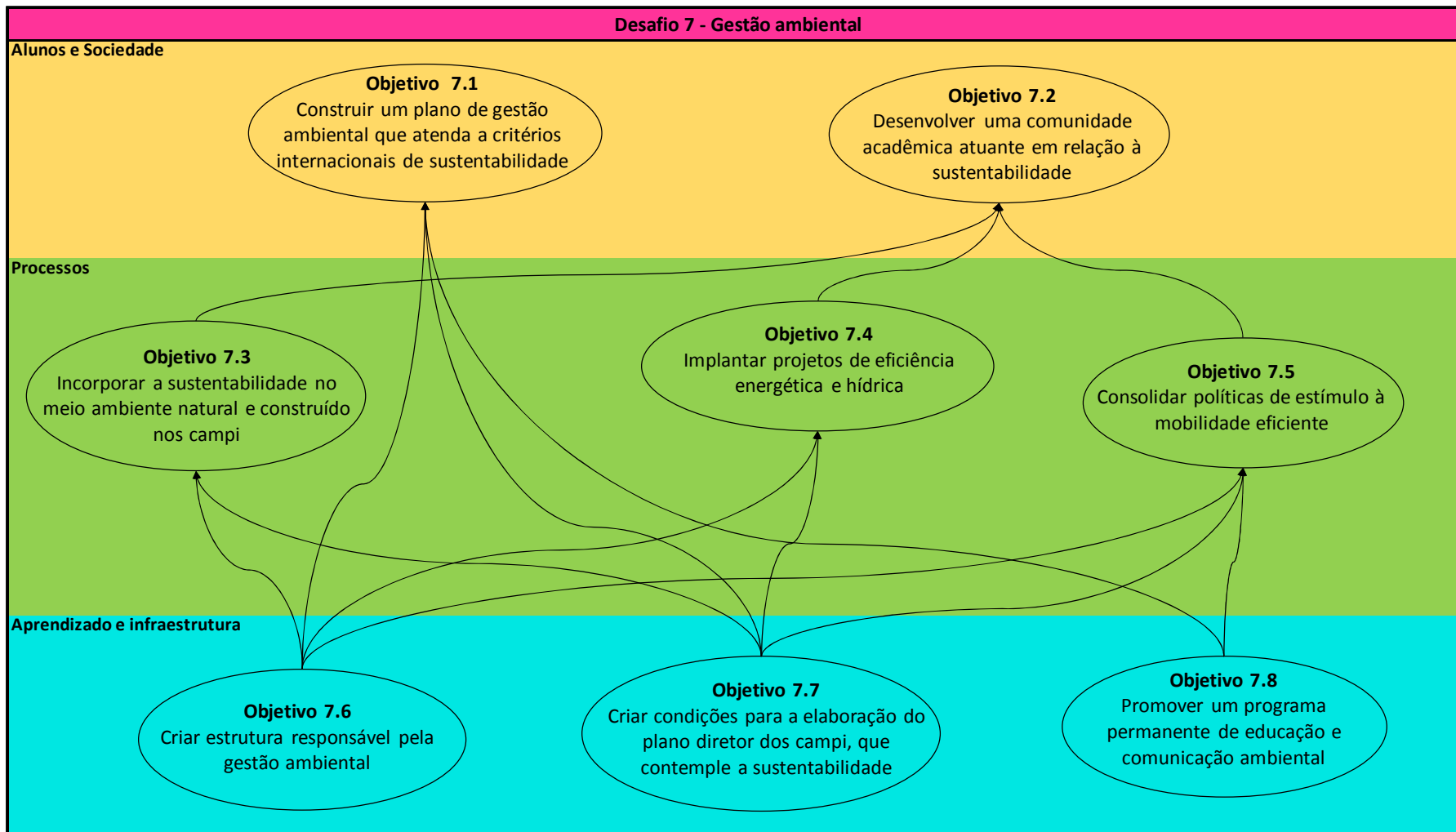


Figura 12 - Mapa estratégico do Desafio 7 – Gestão ambiental.

## 4. Metodologia de elaboração e informações complementares

---

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a elaboração do plano de gestão 2018-2021, bem como um resumo das informações que foram levantadas no processo de realização da análise ambiental e dos documentos que serviram de base para elaboração do plano.

### 4.1. Metodologia de elaboração

A metodologia de elaboração do plano envolveu três fases distintas: i) análise ambiental (matriz SWOT); ii) elaboração dos objetivos estratégicos; iii) definição do plano de metas. Durante as três fases, as atividades foram realizadas de maneira integrada com os sete desafios institucionais do PDI 2016-2026 e estão descritas a seguir.

#### 4.1.1. Metodologia para realização da análise ambiental

A análise ambiental foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, as propostas da plataforma de campanha Paulo Afonso Burmann e Luciano Schuch foram associadas aos sete desafios institucionais do PDI e dispostas em cartazes juntamente com os objetivos do próprio PDI para cada desafio. Estes cartazes foram utilizados como material de apoio em uma reunião inicial realizada no auditório do Colégio Politécnico da UFSM.

Nesta reunião estiveram presentes os representantes das pró-reitorias e demais servidores que atuam em cargos de gestão na reitoria da UFSM. Os cartazes continham os quatro aspectos da matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças), e foram dispostos para que os participantes pudessem elencar livremente os itens que iriam compor a matriz SWOT. Os participantes foram organizados em grupos, e distribuídos em cada um dos desafios de acordo com a afinidade de suas atividades. Após concluírem as atividades em seus grupos, os participantes circularam livremente para dar sua contribuição em outros grupos.

Na segunda etapa os aspectos elencados na reunião inicial foram ponderados quanto ao seu impacto nos diferentes itens da plataforma de campanha e objetivos do PDI. Para fazer esta ponderação foi realizada uma nova reunião com o mesmo conjunto de pessoas, desta vez no espaço coworking da AGITTEC. Novamente os participantes foram divididos em grupos de acordo com a afinidade de suas atividades e com os desafios do PDI. Os grupos foram dispostos em sete mesas, nas quais estava disponível um material de apoio com os itens do PDI e da plataforma de campanha. Então, foram orientados a indicar em que grau (de 0 a 5) as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças impulsionariam ou prejudicariam cada um dos itens do PDI e da plataforma de campanha.

O resultado desse trabalho foi tabulado em planilhas eletrônicas e serviu de base para elaborar os objetivos estratégicos que fariam parte do plano de gestão.

#### 4.1.2. Metodologia para elaboração dos objetivos estratégicos

A elaboração dos objetivos estratégicos foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa a equipe técnica da PROPLAN elaborou um conjunto inicial de objetivos estratégicos para cada desafio do PDI. O processo de elaboração desses objetivos teve início com o cruzamento dos tópicos da matriz SWOT, visando identificar prioridades para formulação dos objetivos. A esse cruzamento somou-se uma análise das sugestões de iniciativas constantes no PDI 2016-2026. O resultado desse trabalho serviu como base para elaboração da primeira versão dos mapas estratégicos, contendo os objetivos já dispostos de acordo com as perspectivas do BSC. Estes mapas preliminares foram o principal insumo da segunda etapa.

A segunda etapa consistiu da apresentação e validação dos objetivos com as pró-reitorias e demais subunidades vinculadas ao gabinete do reitor. As reuniões realizadas com as pró-reitorias e subunidades tinham dois enfoques distintos e complementares. O primeiro era verificar se os objetivos e o mapa estratégico refletiam aquilo que deveria ser realizado durante o período de vigência do plano. O segundo era identificar indicadores e, eventualmente, metas que poderiam ser utilizadas como base para verificar o cumprimento do plano ao final do período.

De maneira geral, as reuniões foram realizadas individualmente com cada pró-reitoria e subunidade, e os objetivos e indicadores foram sendo refinados durante cerca de trinta dias. Nesse período foram acrescentados, removidos e modificados objetivos, até que se chegasse a uma versão final do mapa estratégico para cada um dos sete desafios institucionais previstos no PDI.

#### 4.1.3. Metodologia para definição do plano de metas

De forma semelhante ao ocorrido na análise ambiental e na elaboração dos objetivos, a definição do plano de metas também foi feita em duas etapas. A primeira etapa envolveu a análise de diferentes índices e indicadores relacionados à instituição como um todo e aos objetivos estratégicos que foram discutidos na fase anterior. Esta análise levou em consideração a disponibilidade, confiabilidade e relevância das diferentes informações disponíveis. O resultado foi um subconjunto de informações e indicadores que foram dispostos em gráficos e tabelas, os quais foram avaliados do ponto de vista da viabilidade de se definir uma meta que fosse, ao mesmo tempo, realizável e desafiadora. Esta avaliação inicial, juntamente com uma proposta preliminar de metas foi discutida em uma reunião envolvendo o reitor, vice-reitor e pró-reitores. A partir da aprovação desta proposta preliminar teve início a segunda etapa.

Na segunda etapa a relação inicial de indicadores e metas foi utilizada como ponto de partida para mais uma sequência de reuniões individuais com as pró-reitorias e subunidades, desta vez de maneira restrita àquelas que tinham relação direta com os indicadores e metas pré-selecionados. Nesse período foi feito um refinamento tanto nas metas iniciais, quanto nos próprios indicadores, os quais foram sendo aperfeiçoados à medida que novas análises e pontos de vista eram levantados. O resultado final foi apresentado em uma reunião envolvendo as chefias de todas as subunidades, as quais tomaram conhecimento do plano como um todo e tiveram um tempo final para enviar eventuais contribuições.

## 4.2. Matriz SWOT

A análise ambiental e matriz estratégica servem como instrumento fundamental para o entendimento de fatores externos impactantes na gestão universitária, bem como daqueles fatores internos da instituição que podem influenciá-la negativamente ou positivamente quanto ao aproveitamento das oportunidades e mitigação das ameaças.

A análise ambiental realizada durante o processo de elaboração do plano de gestão envolveu duas reuniões com o grupo de gestores das pró-reitorias e demais subunidades da reitoria. Nestas reuniões foram elencados os principais fatores externos e internos à UFSM. Esta seção apresenta o resumo desta análise, a qual foi feita tomando como base os desafios institucionais previstos no PDI 2016-2026.

### 4.2.1. Desafio 1 – Internacionalização

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conscientização da importância da internacionalização</li> <li>• Domínio insuficiente da língua inglesa</li> <li>• Política de atração de professores estrangeiros</li> <li>• Política insuficiente de atração de estudantes/TAEs estrangeiros</li> <li>• Infraestrutura física informacional para receber e interagir com a comunidade internacional</li> <li>• Poucos projetos de impacto participantes em redes nacionais</li> <li>• Estrutura SAI</li> <li>• Falta de estrutura bilíngue dos PPGs (Sites e Secretarias)</li> <li>• Financiamento insuficiente</li> <li>• Mecanismos de divulgação institucional internacional</li> <li>• Rede/Conexão Internet insuficiente para internacionalização</li> <li>• Ausência de regulamentação para oferta de disciplina em inglês</li> <li>• Modernização do ensino e-learning/COIL B-learning</li> <li>• Oportunidades limitadas para formação/capacitação e intercâmbio internacional de servidores</li> <li>• Posição geográfica em termos de mobilidade e logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de pesquisadores em algumas áreas</li> <li>• Cursos de Pós-Graduação de excelência</li> <li>• Normatização para cotutela com diplomação simultânea</li> <li>• Participação expressiva em programa de internacionalização para discentes</li> <li>• Existência da Secretaria de Apoio Internacional</li> <li>• Possibilidades de realização de defesas, web-conferências on-line</li> <li>• Adesão ao portal de periódicos científico/CAPES</li> <li>• Estrutura para convênios internacionais bilaterais</li> <li>• Laboratórios de pesquisas avançadas em algumas áreas</li> <li>• Estrutura para recepção de estrangeiros "Inter-House"</li> <li>• Auxílio financeiro para estudantes estrangeiros</li> <li>• Programa institucional de professores estrangeiros</li> </ul>

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precarização do sistema de transporte</li> <li>• Redução ou não manutenção de financiamento para políticas de internacionalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebração de convênios internacionais com universidades dos EUA, UE e outros países com manifestação</li> <li>• Programa governamental de internacionalização CAPES/PRINT</li> <li>• Sítio arqueológico/paleontológico</li> <li>• Polo de defesa nacional</li> <li>• Região de maior concentração de doutores no Brasil</li> </ul>

#### 4.2.2. Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura de Rede insuficiente</li> <li>• Formação continuada Docente (falta)</li> <li>• Inflexibilidade Curricular</li> <li>• Processo de Comunicação</li> <li>• Falta de Curricularização da Extensão / Política de Extensão</li> <li>• Falta de ferramentas e indicadores de qualidade dos cursos</li> <li>• Cursos com baixa taxa de formação</li> <li>• Dados e Informações não organizados para tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores Qualificados - Docentes e TAEs</li> <li>• CAED</li> <li>• Ações de planejamento acadêmico</li> <li>• Infraestrutura de Laboratórios</li> <li>• Boa interação entre Cursos e PROGRAD e CEBTT</li> <li>• Concepção Inclusiva</li> <li>• Boas ferramentas de diagnósticos dos cursos pelas comissões (CPA)</li> </ul>
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Sucateamento das Universidades (Pessoal e Orçamento)</li> <li>• Financiamento de Ciência e Tecnologia</li> <li>• Instabilidade Política e Econômica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologias Educacionais em Rede disponíveis</li> <li>• Existência de Políticas de Estado voltadas para o desenvolvimento regionalPaís em desenvolvimento</li> <li>• Relações Interinstitucionais em aprimoramento</li> <li>• Recursos do Governo - Emendas parlamentares/Outras fontes de fomento</li> <li>• Disponibilidade Tecnológica</li> <li>• Internacionalização</li> </ul>

### 4.2.3. Desafio 3 – Inclusão social

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparo do corpo técnico - Docente e TAEs para aspectos de inclusão</li> <li>• Acessibilidade nas diferentes dimensões: pedagógica; atitudinal; comunicação e arquitetônica.</li> <li>• Carência de pessoal na assistência estudantil e CAED</li> <li>• Falta de código disciplinar discente</li> <li>• Falta de visão humanista da comunidade acadêmica</li> <li>• Falta de vagas nas CEUs e moradia provisória</li> <li>• Frota de veículos da UFSM adaptada e renovada</li> <li>• Espaços ao ar livre estruturados para apresentações artístico-culturais e pedagógicas</li> <li>• Política equivocada para promover o agendamento do RU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresso SISU</li> <li>• Assistência estudantil</li> <li>• Gratuidade do RU para alunos com BSE</li> <li>• CAED</li> <li>• Processo seletivo diferenciado (Indígena; Imigrantes e Refugiados)</li> <li>• Observatório de Direitos Humanos e de Inclusão - PRE e CAED</li> <li>• Políticas institucionais de acessibilidade, comunicação, assistência estudantil e gênero</li> <li>• Viva o Campus</li> <li>• Incubadora Social</li> <li>• Relacionamento com ONU Together</li> <li>• Serviço de Emergência Universitária - SEU</li> </ul>
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Governamental</li> <li>• Restrição orçamentária</li> <li>• Não atendimento aos direitos basilares - educação; segurança e saúde</li> <li>• Segregação social e cultura do ódio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Cotas</li> <li>• Alto fluxo de imigrantes e refugiados em busca de assistência estudantil</li> <li>• Disponibilidade de instituições externas para parcerias (exército e aeronáutica)</li> <li>• Programas de conscientização</li> </ul>

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

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos voltados aos interesses sociais e econômicos</li> <li>• Recursos para manutenção dos laboratórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de bolsas de iniciação científica e tecnológica</li> <li>• Crescimento da P-G</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca inserção de doutores na P-G</li> <li>• Integração e compartilhamento de laboratórios</li> <li>• Infraestrutura tecnológica</li> <li>• Estrutura institucional voltada a inovação e transferência de tecnologia</li> <li>• Projetos e ações interdisciplinares</li> <li>• Grupos de pesquisa c/ pouco foco no desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Quadro de pessoal voltado a inovação</li> <li>• Poucos laboratórios credenciados e certificados</li> <li>• Acompanhamento de indicadores institucionais (P-G, inovação, transferência de tecnologia)</li> <li>• Programas internos de fomento ao empreendedorismo e inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da universidade perante a sociedade</li> <li>• Criação da AGITTEC e Incubadora de Empresas</li> <li>• Programas de fomento a produção científica</li> <li>• Corpo docente qualificado/bons laboratórios</li> <li>• Agilidade institucional para aquisição de equipamentos</li> <li>• Corpo estudantil qualificado</li> <li>• Percentual docente com DE</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insegurança jurídica/órgãos de controle</li> <li>• Forte interação de empresas com universidades do centro do país</li> <li>• Redução de investimentos governamentais na P-G e nos ambientes de inovação</li> <li>• Falta de visão e articulação política da região</li> <li>• Alta taxação (imposto) do investimento anjo</li> <li>• Editoras de alta qualidade gratuitas</li> <li>• Rigor na legislação (startups)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo marco de ciência, tecnologia e inovação</li> <li>• Editais de agências de fomento</li> <li>• Baixo grau tecnológico do setor produtivo</li> <li>• Crise econômica</li> <li>• Necessidade de laboratórios certificados para certificação de produtos e serviços</li> <li>• Existência de cargos em fóruns e comitês de órgãos de fomento</li> <li>• Egressos com destaque no campo da pesquisa e inovação</li> <li>• Faixa de sinal digital disponível para uso de emissoras de TV</li> <li>• Canais locais abertos à realização de parcerias</li> </ul>

4.2.5. Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de comunicação interna e externa</li> <li>• Sistema de tecnologia inexistente - imprensa universitária</li> <li>• Ausência de valorização das informações e da política de produção documental por parte dos setores</li> <li>• Gestão do espaço físico</li> <li>• Sistemas acadêmicos com necessidades de melhorias</li> <li>• Resistência às mudanças</li> <li>• Integração entre os multicampi</li> <li>• Centralização dos gestores</li> <li>• Inadequação da distribuição orçamentária de acordo com prioridades institucionais</li> <li>• Transparência nas informações</li> <li>• Distribuição do quadro de pessoal</li> <li>• Gestão por competências</li> <li>• Gestão de contratos</li> <li>• Distribuição correta de bens/materiais</li> <li>• Paralisação do Processo Estatuinte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento dos processos para modernização</li> <li>• Qualificação dos servidores</li> <li>• Ações em planejamento acadêmico</li> <li>• Imagem forte da UFSM na comunidade</li> <li>• Democracia na gestão</li> <li>• Equipes comprometidas e capacitadas</li> <li>• Assessorias de comunicação descentralizadas (centros e unidades)</li> <li>• Iniciativas de melhoria na gestão</li> <li>• Profissionalização de gestores e servidores</li> <li>• Rede de veículos de comunicação</li> </ul>
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contingenciamento orçamentário</li> <li>• Política econômica dos governos federal, estadual e municipal</li> <li>• Restrição à autonomia universitária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia de apoio à gestão</li> <li>• Modelos de gestão e boas práticas disponíveis em outras organizações</li> <li>• Faixa de sinal disponível para uso por emissoras de TV; canais locais abertos e realização de parcerias</li> </ul>



#### 4.2.6. Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca valorização da extensão na Progressão</li> <li>• Dificuldade de indicadores de extensão</li> <li>• Falta de gestão da infraestrutura de apoio e laboratórios para as atividades de extensão</li> <li>• Ausência de regulamentações atualizadas voltadas à extensão</li> <li>• Baixa valorização dos produtos de extensão e cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos qualificados para produzir planos de desenvolvimento local e regional</li> <li>• Momento apropriado para elaborar a política de extensão</li> <li>• Espaço da unidade de Silveira Martins em aberto para definição/exploração por diferentes tipos de uso</li> <li>• Rede de veículos de comunicação institucionais (Rádio ...)</li> <li>• Infraestrutura dos laboratórios, Agittec e Incubadoras</li> <li>• Atualização e implementação do Plano de Cultura</li> <li>• Credibilidade da UFSM</li> <li>• Grupos de pesquisa e ações de extensão com foco no desenvolvimento das regiões de abrangência da UFSM</li> </ul>
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes orçamentários</li> <li>• Falta de conhecimento da sociedade sobre os objetivos da extensão</li> <li>• Desmobilização dos atores que compõem permanente de extensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNE - Meta da curricularização da extensão</li> <li>• Abertura do Hospital Regional</li> <li>• Existência de possibilidades de parcerias</li> <li>• Apoio da comunidade externa às políticas públicas</li> </ul>

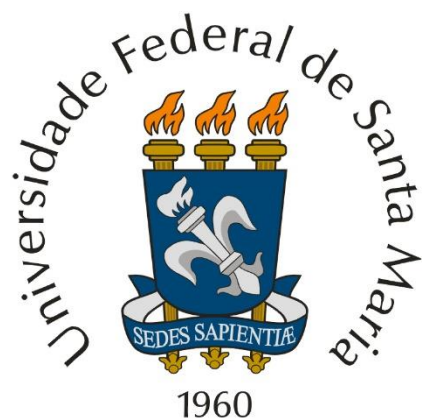
#### 4.2.7. Desafio 7 – Gestão ambiental

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de um sistema de gestão ambiental integrada com ampla divulgação interna</li> <li>• Infraestrutura antiga e defasada</li> <li>• Logística reversa insuficiente</li> <li>• Falta de consciência sobre a separação de resíduos e de uma coleta adequada</li> <li>• Falta de um projeto integrado de controle da fauna a zoonoses</li> <li>• Adequação das novas obras à legislação federal sobre sustentabilidade</li> <li>• Falta de estrutura de pessoal para planejamento e execução de projetos sustentáveis</li> <li>• Ausência de um zoneamento ambiental no campus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos e projetos sustentáveis: projeto UMA; Projeto Zelo; Plano Logística Sustentável (PLS)</li> <li>• Produção de Etanol e seu uso na frota de veículos da UFSM</li> <li>• Protagonismo da UFSM na disseminação das ações de responsabilidade socioambiental.</li> <li>• Convênios com empresas e cooperativas de recicláveis: ASMAR; ARSELE; entre outras</li> <li>• Mobilidade urbana interna: mobilidade intracampus; bicicletas; pista multiuso</li> <li>• Corpo docente e técnico com qualificação na área ambiental em todo o âmbito da UFSM</li> <li>• Aproveitamento das áreas verdes do Campus como espaços de convivência</li> </ul>
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle rigoroso dos órgãos ambientais, com possibilidades de sanções</li> <li>• Restrições orçamentárias / financeiras</li> <li>• Falta de conscientização da comunidade externa no uso de espaços dos campi</li> <li>• Falta de rede de esgoto no entorno e acesso ao campus</li> <li>• Deficiências da mobilidade urbana do município Sanções de órgãos de controle por descumprimento da legislação (TCU; CGU; MPU; MEC; CAPES)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar parcerias com empresas e órgãos ambientais, além de instituições</li> <li>• Possibilidade de divulgação de projetos de responsabilidade socioambiental para a comunidade e a captação de parcerias</li> <li>• Captação de recursos através de editais e receitas extraorçamentárias, tanto nacionais quanto estrangeiras</li> <li>• Engajamento de voluntários nas ações socioambientais</li> </ul>

### 4.3. Documentos Base para o Plano de Gestão

Documento	Assunto relacionado com a plataforma do Plano de Gestão 2018-2021/UFSM
Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026/UFSM	Documento para a gestão buscar o aprimoramento dos processos pedagógicos e organizacionais, que possibilita o desenvolvimento das atividades da Instituição. Todos os objetivos estratégicos do Plano de Gestão 2018-2021/UFSM estão contemplados no PDI.
Regimento Geral da UFSM/2011	Art. 1º Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos da UFSM
Estatuto da UFSM/2010	Art. 2º Autonomia didática-científica, disciplinar, administrativa e financeira
	Art. 3º Organização e o funcionamento da UFSM
Decreto n. 6.047, de 22 de fevereiro de 2007 – Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR	Art. 2º Redução das desigualdades regionais
	Art. 3º A PNDR comportará a definição de estratégias de desenvolvimento regional (mesorregiões diferenciadas, Anexo I)
	Anexo I – Messorregiões diferenciadas: Metade Sul do Rio Grande do Sul
Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996	Lei das Diretrizes e Bases da Educação
Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014 – Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências	Meta 12: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público
	Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores
	Meta 14: elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, de modo a atingir a titulação anual de 60.000 (sessenta mil) mestres e 25.000 (vinte e cinco mil) doutores
	Meta 15: garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de 1 (um) ano de vigência deste PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação de que tratam os incisos I, II e III do caput do art. 61 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assegurado que todos os professores e as professoras da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam
Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 – Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino	Art. 1º Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino

	Art. 58 Avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes será realizada no âmbito do SINAES
Relatório de Avaliação Interna: Autoavaliação da UFSM 2017	Plano de Ação de cada Unidade Universitária
Lei N. 10.861, de 14 de abril de 2004	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Art. 3º



# Plano de Gestão 2018-2021

Anexo I – Análise de informações e  
indicadores institucionais

**UFSM**

# Sumário

Índice Geral de Cursos - IGC .....	3
Desafio 2 – Educação Inovadora e transformadora com excelência acadêmica .....	8
Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia.....	19
Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional.....	24

## Índice Geral de Cursos - IGC

## Resumo IGC 2016

A UFSM tem o **14º melhor IGC** entre as universidades do país, com **índice 3,81**, o que a deixa como uma universidade **Conceito 4**.

Para ser uma universidade **Conceito 5**, o índice a ser alcançado é **3,945**.

Na tabela abaixo, as universidades **em azul** são as que tem maior **potencial de queda** em função da última quadrienal da CAPES.

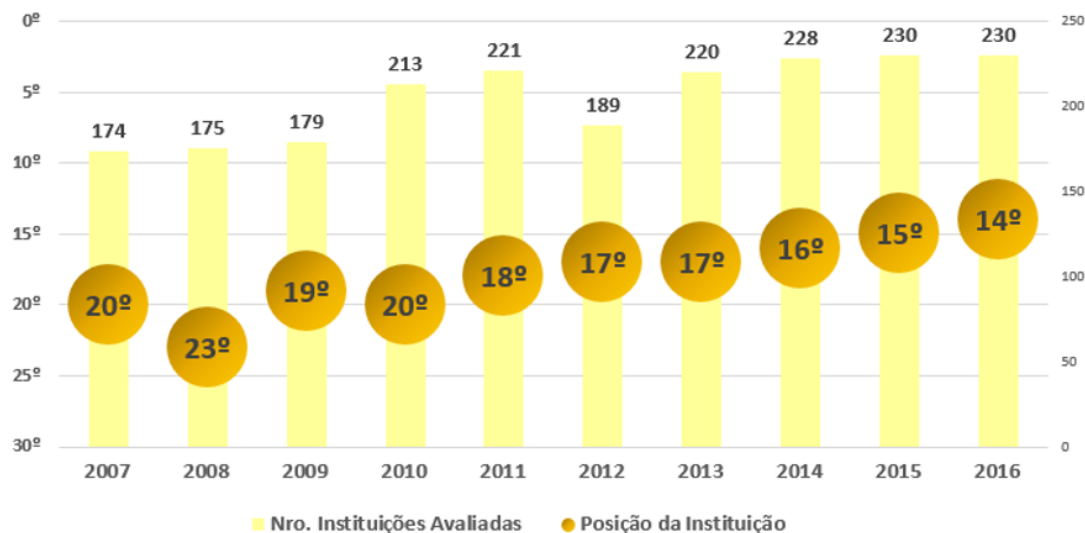
As que estão **em vermelho** são as **com potencial para subir**, levando em consideração a última quadrienal da CAPES.

As **séries históricas da UFSCAR** e da **UFC** estão detalhadas na página seguinte. Nas duas últimas páginas há outros comparativos.

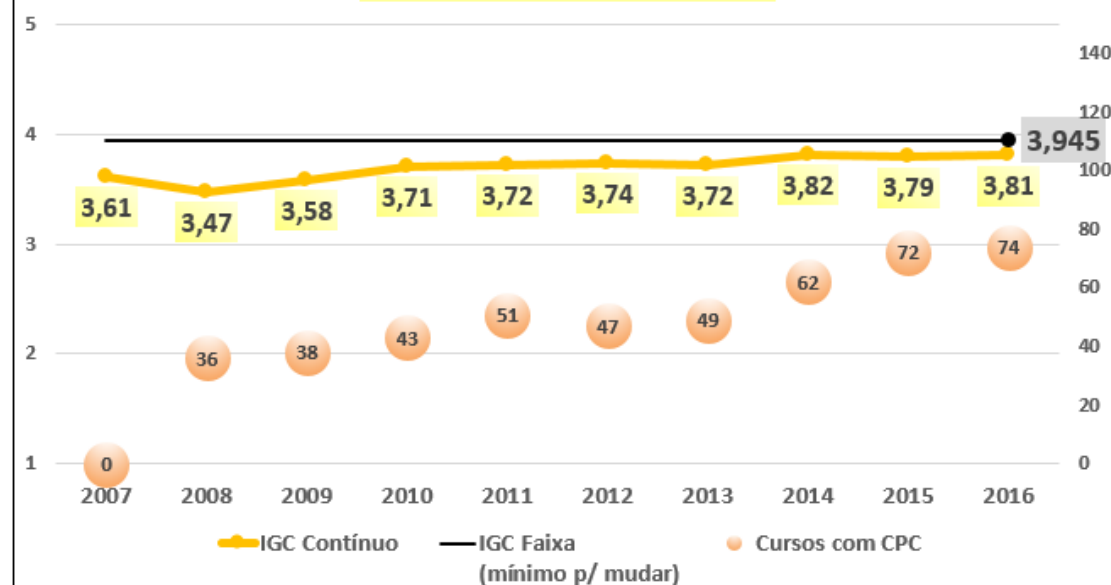
Posição	Sigla da IES	IGC (contínuo)	IGC (faixa)	Conceito médio da Graduação (11º)	Conceito Mestrado (17º)	Conceito Doutorado (13º)
1º	UNICAMP	4,37	5	2,98	4,85	4,92
2º	UFRGS	4,30	5	3,33	4,87	4,95
3º	UFMG	4,23	5	3,41	4,85	4,94
4º	UFRJ	4,11	5	3,18	4,78	4,92
5º	UFABC	4,11	5	3,88	4,27	4,48
<b>6º</b>	<b>UNIFESP</b>	<b>4,08</b>	<b>5</b>	3,06	<b>4,52</b>	<b>4,81</b>
7º	UFSC	4,07	5	3,24	4,73	4,89
8º	UFLA	4,00	5	3,43	4,61	4,84
9º	UFV	4,00	5	3,36	4,63	4,90
<b>→ 10º</b>	<b>UFSCAR</b>	<b>3,99</b>	<b>5</b>	3,28	<b>4,50</b>	<b>4,82</b>
11º	UNB	3,96	5	3,40	4,54	4,71
12º	UENF	3,95	5	3,39	4,58	4,60
<b>13º</b>	<b>UNESP</b>	<b>3,91</b>	<b>4</b>	2,90	<b>4,71</b>	<b>4,85</b>
<b>14º</b>	<b>UFSM</b>	<b>3,81</b>	<b>4</b>	<b>3,25</b>	<b>4,50</b>	<b>4,77</b>
<b>→ 15º</b>	<b>UFC</b>	<b>3,79</b>	<b>4</b>	3,17	<b>4,59</b>	<b>4,75</b>
16º	UFPE	3,79	4	3,04	4,61	4,80
17º	UFCSPA	3,76	4	3,49	4,20	4,46
<b>18º</b>	<b>UFPR</b>	<b>3,75</b>	<b>4</b>	3,10	<b>4,56</b>	<b>4,76</b>
<b>19º</b>	<b>PUC-RIO</b>	<b>3,73</b>	<b>4</b>	2,84	<b>4,82</b>	<b>4,89</b>
20º	UFJF	3,69	4	3,34	4,35	4,64

## Evolução da UFSM no IGC

### IGC MEC - Evolução da posição da Instituição entre as Universidades



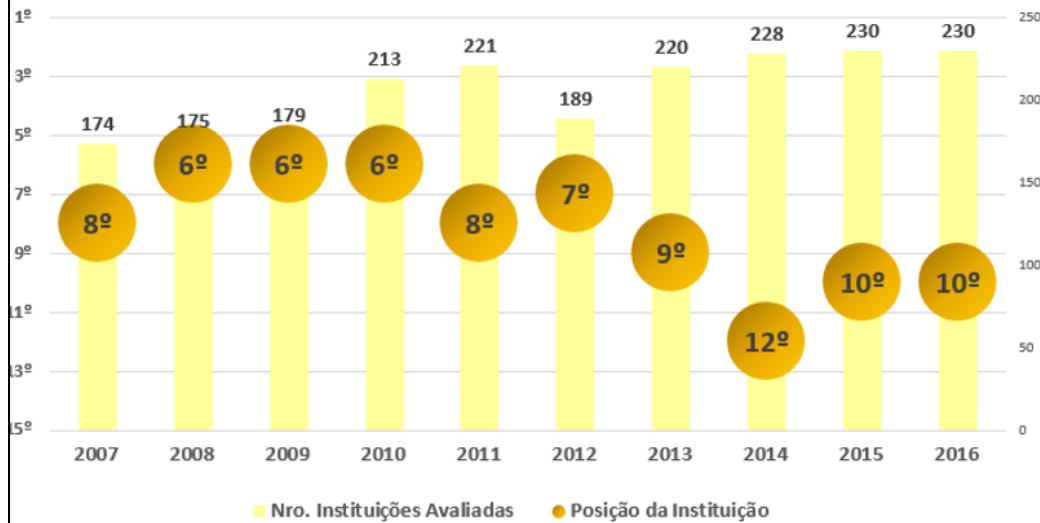
### Evolução do IGC da Instituição



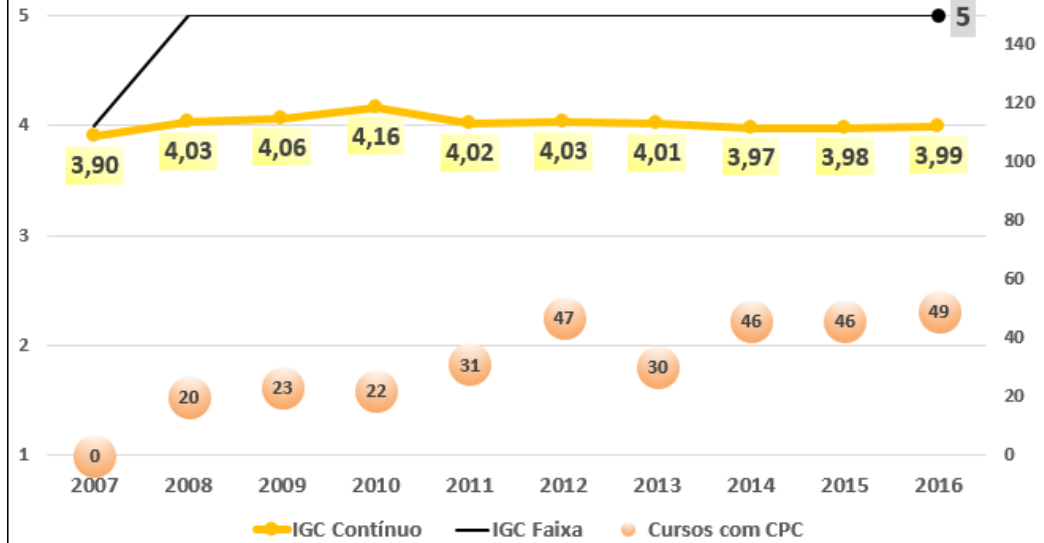


## UFSCAR (10º) (3,99)

### IGC MEC - Evolução da posição da Instituição entre as Universidades

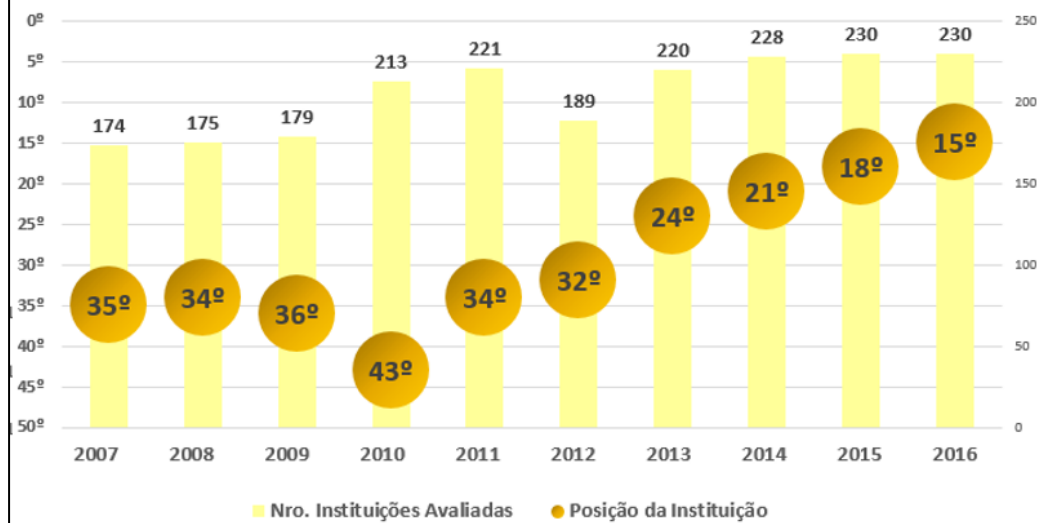


### Evolução do IGC da Instituição

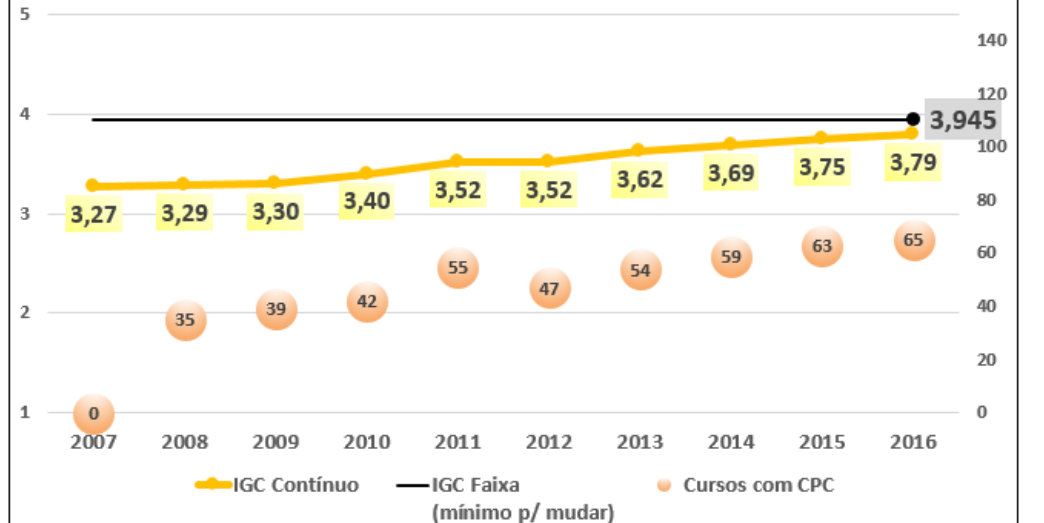


## UFC (15º) (3,79)

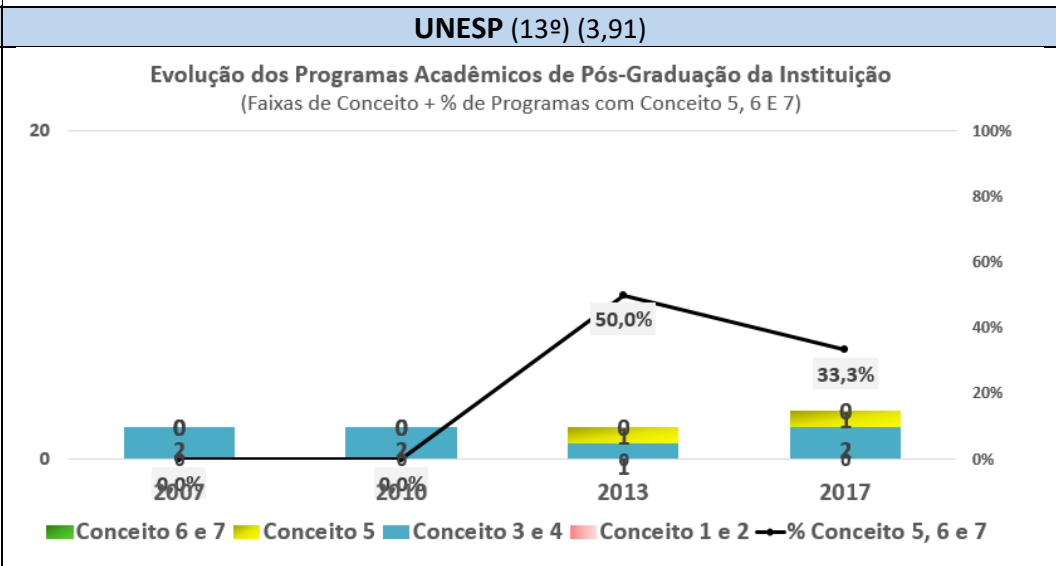
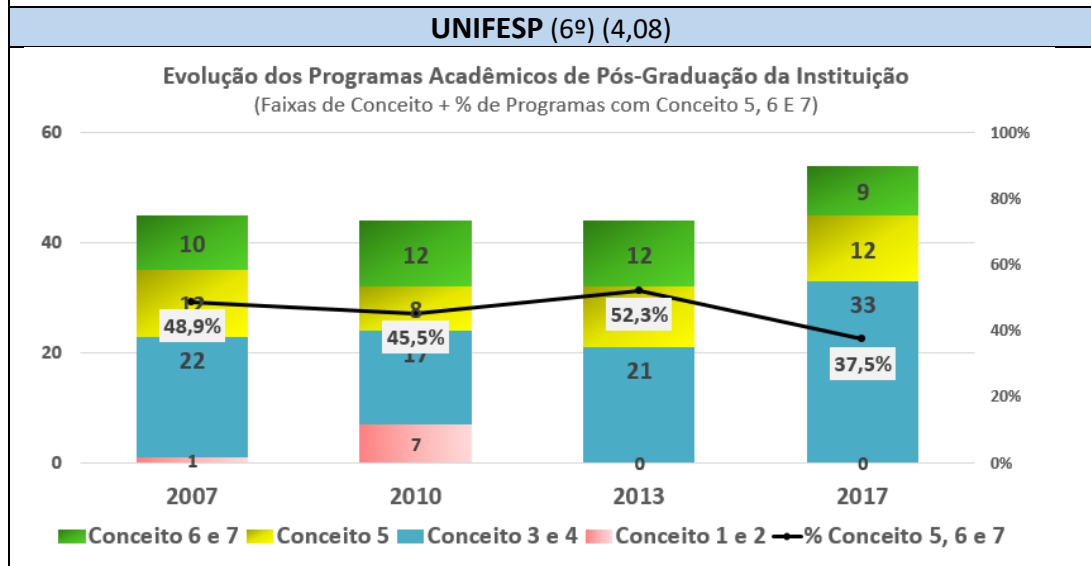
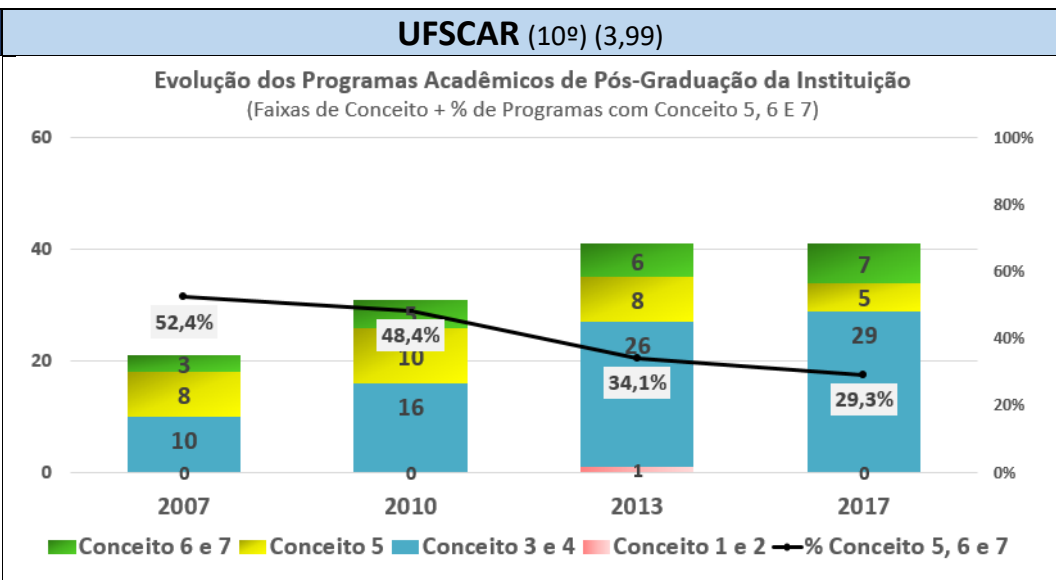
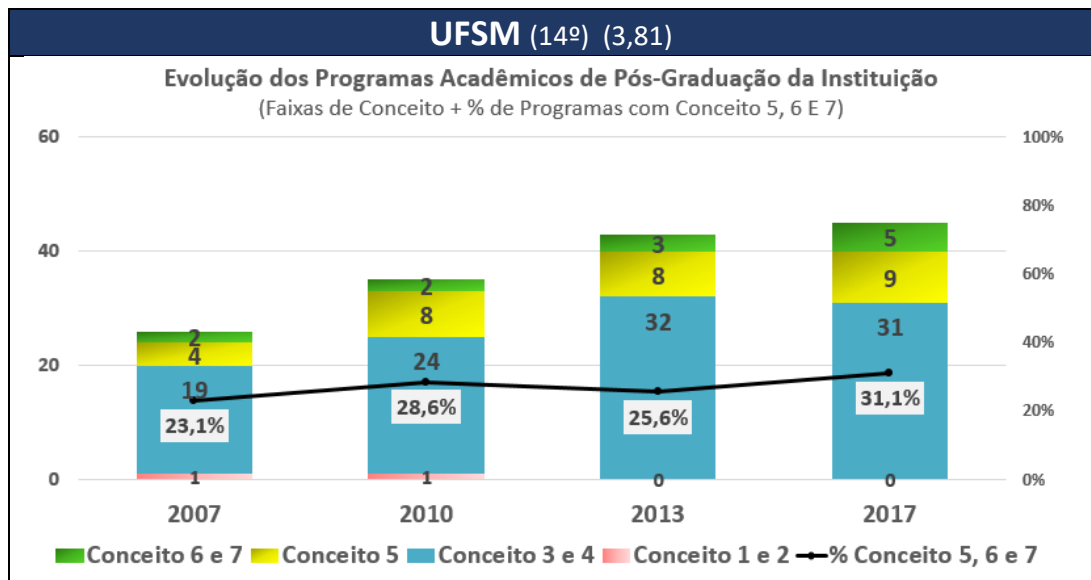
### IGC MEC - Evolução da posição da Instituição entre as Universidades



### Evolução do IGC da Instituição



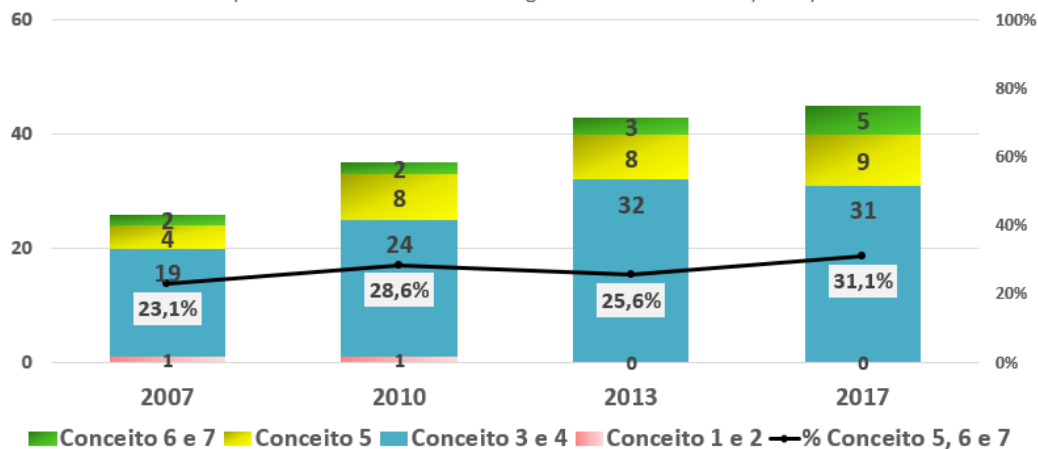
Comparativo CAPES da UFSM com instituições que, **com a nova quadrienal** têm **maior potencial para obter um IGC MENOR** do que a UFSM em 2017



Comparativo CAPES da UFSM com instituições que, com a nova quadrienal têm maior potencial para obter um IGC MAIOR do que a UFSM em 2017

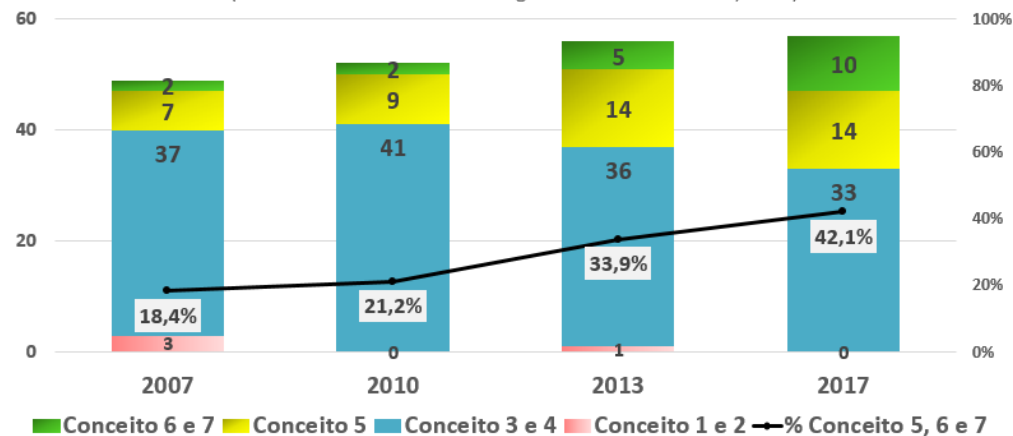
**UFSM (14º) (3,81)**

Evolução dos Programas Acadêmicos de Pós-Graduação da Instituição  
(Faixas de Conceito + % de Programas com Conceito 5, 6 E 7)



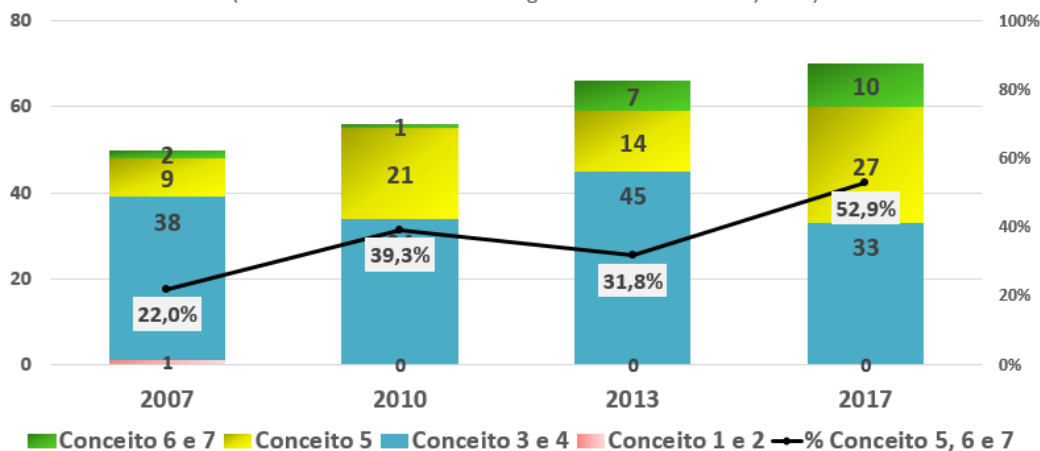
**UFC (15º) (3,79)**

Evolução dos Programas Acadêmicos de Pós-Graduação da Instituição  
(Faixas de Conceito + % de Programas com Conceito 5, 6 E 7)



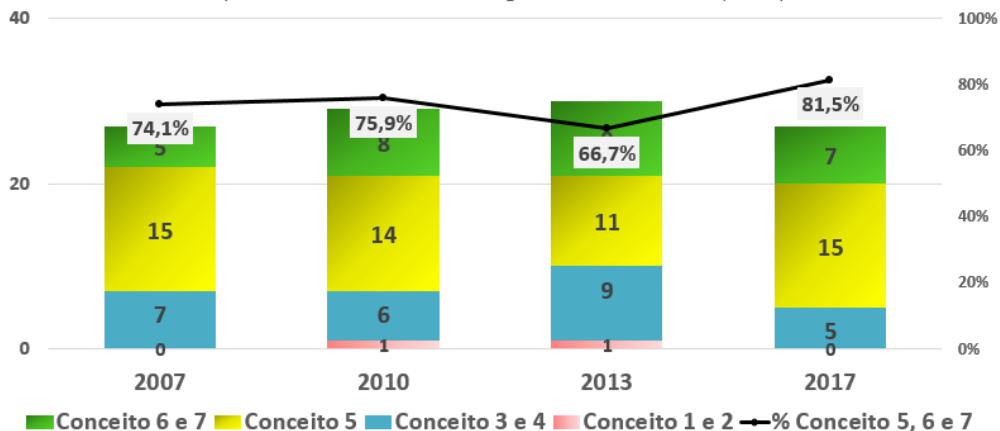
**UFPR (18º) (3,75)**

Evolução dos Programas Acadêmicos de Pós-Graduação da Instituição  
(Faixas de Conceito + % de Programas com Conceito 5, 6 E 7)



**PUC-RIO (19º) (3,73)**

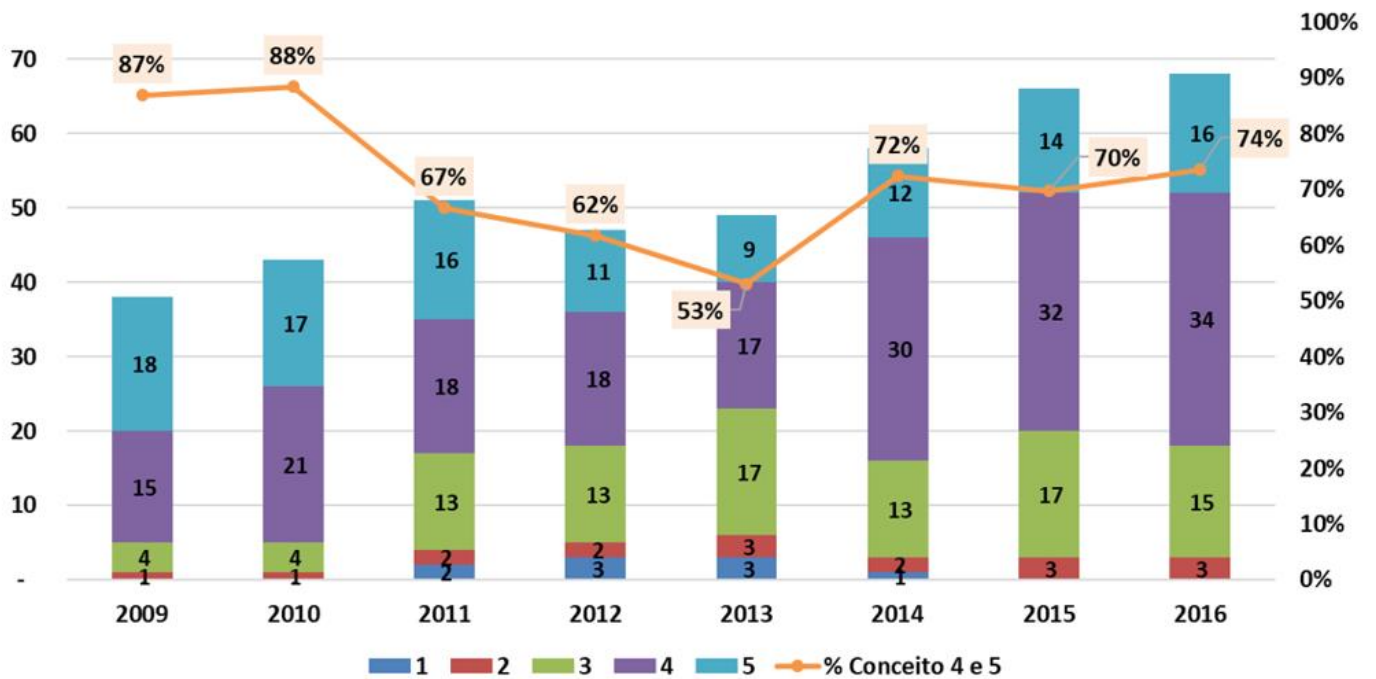
Evolução dos Programas Acadêmicos de Pós-Graduação da Instituição  
(Faixas de Conceito + % de Programas com Conceito 5, 6 E 7)



Desafio 2 – Educação Inovadora e transformadora com  
excelência acadêmica

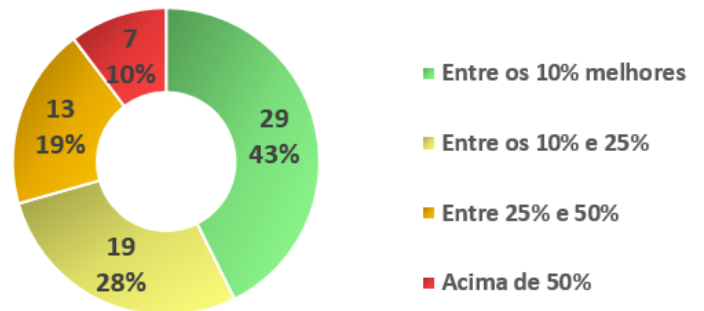
## Conceito ENADE dos cursos da UFSM

### Nº de Cursos por Conceito ENADE e % de cursos com Conceito 4 e 5

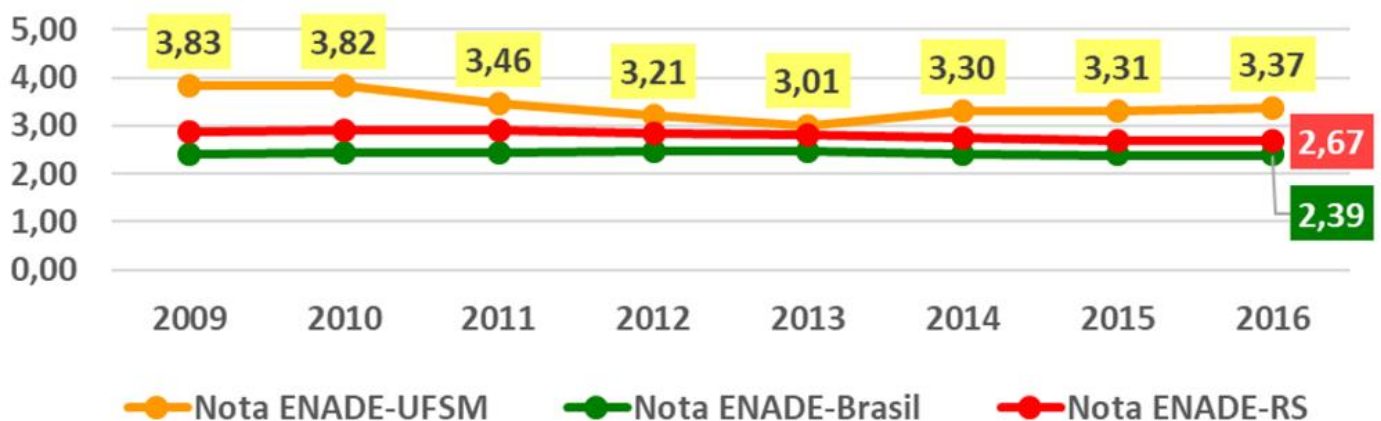


### Cursos da UFSM entre as 'x%' melhores notas do ENADE

Cursos UFSM entre as 'x%' melhores notas do ENADE		
Faixa	Qt Cursos	%
Entre os 10% melhores	29	42,6%
Entre os 10% e 25%	19	27,9%
Entre 25% e 50%	13	19,1%
Acima de 50%	7	10,3%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,0%</b>



### Evolução do conceito ENADE médio da UFSM – comparação com Brasil e RS



### Conceito ENADE por Curso - 2014 - 2016

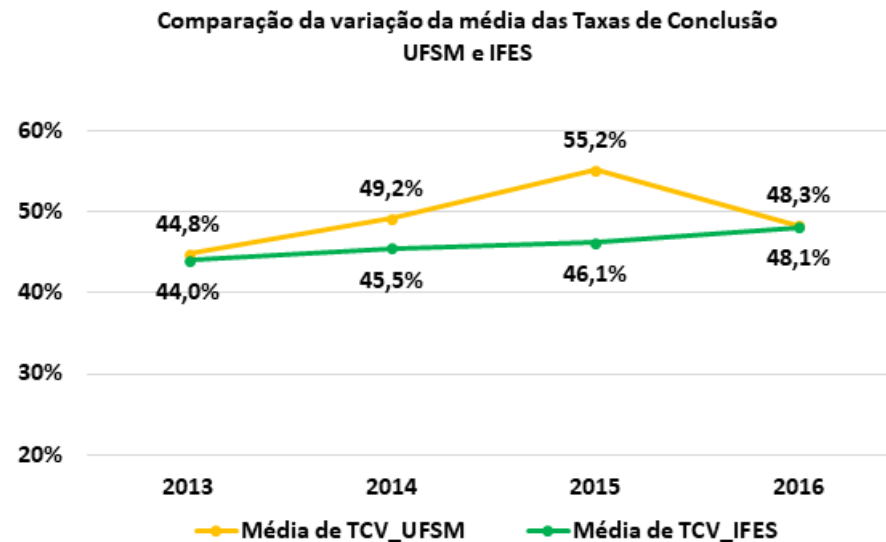
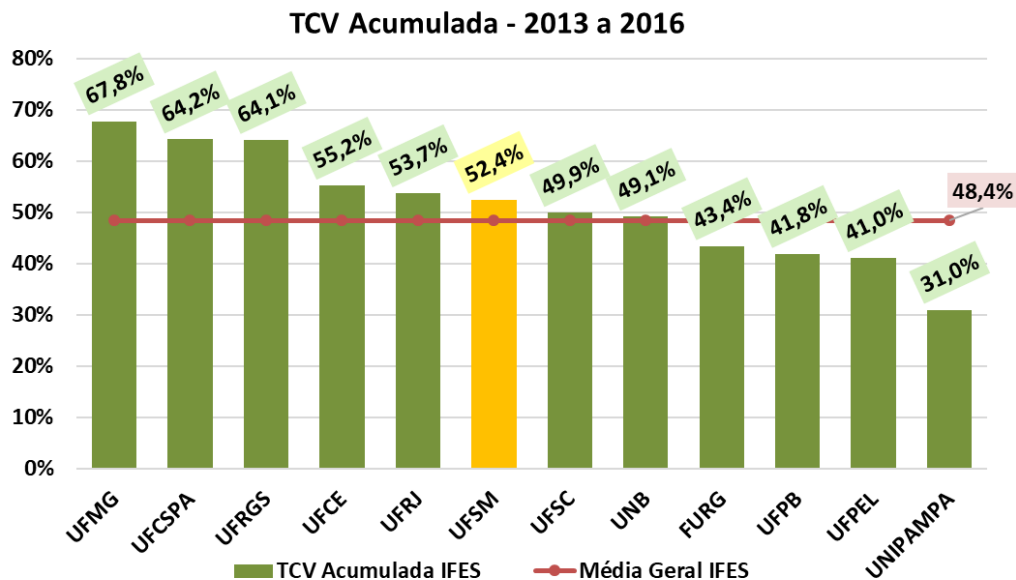
Centros/Cursos	Dados da UFSM			Comparação com o país		
	Ano Última Avaliação	ENADE do Centro/Cur	ENADE Faixa	Total de Curso	Posição do Curso no ENADE	% Melhores ENADE
<b>CCSH</b>		<b>3,74</b>				
Filosofia (Licenciatura)	2014	4,46	5	109	4º	4%
Direito Noturno	2015	4,35	5	962	24º	2%
Administração CCSH	2015	4,32	5	1.657	59º	4%
Direito	2015	4,25	5	962	29º	3%
Filosofia (Bacharelado)	2014	4,21	5	58	5º	9%
Ciências Contábeis Noturno	2015	4,10	5	949	34º	4%
Administração Noturno CCSH	2015	4,08	5	1.657	75º	5%
Publicidade e Propaganda	2015	4,04	5	324	13º	4%
Psicologia	2015	3,97	5	423	20º	5%
História (Licenciatura)	2014	3,91	4	287	16º	6%
Ciências Contábeis	2015	3,84	4	949	49º	5%
Serviço Social	2016	3,65	4	325	37º	11%
Jornalismo CCSH	2015	3,61	4	241	32º	13%
Relações Internacionais	2015	3,56	4	91	11º	12%
Ciências Sociais	2014	2,70	3	61	30º	49%
Ciências Econômicas CCSH	2015	2,44	3	180	69º	38%
Ciências Econômicas Noturno CCSH	2015	2,05	3	180	106º	59%
<b>CT</b>		<b>3,66</b>				
Engenharia de Controle e Automação	2014	4,64	5	102	2º	2%
Engenharia Ambiental	2014	4,26	5	159	3º	2%
Sistemas de Informação	2014	4,13	5	418	13º	3%
Engenharia Mecânica	2014	3,85	4	156	9º	6%
Engenharia Civil	2014	3,77	4	239	14º	6%
Engenharia Química	2014	3,46	4	91	12º	13%
Computação (Bacharelado)	2014	3,25	4	264	50º	19%
Engenharia de Computação	2014	3,22	4	102	19º	19%
Engenharia Elétrica	2014	3,09	4	204	25º	12%
Arquitetura e Urbanismo	2014	2,88	3	204	36º	18%
<b>CCNE</b>		<b>2,88</b>				
Química (Bacharelado)	2014	3,68	4	94	5º	5%
Química (Licenciatura)	2014	3,51	4	180	21º	12%
Geografia (Licenciatura)	2014	3,15	4	200	51º	26%
Biologia (Bacharelado)	2014	3,08	4	205	54º	26%
Biologia (Licenciatura)	2014	2,90	3	383	105º	27%
Matemática (Licenciatura)	2014	2,82	3	328	64º	20%
Física (Licenciatura)	2014	2,61	3	131	46º	35%
Física (Bacharelado)	2014	1,28	2	49	46º	94%
<b>PALMEIRA E FREDERICO</b>		<b>2,90</b>				
Engenharia Ambiental	2014	4,26	5	159	3º	2%
Agronomia CESNORS	2016	3,87	4	253	18º	7%
Enfermagem CESNORS	2016	3,45	4	716	108º	15%
Engenharia Florestal CESNORS	2014	3,26	4	43	11º	26%
Administração CESNORS	2015	2,93	3	1.657	337º	20%
Biologia (Licenciatura)	2014	2,90	3	383	105º	27%
Nutrição	2016	2,65	3	324	158º	49%
Administração Noturno CESNORS	2015	2,52	3	1.657	577º	35%
Jornalismo CESNORS	2015	2,38	3	241	132º	55%
Ciências Econômicas CESNORS	2015	1,93	2	180	115º	64%
Zootecnia CESNORS	2016	1,78	2	92	67º	73%

### Conceito ENADE por Curso - 2014 - 2016

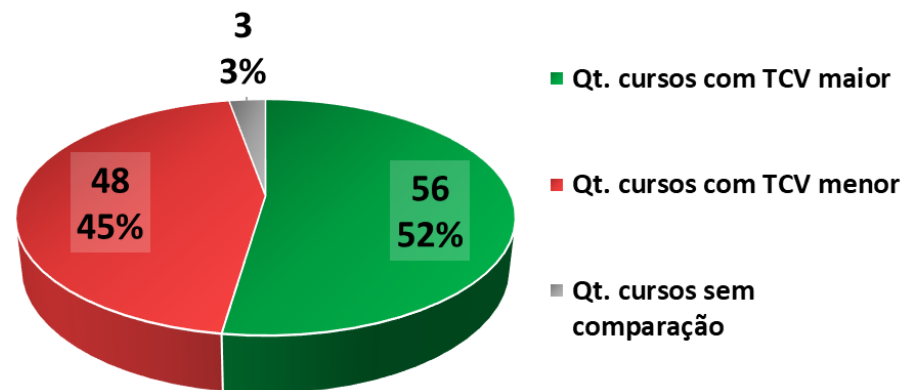
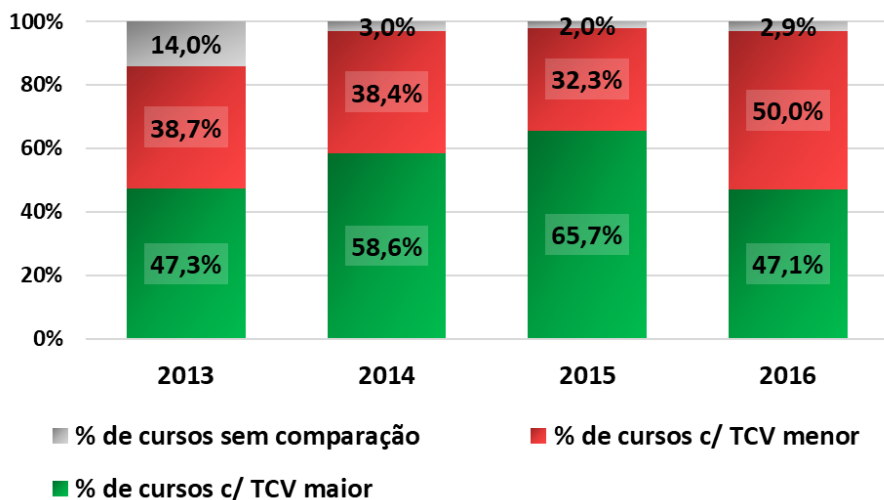
Centros/Cursos	Dados da UFSM			Comparação com o país		
	Ano Última Avaliação	ENADE do Centro/Cur.	ENADE Faixa	Total de Cursos	Posição do Curso no ENADE	% Melhores ENADE
<b>CCS</b>		<b>3,72</b>				
Fisioterapia	2016	4,18	5	457	21º	5%
Enfermagem CCS	2016	4,02	5	716	43º	6%
Farmácia	2016	3,94	4	363	30º	8%
Odontologia	2016	3,75	4	203	20º	10%
Fonoaudiologia	2016	3,27	4	69	9º	13%
Medicina	2016	3,17	4	176	48º	27%
<b>CAL</b>		<b>3,23</b>				
Design	2015	3,89	4	155	10º	6%
Letras - Português (Licenciatura)	2014	3,66	4	203	24º	12%
Letras - Port. Ingl. (Licenciatura)	2014	3,57	4	295	25º	8%
Música (Licenciatura)	2014	3,31	4	65	6º	9%
Artes Visuais (Licenciatura)	2014	2,91	3	82	32º	39%
Letras-Português (Bacharelado)	2014	2,03	3	27	17º	63%
<b>CCR</b>		<b>3,49</b>				
Medicina Veterinária	2016	4,28	5	178	12º	7%
Agronomia	2016	4,06	5	253	11º	4%
Engenharia Florestal CCR	2014	3,18	4	43	12º	28%
Zootecnia	2016	2,43	3	92	48º	52%
<b>CEFD</b>		<b>3,36</b>				
Educação Física (Licenciatura)	2014	3,40	4	431	40º	9%
Educação Física (Bacharelado)	2016	3,31	4	385	69º	18%
<b>CE</b>		<b>3,20</b>				
Pedagogia (Licenciatura)	2014	3,20	4	953	189º	20%
<b>CTISM</b>		<b>3,05</b>				
Tecnologia em Redes de Comput.	2014	3,05	4	157	28º	18%
<b>UDESSM</b>		<b>3,15</b>				
Tecnologia em Agronegócios	2016	3,34	4	62	11º	18%
Tecnologia em Gestão Ambiental	2016	2,95	4	127	26º	20%

# Análise Taxa de Conclusão por Vagas - TCV

## Varição Média da TCV das IFES e UFSM – 2013 a 2016



## Cursos da UFSM com TCV Maior e Menor que a Média das IFES





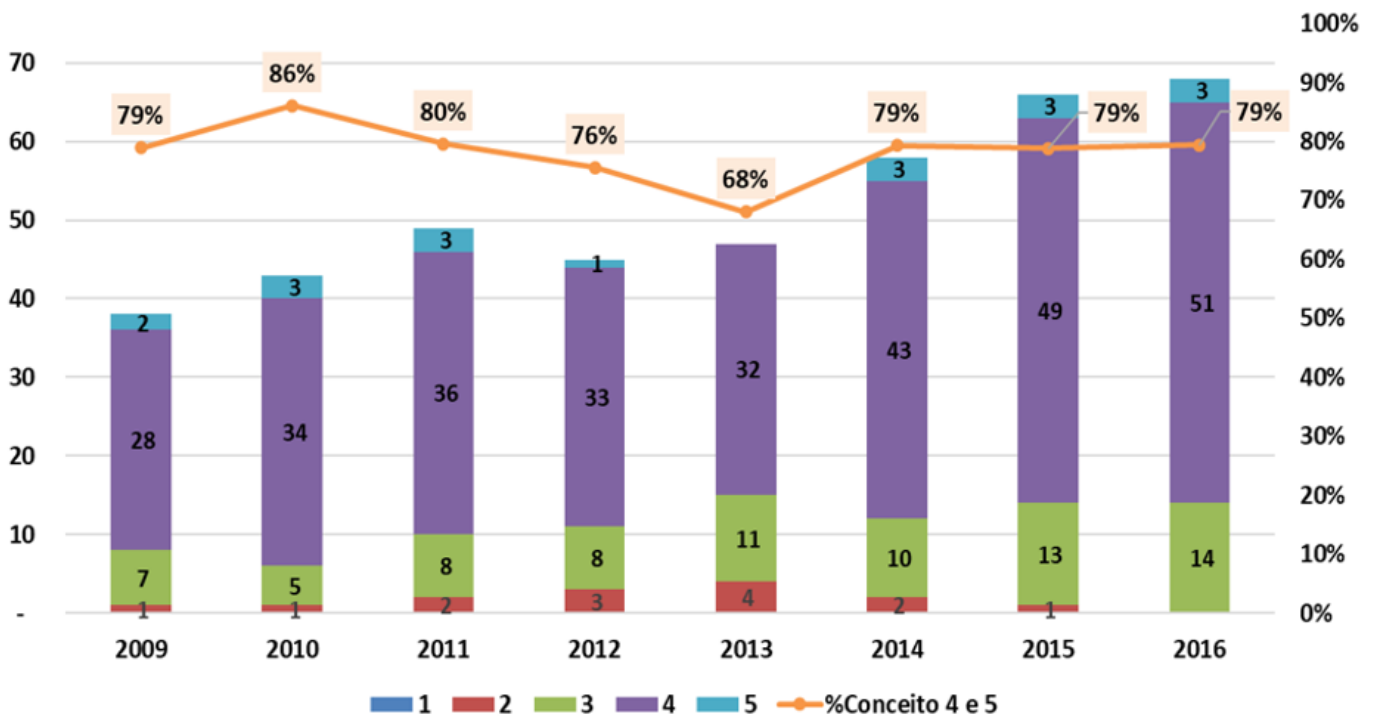
Curso	TCV acumulada 2013-2016			Fluxo discente acumulado			Histórico TCV curso UFSM				Histórico Concluintes			
	UFSM	Média IFES	Maior que a média?	Vgs no Período	Conc. no Período	Vgs sem Conc.	2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013
<b>CAL</b>														
Desenho Industrial - Habilitação Program	66,3%	48,9%	sim	80	53	27	120%	45%	60%	40%	24	9	12	8
Letras - Lic - Hab. Português e Literatura	65,7%	54,4%	sim	140	92	48	83%	86%	69%	26%	29	30	24	9
Desenho Industrial - Projeto de Produto	65,0%	51,6%	sim	60	39	21	0%	90%	55%	50%	-	18	11	10
Artes Visuais - Bacharelado em Desenho	55,5%	43,3%	sim	128	71	57	44%	59%	100%	19%	14	19	32	6
Artes Visuais - Lic. Plena em Desenho e	45,8%	39,6%	sim	72	33	39	44%	44%	50%	44%	8	8	9	8
Letras - Lic.- Hab. Inglês e Literaturas Ling	40,7%	37,4%	sim	140	57	83	20%	37%	77%	29%	7	13	27	10
Música - Licenciatura Plena	37,5%	42,8%	não	64	24	40	44%	56%	31%	19%	7	9	5	3
Música e Tecnologia - Bacharelado	30,9%	32,4%	não	97	30	67	0%	46%	27%	40%	-	11	11	8
Teatro Licenciatura	27,5%	38,7%	não	80	22	58	15%	30%	60%	5%	3	6	12	1
Letras - Lic.- Hab. Espanhol e Literaturas	25,0%	37,4%	não	120	30	90	27%	23%	17%	33%	8	7	5	10
Dança - Bacharelado	20,0%	12,0%	sim	15	3	12	20%	0%	0%	0%	3	-	-	-
Letras-Português/Literaturas Bacharelado	10,0%	27,6%	não	160	16	144	8%	13%	8%	13%	3	5	3	5
Artes Cênicas - Bacharelado	0,0%	0,0%	-	40	0	40	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-
<b>CCNE</b>														
Química Industrial	71,7%	43,5%	sim	60	43	17	87%	33%	147%	20%	13	5	22	3
Geografia - Licenciatura Plena	46,0%	49,5%	não	174	80	94	53%	42%	30%	72%	19	15	20	26
Química - Licenciatura Plena	43,2%	25,8%	sim	148	64	84	32%	27%	105%	8%	12	10	39	3
Ciências Biológicas - Bacharelado	41,6%	48,1%	não	89	37	52	67%	16%	0%	0%	30	7	-	-
Química - Bacharelado	41,3%	34,3%	sim	80	33	47	60%	40%	50%	15%	12	8	10	3
Física - Bacharelado	34,1%	15,6%	sim	88	30	58	64%	41%	9%	23%	14	9	2	5
Meteorologia - Bacharelado	33,8%	19,1%	sim	80	27	53	40%	35%	40%	20%	8	7	8	4
Ciências Biológicas - Licenciatura Plena	29,5%	42,6%	não	44	13	31	0%	0%	30%	0%	-	-	13	-
Matemática - Licenciatura Plena	28,7%	30,0%	não	150	43	107	16%	24%	46%	0%	8	12	23	-
Matemática - Licenciatura Plena - Noturno	27,1%	28,9%	não	140	38	102	11%	14%	63%	20%	4	5	22	7
Geografia - Bacharelado	21,7%	46,0%	não	60	13	47	10%	33%	0%	0%	3	10	-	-
Física - Licenciatura Plena Noturno	18,0%	17,7%	sim	100	18	82	8%	28%	8%	28%	2	7	2	7
Tecnologia em Processos Químicos	15,8%	25,3%	não	120	19	101	18%	30%	0%	0%	7	12	-	-
Estatística - Noturno Bacharelado	14,4%	21,4%	não	125	18	107	23%	13%	23%	0%	7	4	7	-
Física - Licenciatura Plena	12,0%	17,7%	não	100	12	88	8%	20%	20%	0%	2	5	5	-
Matemática - Bacharelado	6,3%	10,6%	não	16	1	15	6%	0%	0%	0%	1	-	-	-
Ciências Biológicas - Núcleo Comum	0,0%	0,0%	-	44	0	44	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-
<b>CCR</b>														
Medicina Veterinária	91,2%	66,5%	sim	376	343	33	87%	81%	99%	98%	82	76	93	92
Agronomia	80,0%	54,4%	sim	480	384	96	76%	78%	83%	83%	91	94	99	100
Engenharia Florestal	77,3%	49,1%	sim	264	204	60	64%	79%	61%	106%	42	52	40	70
Zootecnia	60,4%	33,2%	sim	288	174	114	61%	46%	57%	78%	44	33	41	56
Tecnologia em Alimentos	47,3%	30,4%	sim	400	189	211	38%	44%	60%	47%	38	44	60	47
<b>CCS</b>														
Medicina	92,5%	92,5%	sim	332	307	25	85%	105%	88%	0%	97	115	95	-
Enfermagem	90,1%	64,0%	sim	182	164	18	90%	76%	102%	93%	45	35	45	39
Odontologia	87,1%	78,1%	sim	280	244	36	90%	87%	86%	86%	63	61	60	60
Fisioterapia	79,7%	64,0%	sim	172	137	35	76%	98%	64%	80%	35	43	27	32
Farmácia	77,0%	57,4%	sim	400	308	92	71%	78%	75%	84%	71	78	75	84
Fonoaudiologia	74,6%	66,7%	sim	114	85	29	103%	83%	71%	35%	31	25	20	9
Terapia Ocupacional	69,8%	60,6%	sim	245	171	74	80%	61%	51%	103%	56	43	36	36

Curso	TCV acumulada 2013-2016			Fluxo discente acumulado			Histórico TCV curso UFSM				Histórico Concluintes			
	UFSM	Média IFES	Maior que a média?	Vgs no Período	Conc. no Período	Vgs sem Conc.	2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013
<b>CCSH</b>														
Direito Diurno	101,3%	80,7%	sim	160	162	-2	115%	118%	85%	88%	46	47	34	35
Comunicação Social - Jornalismo	89,2%	65,6%	sim	120	107	13	67%	90%	97%	103%	20	27	29	31
Psicologia	84,0%	74,6%	sim	100	84	16	84%	96%	76%	80%	21	24	19	20
Administração - Diurno	79,5%	61,4%	sim	200	159	41	90%	64%	80%	84%	45	32	40	42
Comunicação Social - Publicidade e Prop	79,2%	66,2%	sim	120	95	25	80%	100%	67%	70%	24	30	20	21
Direito - Noturno	76,9%	80,7%	não	160	123	37	28%	88%	120%	73%	11	35	48	29
Relações Internacionais	75,5%	46,4%	sim	200	151	49	90%	72%	66%	74%	45	36	33	37
Administração - Noturno	73,0%	61,4%	sim	200	146	54	80%	78%	74%	60%	40	39	37	30
Comunicação Social - Relações Públicas	72,5%	57,0%	sim	120	87	33	77%	83%	80%	50%	23	25	24	15
Ciências Contábeis - Diurno	70,0%	58,2%	sim	160	112	48	68%	95%	65%	53%	27	38	26	21
Graduação em História - Licenciatura/Ba	58,8%	47,1%	sim	160	94	66	38%	45%	68%	85%	15	18	27	34
Ciências Contábeis - Noturno	58,1%	58,2%	não	160	93	67	38%	68%	93%	35%	15	27	37	14
Arquivologia	54,2%	54,2%	não	120	65	55	50%	37%	53%	77%	15	11	16	23
Comunicação Social - Produção Editorial	51,7%	59,4%	não	120	62	58	60%	70%	77%	0%	18	21	23	-
Ciências Econômicas - Diurno	46,9%	40,3%	sim	160	75	85	33%	60%	50%	45%	13	24	20	18
Serviço Social - Bacharelado (Noturno)	45,0%	61,0%	não	200	90	110	72%	66%	42%	0%	36	33	21	-
Filosofia - Licenciatura Plena	40,0%	23,5%	sim	160	64	96	45%	33%	48%	35%	18	13	19	14
Ciências Econômicas - Noturno	35,0%	40,3%	não	160	56	104	28%	45%	48%	20%	11	18	19	8
Ciências Sociais - Bacharelado	32,5%	32,3%	sim	160	52	108	20%	23%	38%	50%	8	9	15	20
Sociologia Licenciatura	26,9%	31,4%	não	160	43	117	30%	38%	30%	10%	12	15	12	4
Filosofia - Noturno Bacharelado	14,5%	25,0%	não	166	24	142	13%	20%	15%	11%	5	8	6	5
Administração Bacharelado	0,0%	60,0%	-	50	0	50	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-
<b>CE</b>														
Pedagogia - Licenciatura Plena Diurno	57,1%	65,5%	não	352	201	151	49%	55%	58%	67%	43	48	51	59
Educação Especial - Licenciatura Plena	53,5%	65,5%	não	200	107	93	34%	44%	64%	72%	17	22	32	36
Programa Especial de Graduação de For	53,5%	53,5%	não	1.200	642	558	41%	39%	57%	77%	124	116	170	232
Pedagogia - Licenciatura Plena Noturno	48,9%	65,5%	não	176	86	90	50%	43%	48%	55%	22	19	21	24
Educação Especial - Licenciatura - Noturr	40,6%	65,5%	não	180	73	107	40%	53%	40%	29%	18	24	18	13
<b>CEFD</b>														
Educação Física - Bacharelado	60,6%	47,6%	sim	264	160	104	71%	56%	53%	62%	47	37	35	41
Educação Física	58,0%	60,6%	não	264	153	111	55%	61%	58%	59%	36	40	38	39
Dança - Licenciatura	13,3%	35,0%	não	15	2	13	13%	0%	0%	0%	2	-	-	-
<b>UDES</b>														
Tecnologia em Agronegócio	20,0%	31,9%	não	125	25	100	8%	0%	16%	52%	4	-	8	13
Tecnologia em Gestão de Turismo	18,0%	33,1%	não	133	24	109	10%	0%	24%	21%	5	-	12	7
<b>POLITÉCNICO</b>														
Tecnologia de Geoprocessamento	45,6%	27,3%	sim	160	73	87	40%	70%	38%	35%	16	28	15	14
Tecnologia em Gestão de Cooperativas	38,1%	35,5%	sim	160	61	99	28%	33%	45%	48%	11	13	18	19
Tecnologia em Sistemas para Internet	16,3%	12,6%	sim	160	26	134	35%	18%	13%	0%	14	7	5	-
Tecnologia em Gestão Ambiental	55,9%	42,4%	sim	118	66	52	26%	0%	42%	178%	13	-	21	32
<b>PALMEIRA</b>														
Nutrição/CAMPUS/PM	70,7%	62,8%	sim	150	106	44	90%	72%	50%	0%	45	36	25	-
Enfermagem/CAMPUS/PM	59,4%	64,0%	não	160	95	65	70%	68%	5%	95%	28	27	2	38
Administração - Noturno/Campus/PM	53,2%	61,4%	não	220	117	103	62%	51%	44%	56%	34	28	24	31
Zootecnia/CAMPUS/PM	43,0%	33,2%	sim	223	96	127	64%	41%	44%	23%	36	23	24	13
Ciências Biológicas/CAMPUS/PM	39,0%	43,5%	não	200	78	122	44%	60%	36%	16%	22	30	18	8
Administração - Diurno/Campus/PM	37,7%	61,4%	não	220	83	137	51%	38%	36%	25%	28	21	20	14
Ciências Econômicas/CAMPUS/PM	12,5%	40,3%	não	200	25	175	32%	18%	0%	0%	16	9	-	-

Curso	TCV acumulada 2013-2016			Fluxo discente acumulado			Histórico TCV curso UFSM				Histórico Concluintes			
	UFSM	Média IFES	Maior que a média?	Vgs no Período	Conc. no Período	Vgs sem Conc.	2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013
<b>FREDERICO</b>														
Agronomia - CAMPUS UFSM-FW	76,7%	54,4%	sim	240	184	56	75%	62%	70%	100%	45	37	42	60
Engenharia Ambiental e Sanitária - CAM	63,9%	40,1%	sim	180	115	65	78%	57%	57%	0%	47	34	34	-
Jornalismo Bacharelado - CAMPUS UFSM	52,5%	65,8%	não	219	115	104	62%	62%	42%	44%	34	34	23	24
Engenharia Florestal - CAMPUS UFSM-FV	49,2%	49,1%	sim	240	118	122	45%	55%	38%	58%	27	33	23	35
Relações Públicas Bacharelado - CAMPUS	34,2%	51,2%	não	120	41	79	30%	30%	43%	33%	9	9	13	10
Sistemas de Informação - CAMPUS UFSM	25,0%	28,8%	não	160	40	120	50%	33%	18%	0%	20	13	7	-
<b>CTISM</b>														
Tecnologia em Fabricação Mecânica	27,5%	44,4%	não	160	44	116	30%	33%	15%	33%	12	13	6	13
Tecnologia em Redes de Computadores	15,0%	13,3%	sim	320	48	272	11%	23%	18%	9%	9	18	14	7
<b>CT</b>														
Engenharia Civil	77,6%	71,8%	sim	308	239	69	91%	73%	53%	94%	70	56	41	72
Arquitetura e Urbanismo	75,0%	58,6%	sim	96	72	24	60%	105%	86%	55%	18	23	19	12
Engenharia Mecânica	71,0%	54,9%	sim	200	142	58	58%	74%	80%	72%	29	37	40	36
Engenharia Elétrica	61,3%	46,5%	sim	240	147	93	58%	72%	48%	67%	35	43	29	40
Ciência da Computação - Bacharelado	46,3%	31,3%	sim	160	74	86	50%	55%	48%	33%	20	22	19	13
Engenharia Química	41,8%	57,9%	não	282	118	164	46%	49%	46%	26%	33	35	33	17
Engenharia de Produção	41,5%	55,9%	não	164	68	96	90%	50%	27%	0%	36	20	12	-
Sistemas de Informação Bacharelado	33,1%	28,8%	sim	160	53	107	30%	40%	40%	23%	12	16	16	9
Engenharia Sanitária e Ambiental	23,6%	38,7%	não	161	38	123	38%	45%	13%	0%	15	18	5	-
Engenharia de Controle e Automação	22,5%	46,8%	não	160	36	124	48%	35%	8%	0%	19	14	3	-
Engenharia de Computação	20,0%	27,1%	não	160	32	128	35%	28%	18%	0%	14	11	7	-
Engenharia Acústica	12,5%	12,5%	não	160	20	140	30%	5%	15%	0%	12	2	6	-

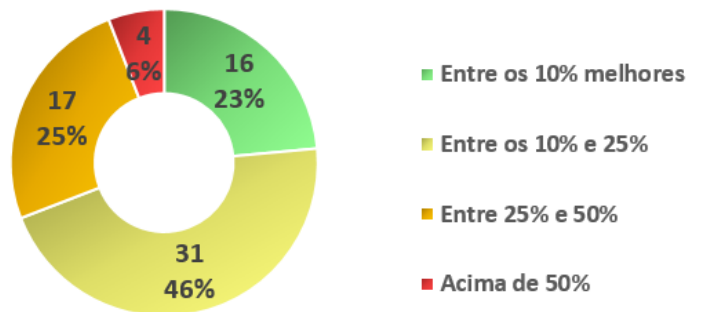
# Índice CPC Contínuo dos cursos da UFSM

## Nº de Cursos por Índice CPC e % de cursos com CPC 4 e 5

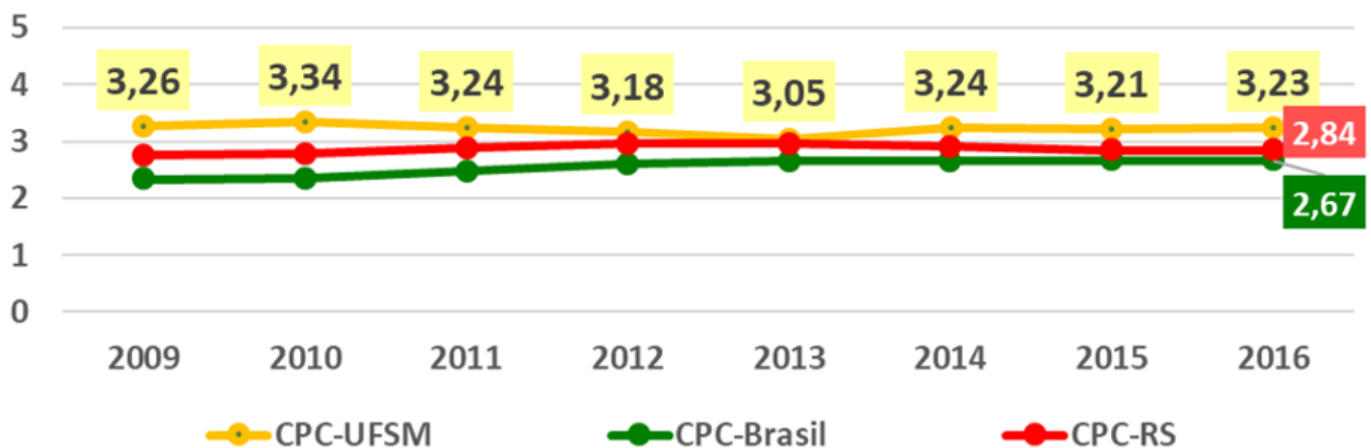


## Cursos da UFSM entre com CPC entre 'x%' melhores do país

Cursos UFSM entre as 'x%' melhores notas do CPC		
Faixa	Qt Cursos	%
Entre os 10% melhores	16	23,5%
Entre os 10% e 25%	31	45,6%
Entre 25% e 50%	17	25,0%
Acima de 50%	4	5,9%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,0%</b>



## Evolução do CPC médio da UFSM – comparação com Brasil e RS



### Conceito CPC por Curso - 2014 - 2016

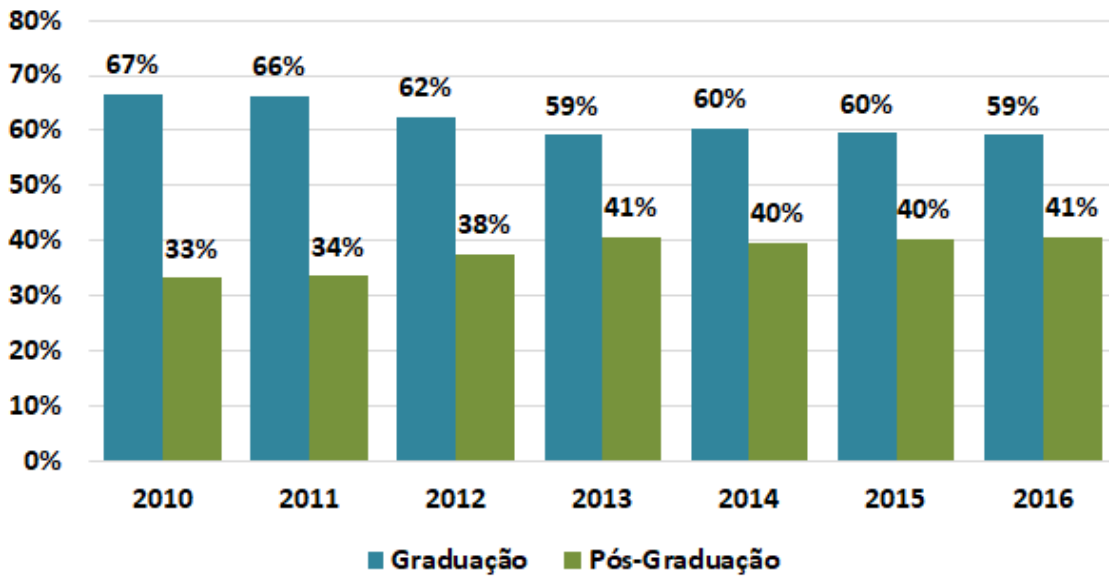
Centros e Cursos	Dados da UFSM			Comparação com o país			Prova ENADE		Questionário ENADE		
	Ano da Última avaliação	CPC do Centro/ Curso	CPC Faixa	Total de Cursos c/ CPC (BR)	Posição do Curso no CPC	% Melhores CPC	ENADE do Curso	IDD	Oport. de Amp.	Infra.	Pedag.
<b>CAL</b>		<b>3,27</b>									
ARTES VISUAIS (LICENCIATURA) -	2014	3,75	4	82	3º	4%	2,91	4,85	2,25	1,54	2,16
LETRAS-PORTUGUÊS (LICENCIAT	2014	3,32	4	203	31º	15%	3,66	3,12	2,16	1,97	0,24
DESIGN - SANTA MARIA	2015	3,30	4	155	19º	12%	3,89	3,09	3,11	3,19	3,12
LETRAS-PORTUGUÊS E INGLÊS (L	2014	3,29	4	295	51º	17%	3,57	2,90	2,72	2,38	2,20
MÚSICA (LICENCIATURA) - SANTA	2014	3,19	4	65	4º	6%	3,31	3,90	1,61	1,97	1,10
LETRAS-PORTUGUÊS (BACHAREL	2014	2,75	3	27	16º	59%	2,03	2,45	1,33	1,37	0,00
<b>CCNE</b>		<b>3,06</b>									
QUÍMICA (BACHARELADO) - SANTA	2014	3,38	4	94	7º	7%	3,68	3,10	2,52	1,61	2,04
QUÍMICA (LICENCIATURA) - SANTA	2014	3,30	4	180	34º	19%	3,51	2,62	3,29	2,79	2,23
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (BACHARE	2014	3,28	4	205	68º	33%	3,08	2,44	2,92	2,00	1,76
GEOGRAFIA (LICENCIATURA) - SA	2014	3,23	4	200	37º	19%	3,15	2,69	2,70	2,21	1,34
FÍSICA (LICENCIATURA) - SANTA M	2014	3,08	4	131	29º	22%	2,61	2,57	3,00	2,18	2,17
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (LICENCIA	2014	3,02	4	383	141º	37%	3,47	1,76	2,90	1,86	0,54
MATEMÁTICA (LICENCIATURA) - SA	2014	2,99	4	328	73º	22%	2,82	2,76	2,90	1,96	0,00
FÍSICA (BACHARELADO) - SANTA	2014	2,21	3	49	42º	86%	1,28	0,84	2,43	1,36	2,88
<b>CCR</b>		<b>3,37</b>									
MEDICINA VETERINÁRIA - SANTA M	2016	3,81	4	178	14º	8%	4,28	2,96	4,09	3,85	3,27
AGRONOMIA - SANTA MARIA	2016	3,63	4	253	26º	10%	4,06	2,93	3,14	3,04	1,46
ZOOTECNIA - SANTA MARIA	2016	3,21	4	92	32º	35%	2,43	2,58	2,82	3,05	2,29
ENGENHARIA FLORESTAL - SANTA	2014	2,81	3	43	17º	40%	3,18	1,56	2,05	2,72	1,76
<b>CCS</b>		<b>3,26</b>									
FARMÁCIA - SANTA MARIA	2016	3,54	4	363	44º	12%	3,94	2,60	3,67	2,81	2,55
ENFERMAGEM - SANTA MARIA	2016	3,42	4	716	78º	11%	4,02	2,75	2,89	2,56	2,33
FISIOTERAPIA - SANTA MARIA	2016	3,30	4	457	82º	18%	4,18	2,64	2,86	1,41	1,68
FONOAUDIOLOGIA - SANTA MARIA	2016	3,21	4	69	20º	29%	3,27	2,57	3,03	1,89	2,26
ODONTOLOGIA - SANTA MARIA	2016	3,21	4	203	54º	27%	3,75	2,55	2,53	2,03	0,60
MEDICINA - SANTA MARIA	2016	2,87	3	176	76º	43%	3,17	2,67	1,43	1,10	1,43
<b>CCSH</b>		<b>3,30</b>									
FILOSOFIA (BACHARELADO) - SAN	2014	4,43	5	58	1º	2%	4,21	5,00	1,85	3,14	2,42
ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO - SA	2015	3,74	4	1.657	52º	3%	4,08	3,57	2,99	3,23	1,44
ADMINISTRAÇÃO - SANTA MARIA	2015	3,62	4	1.657	72º	4%	4,32	3,12	3,09	2,90	0,76
FILOSOFIA (LICENCIATURA) - SAN	2014	3,60	4	109	13º	12%	4,46	2,92	2,49	3,22	1,65
DIREITO - NOTURNO - SANTA MARI	2015	3,45	4	962	49º	5%	4,35	3,24	2,60	1,82	2,07
HISTÓRIA (LICENCIATURA) - SANTA	2014	3,40	4	287	27º	9%	3,91	3,14	1,77	2,24	1,23
PSICOLOGIA - SANTA MARIA	2015	3,40	4	423	44º	10%	3,97	2,93	3,03	1,01	0,99
JORNALISMO - SANTA MARIA	2015	3,38	4	241	24º	10%	3,61	2,67	2,81	2,45	1,72
CIÊNCIAS CONTÁBEIS - NOTURNO	2015	3,35	4	949	93º	10%	4,10	2,95	2,97	2,85	2,14
SERVIÇO SOCIAL - SANTA MARIA	2016	3,34	4	325	42º	13%	3,65	2,77	2,15	2,77	1,47
CIÊNCIAS CONTÁBEIS - SANTA MA	2015	3,25	4	949	123º	13%	3,84	2,37	2,89	2,57	2,20
CIÊNCIAS SOCIAIS (BACHARELAD	2014	3,14	4	61	15º	25%	2,70	2,54	3,14	3,37	2,86
DIREITO - SANTA MARIA	2015	3,08	4	962	166º	17%	4,25	2,41	2,47	1,16	0,83
PUBLICIDADE E PROPAGANDA - S	2015	3,03	4	324	68º	21%	4,04	1,43	2,57	2,52	2,54
RELAÇÕES INTERNACIONAIS - SA	2015	3,01	4	91	19º	21%	3,56	2,43	3,04	1,59	1,64
CIÊNCIAS ECONÔMICAS - SANTA	2015	2,58	3	180	87º	48%	2,44	1,93	1,30	1,16	0,00
CIÊNCIAS ECONÔMICAS - NOTURN	2015	2,36	3	180	117º	65%	2,05	1,43	1,68	1,13	1,02

### Conceito CPC por Curso - 2014 - 2016

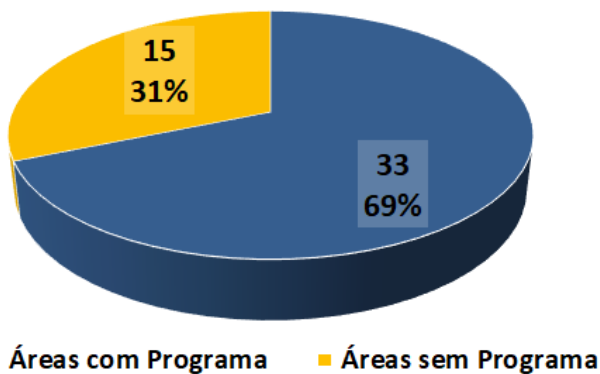
Centros e Cursos	Dados da UFSM			Comparação com o país			Prova ENADE		Questionário ENADE		
	Ano da Última avaliação	CPC do Centro/ Curso	CPC Faixa	Total de Cursos c/ CPC (BR)	Posição do Curso no CPC	% Melhores CPC	ENADE do Curso	IDD	Oport. de Amp.	Infra.	Pedag.
<b>CE</b>		<b>3,13</b>									
PEDAGOGIA (LICENCIATURA) - SA	2014	3,13	4	953	164°	17%	3,20	2,94	2,37	2,92	0,85
<b>CEFD</b>		<b>2,81</b>									
EDUCAÇÃO FÍSICA (BACHARELAD	2016	2,87	3	385	165°	43%	3,31	2,21	1,81	1,03	0,50
EDUCAÇÃO FÍSICA (LICENCIATUR	2014	2,74	3	431	209°	48%	3,40	2,00	2,00	0,77	0,00
<b>FREDERICO E PALMEIRA</b>		<b>3,10</b>									
AGRONOMIA - FREDERICO WESTF	2016	3,50	4	253	39°	15%	3,87	3,14	2,74	2,14	1,26
ADMINISTRAÇÃO - PALMEIRA DAS	2015	3,31	4	1.657	174°	11%	2,93	3,31	2,89	2,82	2,13
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (LICENCIAI	2014	3,26	4	383	74°	19%	2,90	2,96	3,34	3,41	3,34
ENFERMAGEM - PALMEIRA DAS M	2016	3,23	4	716	147°	21%	3,45	2,65	3,07	2,91	2,15
ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO - PAL	2015	3,17	4	1.657	248°	15%	2,52	2,82	2,99	3,10	2,59
ENGENHARIA AMBIENTAL - FREDE	2014	3,15	4	159	35°	22%	2,76	3,25	2,19	1,66	1,69
ENGENHARIA FLORESTAL - FREDI	2014	3,06	4	43	15°	35%	3,26	1,85	2,26	3,02	2,82
NUTRIÇÃO - PALMEIRA DAS MISSO	2016	2,92	3	324	160°	49%	2,65	2,02	2,13	2,44	1,60
ZOOTECNIA - PALMEIRA DAS MISS	2016	2,89	3	92	53°	58%	1,78	2,73	1,97	2,59	0,99
JORNALISMO - FREDERICO WESTF	2015	2,88	3	241	95°	39%	2,38	2,66	2,86	2,33	2,36
CIÊNCIAS ECONÔMICAS - PALMEI	2015	2,69	3	180	73°	41%	1,93	1,92	2,63	3,34	3,20
<b>CT</b>		<b>3,44</b>									
ENGENHARIA AMBIENTAL - SANTA	2014	4,42	5	159	1°	1%	4,26	5,00	3,97	3,69	3,48
ENGENHARIA DE CONTROLE E AU	2014	4,28	5	102	2°	2%	4,64	5,00	3,36	2,77	2,44
ENGENHARIA CIVIL - SANTA MARIA	2014	3,53	4	239	12°	5%	3,77	3,69	2,98	2,63	1,77
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - SAN	2014	3,45	4	418	38°	9%	4,13	3,06	2,59	2,02	1,73
ENGENHARIA MECÂNICA - SANTA	2014	3,28	4	156	15°	10%	3,85	3,32	2,99	2,09	1,56
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO (BACH	2014	3,28	4	264	55°	21%	3,25	2,97	3,44	2,76	2,02
ENGENHARIA ELÉTRICA - SANTA M	2014	3,23	4	204	31°	15%	3,09	3,09	3,16	2,40	1,29
ARQUITETURA E URBANISMO - SA	2014	3,04	4	204	46°	23%	2,88	2,88	2,82	1,70	1,45
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO -	2014	3,01	4	102	31°	30%	3,22	2,14	3,23	2,70	1,80
ENGENHARIA QUÍMICA - SANTA MA	2014	2,88	3	91	26°	29%	3,46	2,34	2,41	2,77	1,08
<b>UDESSM</b>		<b>3,30</b>									
TECNOLOGIA EM GESTÃO AMBIEN	2016	3,34	4	127	15°	12%	2,95	3,79	1,34	0,00	1,21
TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIOS	2016	3,27	4	62	13°	21%	3,34	2,52	2,26	0,48	2,29
<b>CTISM</b>		<b>2,87</b>									
TECNOLOGIA EM REDES DE COM	2014	2,87	3	157	61°	39%	3,05	2,87	2,79	2,98	1,38

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

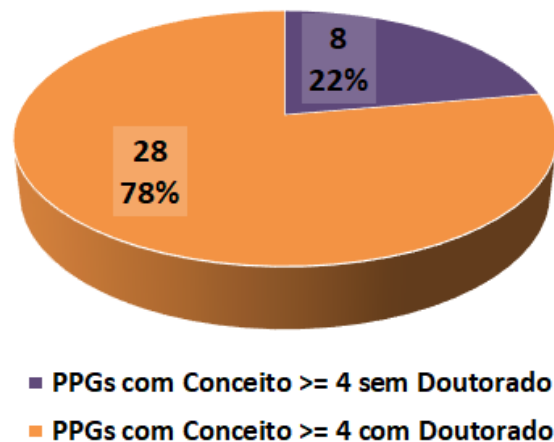
## Varição da proporção dos níveis de ensino no IGC



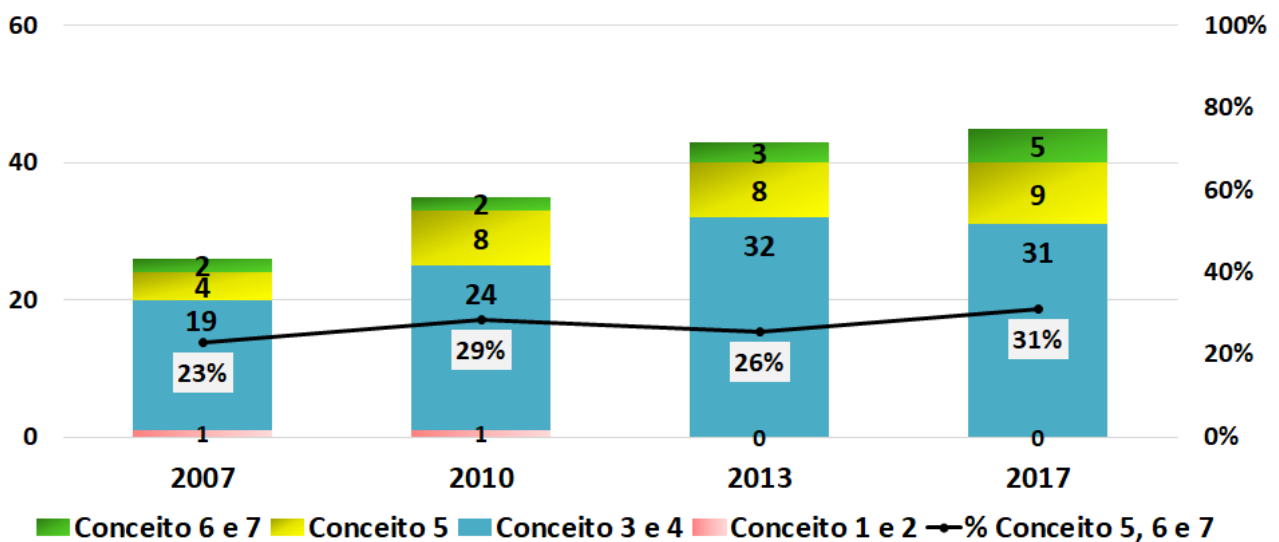
## Áreas CAPES com e sem Programas de Pós-Graduação na UFSM em 2017



## PPGs com conceito CAPES 4 ou maior, com e sem doutorado na UFSM – 2017



## Evolução da quantidade de Programas com conceitos 5, 6 e 7





## Conceito dos PPGs por Centro de Ensino

PROGRAMA	NÍVEL	CONCEITO
<b>CAL</b>		
ARTES VISUAIS	M	4
LETRAS	M/D	5
<b>CCNE</b>		
FÍSICA	M/D	4
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (BIOQUÍMICA TOXICOLOGIA)	M/D	6
FARMACOLOGIA	M/D	5
FILOSOFIA	M/D	5
METEOROLOGIA	M/D	4
GEOGRAFIA	M/D	5
QUÍMICA	M/D	7
MATEMÁTICA	M	3
<b>CCR</b>		
BIODIVERSIDADE ANIMAL	M/D	4
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DOS ALIMENTOS	M/D	4
CIÊNCIA DO SOLO	M/D	6
AGRONOMIA	M/D	5
ENGENHARIA FLORESTAL	M/D	5
ENGENHARIA AGRÍCOLA	M/D	4
EXTENSÃO RURAL	M/D	4
AGRONOMIA - AGRICULTURA E AMBIENTE	M	4
MEDICINA VETERINÁRIA	M/D	7
ZOOTECNIA	M/D	4
AGROBIOLOGIA	M	3
<b>CCS</b>		
ENFERMAGEM	M/D	4
CIÊNCIAS FARMACÉUTICAS	M/D	5
CIÊNCIAS ODONTOLÓGICAS	M/D	5
PSICOLOGIA	M	4
<b>CCSH</b>		
ADMINISTRAÇÃO	M/D	4
COMUNICAÇÃO	M/D	5
HISTÓRIA	M/D	4
CIÊNCIAS SOCIAIS	M	4
DIREITO	M	3
ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO	M	3
<b>CE</b>		
EDUCAÇÃO	M/D	4
EDUCAÇÃO MATEMÁTICA E ENSINO DA FÍSICA	M	3
<b>CEFD</b>		
DISTÚRBIOS DA COMUNICAÇÃO HUMANA	M/D	4
EDUCAÇÃO FÍSICA	M	4
REABILITAÇÃO FUNCIONAL	M	3
GERONTOLOGIA	M	3
<b>CT</b>		
ENGENHARIA CIVIL	M/D	4
Engenharia Ambiental	M	4
Engenharia Química	M/D	4
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	M	4
ENGENHARIA ELÉTRICA	M/D	6
INFORMÁTICA	M	3
<b>CTISM</b>		
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA	M	4
<b>PALMEIRA DAS MISSÕES</b>		
AGRONEGÓCIOS	M	3

## Áreas CAPES com e sem Programas de Pós-Graduação na UFSM em 2017

### ÁREAS COM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

CIÊNCIAS AGRÁRIAS I
INTERDISCIPLINAR
EDUCAÇÃO FÍSICA
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS II
ENGENHARIAS I
ENSINO
EDUCAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO
CIÊNCIA DE ALIMENTOS (PPGCTA)
MEDICINA VETERINÁRIA
ZOOTECNIA/RECURSOS PESQUEIROS
BIODIVERSIDADE
ENFERMAGEM
FARMÁCIA
ODONTOLOGIA
ASTRONOMIA/FÍSICA
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO
GEOCIÊNCIAS
MATEMÁTICA/PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA
QUÍMICA
ENGENHARIAS II
ENGENHARIAS III
ENGENHARIAS IV
FILOSOFIA/TEOLOGIA
GEOGRAFIA
HISTÓRIA
PSICOLOGIA
SOCIOLOGIA
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DIREITO
ECONOMIA
ARTES/MÚSICA
LETRAS LINGÜÍSTICA

### ÁREAS SEM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

CIÊNCIAS BIOLÓGICAS I
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS III
MEDICINA I
MEDICINA II
MEDICINA III
NUTRIÇÃO
SAÚDE COLETIVA
BIOTECNOLOGIA
CIÊNCIAS AMBIENTAIS
MATERIAIS
ANTROPOLOGIA/ARQUEOLOGIA
CIÊNCIA POLÍTICA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
ARQUITETURA E URBANISMO
PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL/ DEMOGRAFIA
SERVIÇO SOCIAL

Programa de Pós-Graduação com conceito CAPES 4 ou maior, com e sem doutorado na UFSM - 2017

**PPGs com conceito CAPES 4 ou maior com Doutorado**

ADMINISTRAÇÃO
FÍSICA
BIODIVERSIDADE ANIMAL
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DOS ALIMENTOS
ENGENHARIA AGRÍCOLA
EXTENSÃO RURAL
EDUCAÇÃO
DISTÚRBIOS DA COMUNICAÇÃO HUMANA
ENFERMAGEM
ENGENHARIA CIVIL
ENGENHARIA QUÍMICA
METEOROLOGIA
HISTÓRIA
ZOOTECNIA
AGRONOMIA
ENGENHARIA FLORESTAL
FARMACOLOGIA
COMUNICAÇÃO
CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS
FILOSOFIA
GEOGRAFIA
LETRAS
CIÊNCIAS ODONTOLÓGICAS
CIÊNCIA DO SOLO
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (BIOQUÍMICA TOXICOLÓGICA)
ENGENHARIA ELÉTRICA
MEDICINA VETERINÁRIA
QUÍMICA

**PPGs com conceito CAPES 4 ou maior sem Doutorado**

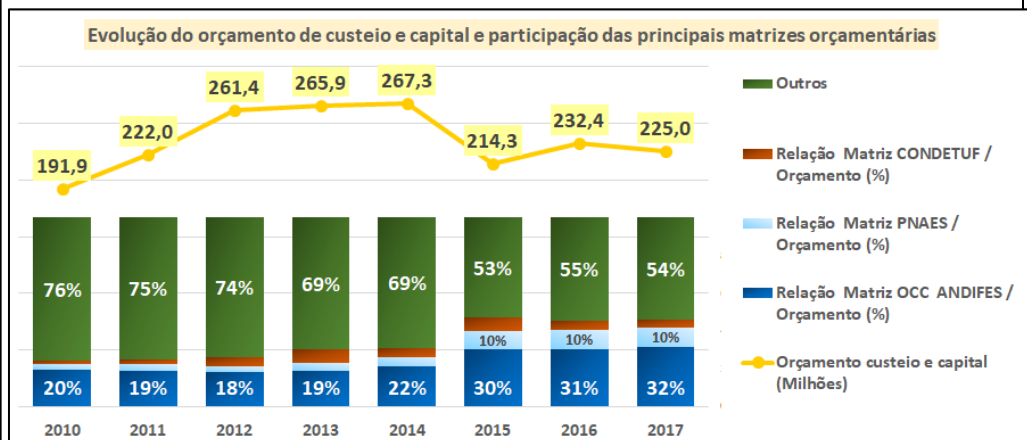
ARTES VISUAIS
AGRONOMIA - AGRICULTURA E AMBIENTE
EDUCAÇÃO FÍSICA
ENGENHARIA AMBIENTAL
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
PSICOLOGIA
CIÊNCIAS SOCIAIS

Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional

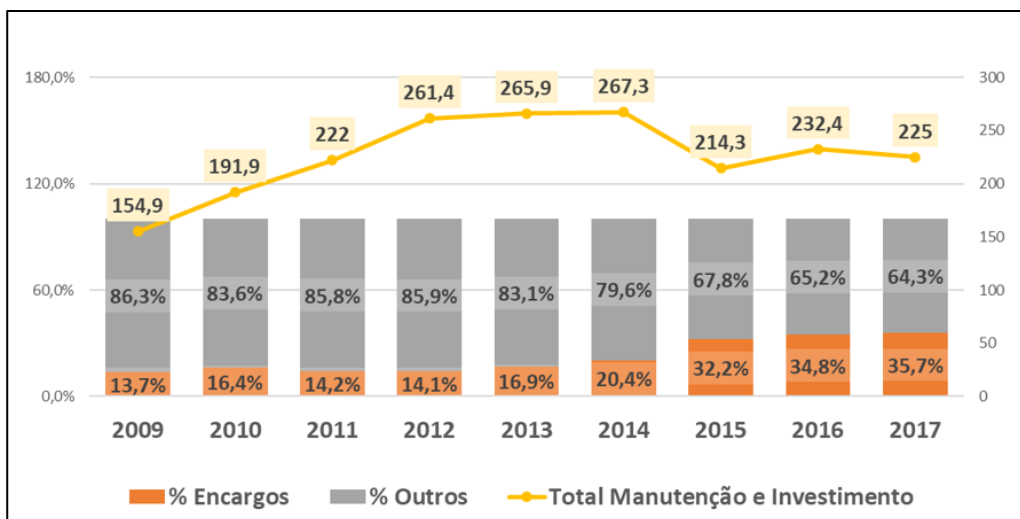
## Visão geral do orçamento – matrizes orçamentárias e gasto com encargos

### Evolução do orçamento de custeio e capital e participação das matrizes orçamentárias

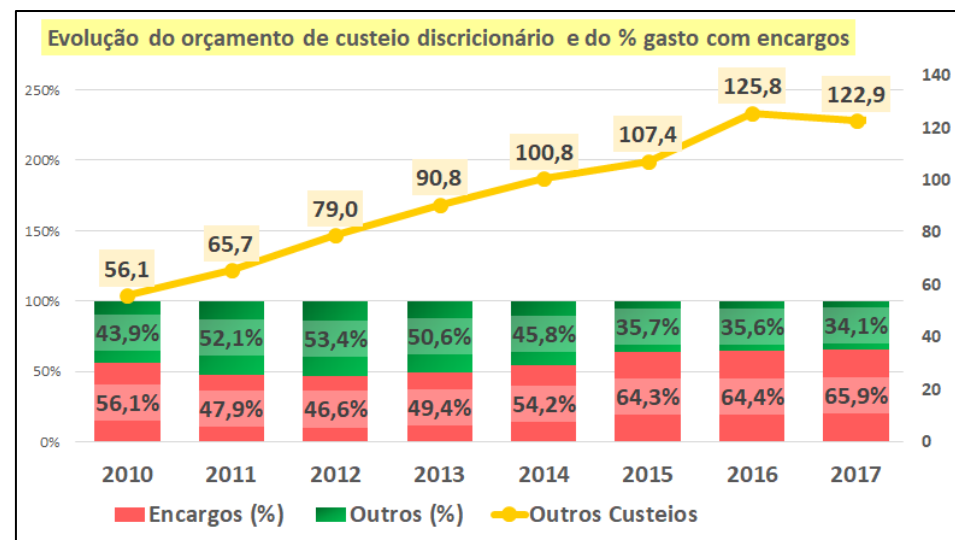
Comparação matrizes de orçamento		Orçamento em R\$ da Matriz				% da Matriz em relação ao orçamento de custeio e capital			
Ano	Orçamento custeio e capital (Milhões)	Matriz OCC ANDIFES (Milhões)	Matriz PNAES (Milhões)	Matriz CONDETUF (Milhões)	Outros	Relação Matriz OCC ANDIFES / Orçamento (%)	Relação Matriz PNAES / Orçamento (%)	Relação Matriz CONDETUF / Orçamento (%)	Outros
2010	191,9	37,6	5,4	3,8	145,2	20%	3%	2%	76%
2011	222,0	42,3	7,3	5,5	166,9	19%	3%	2%	75%
2012	261,4	47,7	8,7	12,7	192,3	18%	3%	5%	74%
2013	265,9	50,1	11,6	19,5	184,7	19%	4%	7%	69%
2014	267,3	57,7	11,5	13,5	184,6	22%	4%	5%	69%
2015	214,3	64,9	20,6	15,3	113,5	30%	10%	7%	53%
2016	232,4	71,1	23,5	11,0	126,7	31%	10%	5%	55%
2017	225,0	71,1	22,7	9,1	122,1	32%	10%	4%	54%



### Evolução do orçamento de custeio e capital e % gasto com encargos



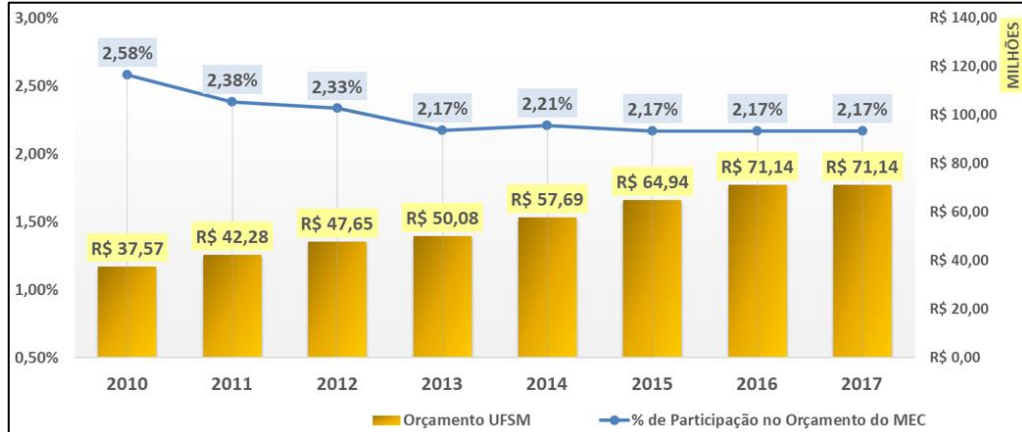
### Orçamento de custeio discricionário e % gasto c/ encargos (2010-2017)



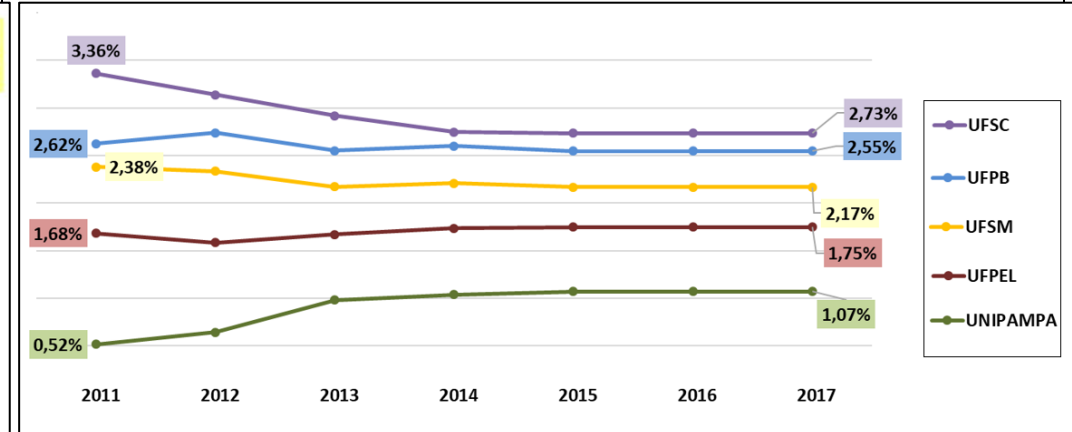
# Evolução da matriz OCC e dos gastos com encargos

## Matriz OCC da ANDIFES

### Evolução da matriz OCC ANDIFES da UFSM e % de participação no MEC

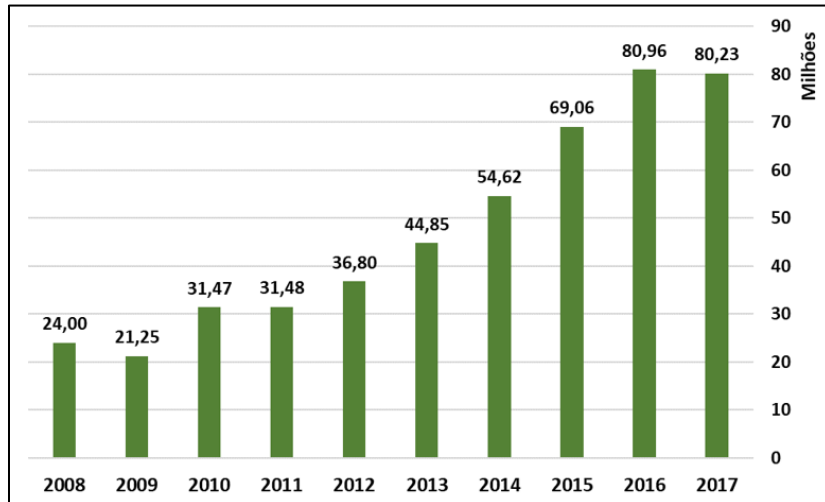


### Comparação com a evolução do % de participação de outras universidades

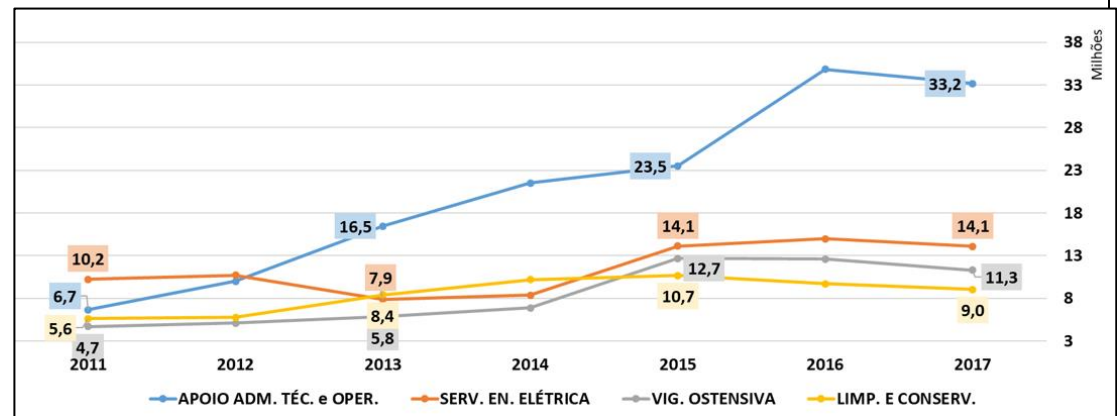


## Encargos

### Evolução do orçamento executado em encargos

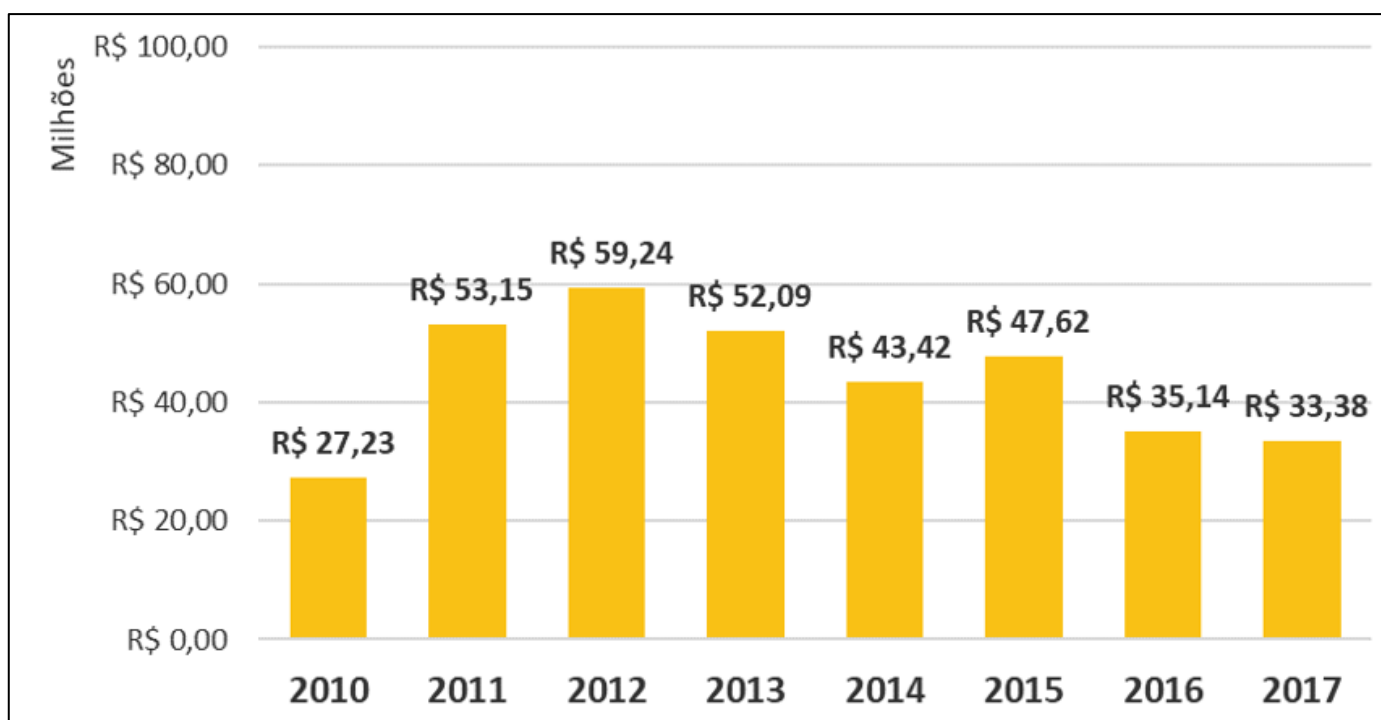


### Evolução dos gastos com os encargos mais significativos

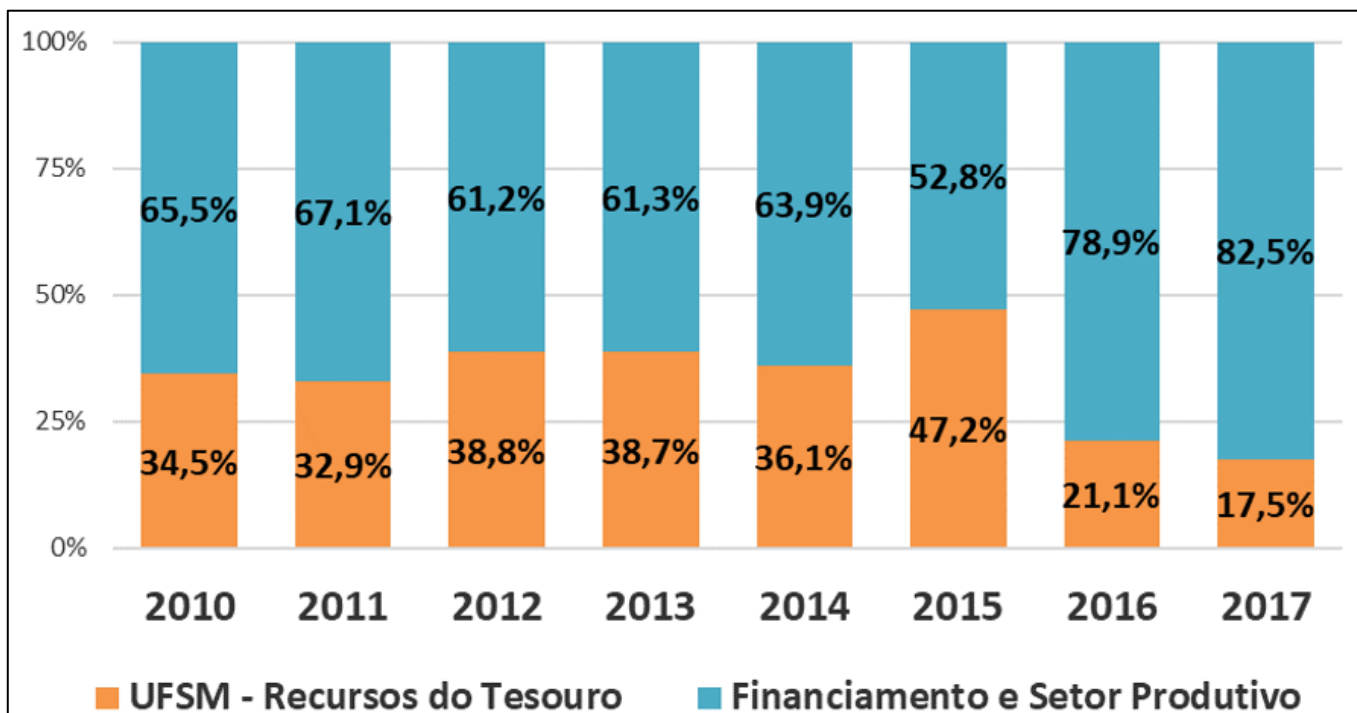


## Receitas com a Fundação de Apoio

### Evolução das receitas com a Fundação de Apoio



### % de arrecadação por tipo de financiador





# Plano de Gestão 2018-2021

Anexo II – Cruzamento das forças, fraquezas, oportunidades  
e ameaças

**UFSM**



## Sumário

1. Introdução .....	4
2. Matriz da análise SWOT por desafio .....	5
2.1. Desafio 1 – Internacionalização .....	5
2.1.1. Desafio 1 - Forças .....	5
2.1.2. Desafio 1 - Fraquezas .....	7
2.1.3. Desafio 1 - Oportunidades .....	9
2.1.4. Desafio 1 - Ameaças .....	10
2.2. Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica .....	11
2.2.1. Desafio 2 - Forças .....	11
2.2.2. Desafio 2 - Fraquezas .....	13
2.2.3. Desafio 2 - Oportunidades .....	15
2.2.4. Desafio 2 - Ameaças .....	17
2.3. Desafio 3 – Inclusão social .....	19
2.3.1. Desafio 3 - Forças .....	19
2.3.2. Desafio 3 - Fraquezas .....	23
2.3.3. Desafio 3 - Oportunidades .....	27
2.3.4. Desafio 3 - Ameaças .....	29
2.4. Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia .....	31
2.4.1. Desafio 4 - Forças .....	31
2.4.2. Desafio 4 - Fraquezas .....	35
2.4.3. Desafio 4 - Oportunidades .....	39

2.4.4.	Desafio 4 - Ameaças.....	43
2.5.	Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional .....	47
2.5.1.	Desafio 5 - Forças.....	47
2.5.2.	Desafio 5 - Fraquezas.....	51
2.5.3.	Desafio 5 - Oportunidades .....	55
2.5.4.	Desafio 5 - Ameaças.....	57
2.6.	Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional.....	59
2.6.1.	Desafio 6 - Forças.....	59
2.6.2.	Desafio 6 - Fraquezas.....	63
2.6.3.	Desafio 6 - Oportunidades .....	65
2.6.4.	Desafio 6 - Ameaças.....	67
2.7.	Desafio 7 – Gestão ambiental .....	69
2.7.1.	Desafio 7 - Forças.....	69
2.7.2.	Desafio 7 - Fraquezas.....	70
2.7.3.	Desafio 7 - Oportunidades .....	71
2.7.4.	Desafio 7 - Ameaças.....	72

# 1. Introdução





---

















Este anexo apresenta os cruzamentos que resultaram da elaboração da matriz da análise SWOT, na qual foram elencadas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças por desafio. Com o objetivo de identificar o impacto de cada uma nos itens selecionados do PDI e da plataforma de campanha, realizou-se a pontuação das prioridades.

## 2. Matriz da análise SWOT por desafio

















### 2.1. Desafio 1 – Internacionalização

#### 2.1.1. Desafio 1 - Forças




















FORÇAS			Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5	Fo6
Desafio 1 - Internacionalização			Qualidade de pesquisadores em algumas áreas	Cursos de Pós-Graduação de excelência	Normatização para cotutela com diplomação simultânea	Participação expressiva em programa de internacionalização para discentes	Existência da Secretaria de Apoio Internacional	Possibilidades de realização de defesas, web-conferências on-line
<b>i1</b>	 Inserção científica internacional		5	5	5	3	5	5
	 Parcerias com pesquisadores e instituições internacionais							
	 Pesquisadores de excelência							
	 Mobilidade e intercâmbio de docentes							
<b>i2</b>	 Experiências de internacionalização aos alunos		5	5	5	5	5	5
	 Currículos flexíveis e atualizados							
	 Disciplinas em idiomas estrangeiros (graduação e pós)							
	 Mobilidade e intercâmbio de estudantes, Cotutela e dupla diplomação (graduação e pós)							
<b>i3</b>	 Colaboração internacional p/ trocas culturais e desenv. políticas de gestão		3	3	5	1	5	5
	 Mobilidade e intercâmbio de TAEs e gestores							
<b>i4</b>	 Comunicação institucional internacionalizada		3	5	5	3	5	5
	 Fortalecer a divulgação da UFSM no exterior							
<b>i5</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação		1	3	3	1	5	5
	 Infraestrutura e ambiente p/ acolhimento internacional							
<b>i6</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino		1	1	1	1	5	5

FORÇAS			Fo7	Fo8	Fo9	Fo10	Fo11	Fo12
Desafio 1 - Internacionalização			Adesão ao portal deperiódicos científico/CAPEs	Estrutura para convênio internacionais bilaterais	Laboratórios de pesquisas avançadas em algumas áreas	Estrutura para recepção de estrangeiros "Inter-House"	Auxílio financeiro para estudantes estrangeiros	Programa institucional de professores estrangeiros
<b>i1</b>	 Inserção científica internacional		5	5	5	5	1	5
	 Parcerias com pesquisadores e instituições internacionais							
	 Pesquisadores de excelência							
	 Mobilidade e intercâmbio de docentes							
<b>i2</b>	 Experiências de internacionalização aos alunos		5	5	5	5	5	5
	 Currículos flexíveis e atualizados							
	 Disciplinas em idiomas estrangeiros (graduação e pós)							
	 Mobilidade e intercâmbio de estudantes,  Cotutela e dupla diplomação (graduação e pós)							
<b>i3</b>	 Colaboração internacional p/ trocas culturais e desenv. políticas de gestão		5	5	5	5	1	5
	 Mobilidade e intercâmbio de TAEs e gestores							
<b>i4</b>	 Comunicação institucional internacionalizada		3	5	3	3	5	5
	 Fortalecer a divulgação da UFSM no exterior							
<b>i5</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação		5	5	5	5	5	5
	 Infraestrutura e ambiente p/ acolhimento internacional							
<b>i6</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino		5	5	5	1	1	5



















FRAQUEZAS			Fr9	Fr10	Fr11	Fr12	Fr13	Fr14	Fr15
Desafio 1 - Internacionalização			Financiamento insuficiente	Mecanismos de divulgação institucional internacional	Rede/Conexão Internet insuficiente para internacionalização	Ausência de regulamentação para oferta de disciplina em inglês	Modernização do ensino e-learning/COIL B-learning	Oportunidades limitadas para formação/capacitação e intercâmbio internacional de servidores	Posição geográfica em termos de mobilidade e logística
<b>i1</b>	 Inserção científica internacional		5	5	5	5	5	5	5
	 Parcerias com pesquisadores e instituições internacionais								
	 Pesquisadores de excelência								
	 Mobilidade e intercâmbio de docentes								
<b>i2</b>	 Experiências de internacionalização aos alunos		5	5	5	5	5	5	5
	 Currículos flexíveis e atualizados								
	 Disciplinas em idiomas estrangeiros (graduação e pós)								
	 Mobilidade e intercâmbio de estudantes,								
 Cotutela e dupla diplomação (graduação e pós)									
<b>i3</b>	 Colaboração internacional p/ trocas culturais e desenv. políticas de gestão		5	5	5	3	5	5	5
	 Mobilidade e intercâmbio de TAEs e gestores								
<b>i4</b>	 Comunicação institucional internacionalizada		5	5	5	1	5	5	5
	 Fortalecer a divulgação da UFSM no exterior								
<b>i5</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação		5	5	5	3	5	5	5
	 Infraestrutura e ambiente p/ acolhimento internacional								
<b>i6</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino		5	5	5	5	5	5	5

### 2.1.3. Desafio 1 - Oportunidades









OPORTUNIDADES			Op1	Op2	Op3	Op4	Op5
<b>Desafio 1 - Internacionalização</b>			Celebração de convênios internacionais com universidades dos EUA, UE e outros países com manifestação	Programa governamental de internacionalização CAPES/PRINT	Sítio arqueológico/paleontológico	Pólo de defesa nacional	Região de maior concentração de doutores no Brasil
<b>i1</b>	 Inserção científica internacional	 Parcerias com pesquisadores e instituições internacionais	5	5	5	5	3
	 Pesquisadores de excelência						
<b>i2</b>	 Experiências de internacionalização aos alunos	 Currículos flexíveis e atualizados  Disciplinas em idiomas estrangeiros (graduação e pós)  Mobilidade e intercâmbio de estudantes,  Cotutela e dupla diplomação (graduação e pós)	5	5	3	3	3
	 Colaboração internacional p/ trocas culturais e desenv. políticas de gestão						
	 Mobilidade e intercâmbio de TAEs e gestores						
	 Comunicação institucional internacionalizada						
<b>i4</b>	 Fortalecer a divulgação da UFSM no exterior		5	5	5	5	5
							
<b>i5</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	 Infraestrutura e ambiente p/ acolhimento internacional	5	5	1	1	1
							
<b>i6</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino		5	5	5	5	5
















2.1.4. Desafio 1 - Ameaças










AMEAÇAS		Am1	Am2
<b>Desafio 1 - Internacionalização</b>		Precarização do sistema de transporte	Redução ou não manutenção de financiamento para políticas de internacionalização
<b>i1</b>	 Inserção científica internacional	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Parcerias com pesquisadores e instituições internacionais		
	 Pesquisadores de excelência		
	 Mobilidade e intercâmbio de docentes		
<b>i2</b>	 Experiências de internacionalização aos alunos	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Currículos flexíveis e atualizados		
	 Disciplinas em idiomas estrangeiros (graduação e pós)		
	 Mobilidade e intercâmbio de estudantes,  Cotutela e dupla diplomação (graduação e pós)		
<b>i3</b>	 Colaboração internacional p/ trocas culturais e desenv. políticas de gestão	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Mobilidade e intercâmbio de TAEs e gestores		
<b>i4</b>	 Comunicação institucional internacionalizada	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Fortalecer a divulgação da UFSM no exterior		
<b>i5</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Infraestrutura e ambiente p/ acolhimento internacional		
<b>i6</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	<b>5</b>	<b>5</b>




<b>FORÇAS</b>			Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5	Fo6	Fo7
<b>Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>			Servidores Qualificados - Docentes e TAEs	CAED	Ações de planejamento acadêmico	Infraestrutura de Laboratórios	Boa interação entre Cursos e PROGRAD	Concepção Inclusiva	Boas ferramentas de diagnósticos dos cursos pelas comissões (CPA)
<b>i7</b>	 Métodos de ensino atualizados		5	1	5	5	3	3	3
	 Infraestrutura de TI, sala de aula								
	 Promover uso inovador de métodos e tecnol. de ensino								
<b>i8</b>	 Comunicação institucional e relação c/ a sociedade		1	0	5	1	5	3	5
	 Fórum de cursos de graduação e Fórum de ensino integrado com a sociedade								
<b>i9</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação		5	3	5	0	5	1	1
<b>i10</b>	 Critérios de seleção/progressão docente		1	0	0	0	3	3	5
<b>i11</b>	 Ampliação do FIEN		1	0	5	0	5	5	3
<b>i12</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino		0	0	5	0	5	5	0










## 2.2.2. Desafio 2 - Fraquezas

FRAQUEZAS			Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5	Fr6	Fr7	Fr8
Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica			Infraestrutura de Rede insuficiente	Formação continuada Docente (falta)	Inflexibilidade Curricular	Processo de Comunicação	Falta de Curricularização da Extensão / Política de Extensão	Falta de ferramentas e indicadores de qualidade dos cursos	Cursos com baixa taxa de formação	Dados e Informações não organizados para tomada de decisão
i1		Cursos de excelência	5	5	5	3	5	5	5	5
		Ferramentas de análise do CPC								
i2		Satisfação do aluno	5	5	5	5	5	5	5	5
i3		Formação global e integral	3	5	5	3	5	5	5	5
		Cultura de inovação, compromisso social e integração								
i4		Aprendizado extraclasse	1	5	5	1	5	5	5	5
		Currículos interdisciplinares e flexíveis								
		PET institucional e fomento de projetos como: PIBID, PROLICEN e PARFOR								
i5		Laboratórios de pesquisa	5	5	1	0	1	3	0	0
		Pesquisadores no ensino								
i6		Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão	3	5	5	3	5	5	5	5
		Aprendizagem extracurricular pela CAED, para melhorar permanência, evasão e retenção								
		Ferramentas de análise da evasão e permanência								







FRAQUEZAS			Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5	Fr6	Fr7	Fr8
<b>Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>			Infraestrutura de Rede insuficiente	Formação continuada Docente (falta)	Inflexibilidade Curricular	Processo de Comunicação	Falta de Curricularização da Extensão / Política de Extensão	Falta de ferramentas e indicadores de qualidade dos cursos	Cursos com baixa taxa de formação	Dados e Informações não organizados para tomada de decisão
<b>i7</b>	 Métodos de ensino atualizados									
	 Infraestrutura de TI, sala de aula		5	5	5	3	3	5	0	5
	 Promover uso inovador de métodos e tecnol. de ensino									
<b>i8</b>	 Comunicação institucional e relação c/ a sociedade		1	3	1	5	5	5	0	5
	 Fórum de cursos de graduação e Fórum de ensino integrado com a sociedade									
<b>i9</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação		5	1	0	5	1	5	0	3
<b>i10</b>	 Critérios de seleção/progressão docente		0	5	0	0	3	3	0	5
<b>i11</b>	 Ampliação do FIEN		0	1	0	0	0	5	3	5
<b>i12</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino		5	5	5	5	3	0	0	5

### 2.2.3. Desafio 2 - Oportunidades










<b>OPORTUNIDADES</b>			Op1	Op2	Op3	Op4	Op5	Op6	Op7
<b>Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>			Tecnologias Eduacionais em Rede disponíveis	Existência de Políticas de Estado voltadas para o	Pais em desenvolvimento	Relações Interinstitucionais em aprimoramento	Recursos do Governo - Emendas parlamentares/	Disponibilidade Tecnológica	Internacionalização
<b>i1</b>		Cursos de excelência	5	3	1	5	5	5	5
		Ferramentas de análise do CPC							
<b>i2</b>		Satisfação do aluno	5	3	1	3	3	5	5
<b>i3</b>		Formação global e integral	5	3	3	3	1	5	5
		Cultura de inovação, compromisso social e integração							
<b>i4</b>		Aprendizado extraclasse	5	3	1	3	3	5	5
		Currículos interdisciplinares e flexíveis							
		PET institucional e fomento de projetos como: PIBID, PROLICEN e PARFOR							
<b>i5</b>		Laboratórios de pesquisa	3	3	3	0	5	5	3
		Pesquisadores no ensino							
<b>i6</b>		Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão	5	1	1	3	1	5	5
		Aprendizagem extracurricular pela CAED, para melhorar permanência, evasão e retenção							
		Ferramentas de análise da evasão e permanência							

OPORTUNIDADES			Op1	Op2	Op3	Op4	Op5	Op6	Op7
Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica			Tecnologias Educativas em Rede disponíveis	Existência de Políticas de Estado voltadas para o	País em desenvolvimento	Relações Interinstitucionais em aprimoramento	Recursos do Governo - Emendas parlamentares/	Disponibilidade Tecnológica	Internacionalização
<b>i7</b>		Métodos de ensino atualizados	5	1	3	5	3	5	5
		Infraestrutura de TI, sala de aula							
		Promover uso inovador de métodos e tecnol. de ensino							
<b>i8</b>		Comunicação institucional e relação c/ a sociedade	0	3	3	1	0	3	1
		Fórum de cursos de graduação e Fórum de ensino integrado com a sociedade							
<b>i9</b>		Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	0	0	0	5	0	5	0
<b>i10</b>		Critérios de seleção/progressão docente	0	0	0	3	0	1	3
<b>i11</b>		Ampliação do FIEN	0	3	0	0	5	0	0
<b>i12</b>		Multi-campi e multi-nível de ensino	5	3	0	1	0	5	0

## 2.2.4. Desafio 2 - Ameaças

















<b>AMEAÇAS</b>			Am1	Am2	Am3
<b>Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>			Política de Sucateamento das Universidades	Financiamento de Ciência e Tecnologia	Instabilidade Política e Econômica
<b>i1</b>		Cursos de excelência	5	5	5
		Ferramentas de análise do CPC			
<b>i2</b>		Satisfação do aluno	5	3	5
<b>i3</b>		Formação global e integral	3	3	5
		Cultura de inovação, compromisso social e integração			
<b>i4</b>		Aprendizado extraclasse	3	5	5
		Currículos interdisciplinares e flexíveis			
		PET institucional e fomento de projetos como: PIBID, PROLICEN e PARFOR			
<b>i5</b>		Laboratórios de pesquisa	5	5	3
		Pesquisadores no ensino			
<b>i6</b>		Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão	3	1	5
		Aprendizagem extracurricular pela CAED, para melhorar permanência, evasão e retenção			
		Ferramentas de análise da evasão e permanência			



















<b>AMEAÇAS</b>			Am1	Am2	Am3
<b>Desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica</b>			Política de Sucateamento das Universidades	Financiamento de Ciência e Tecnologia	Instabilidade Política e Econômica
<b>i7</b>		Métodos de ensino atualizados	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
		Infraestrutura de TI, sala de aula			
		Promover uso inovador de métodos e tecnol. de ensino			
<b>i8</b>		Comunicação institucional e relação c/ a sociedade	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
		Fórum de cursos de graduação e Fórum de ensino integrado com a sociedade			
<b>i9</b>		Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>i10</b>		Critérios de seleção/progressão docente	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>i11</b>		Ampliação do FIEN	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>i12</b>		Multi-campi e multi-nível de ensino	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>






## 2.3. Desafio 3 – Inclusão social

### 2.3.1. Desafio 3 - Forças

















FORÇAS			Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5	Fo6
Desafio 3 - Inclusão social			Ingresso SISU	Assistência estudantil	Gratuidade do RU para alunos com BSE	CAED	Processo seletivo diferenciado (Indígena; Imigrantes e Refugiados)	Observatório de Direitos Humanos e de Inclusão - PRE e CAED
<b>i1</b>	 Políticas de acesso e ações afirmativas							
	 Mais vagas e expansão dos Rus		5	0	0	0	5	0
	 Qualificar serviço de emergência (emergência e ambulat.)							
<b>i2</b>	 Formar alunos com uma visão humanista							
	 Cultura de inclusão e diversidade		0	0	0	0	0	3
	 Cardápio vegetariano							
	 Fortalecer diversidade e coibir assédio e discriminação							
<b>i3</b>	 Métodos de ensino adequados							
	 Corpo docente preparado para aspectos de inclusão		0	0	0	5	0	0
	 Superar barreiras de acessibilidade pedagógica e educacional							
<b>i4</b>	 Rotinas administrativas e comunicação adequadas							
	 Corpo técnico preparado para aspectos de inclusão		0	0	0	0	3	5
	 Superar barreiras de acessibilidade atitudinal							
<b>i5</b>	 Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão							
	 Planejamento participativo na assistência estudantil		0	5	5	0	0	0
	 Criar comissão de saúde estudantil							




























FORÇAS		Fo7	Fo8	Fo9	Fo10	Fo11
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Políticas institucionais de acessibilidade, comunicação, assistência estudantil e gênero	Viva o Campus	Incubadora Social	Relacionamento com ONU Together	Serviço de Emergência Universitária - SEU
<b>i1</b>	 Políticas de acesso e ações afirmativas	0	0	0	3	5
	 Mais vagas e expansão dos Rus					
	 Qualificar serviço de emergência (emergência e ambulat.)					
<b>i2</b>	 Formar alunos com uma visão humanista	0	3	3	0	0
	 Cultura de inclusão e diversidade					
	 Cardápio vegetariano					
	 Fortalecer diversidade e coibir assédio e discriminação					
<b>i3</b>	 Métodos de ensino adequados	5	0	0	0	0
	 Corpo docente preparado para aspectos de inclusão					
	 Superar barreiras de acessibilidade pedagógica e educacional					
<b>i4</b>	 Rotinas administrativas e comunicação adequadas	3	0	0	0	0
	 Corpo técnico preparado para aspectos de inclusão					
	 Superar barreiras de acessibilidade atitudinal					
<b>i5</b>	 Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão	0	0	0	0	3
	 Planejamento participativo na assistência estudantil					
	 Criar comissão de saúde estudantil					

FORÇAS			Fo7	Fo8	Fo9	Fo10	Fo11
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>			Políticas institucionais de acessibilidade, comunicação, assistência estudantil e gênero	Viva o Campus	Incubadora Social	Relacionamento com ONU Together	Serviço de Emergência Universitária - SEU
<b>i6</b>		Infraestrutura com acessibilidade	0	0	0	0	0
		Superar barreiras de acessibilidade (mobilidade, arquitetônica )					
<b>i7</b>		Produção artística e cultural	0	5	0	0	0
		Mais espaços de convivência, lazer e cultura nos campi					
<b>i8</b>		Projetos de extensão c/ foco em transformar a sociedade	0	0	5	5	0
		Projetos de pesquisa aplicados a problemas sociais					
		Tecnologias sociais					
<b>i9</b>		Multi-campi e multi-nível de ensino	0	0	0	0	0
<b>i10</b>		Recarga on-line via aplicativo	0	0	0	0	0










### 2.3.2. Desafio 3 - Fraquezas

<b>FRAQUEZAS</b>		Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Preparo do corpo técnico - Docente e TAEs para aspectos de inclusão	Acessibilidade nas diferentes dimensões: pedagógica; atitudinal; comunicação e arquitetônica.	Carência de pessoal na assistência estudantil e CAED	Falta de código disciplinar discente	Falta de visão humanista da comunidade acadêmica
<b>i1</b>	 Políticas de acesso e ações afirmativas	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Mais vagas e expansão dos Rus					
	 Qualificar serviço de emergência (emergência e ambulat.)					
<b>i2</b>	 Formar alunos com uma visão humanista	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Cultura de inclusão e diversidade					
	 Cardápio vegetariano					
	 Fortalecer diversidade e coibir assédio e discriminação					
<b>i3</b>	 Métodos de ensino adequados	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Corpo docente preparado para aspectos de inclusão					
	 Superar barreiras de acessibilidade pedagógica e educacional					
<b>i4</b>	 Rotinas administrativas e comunicação adequadas	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Corpo técnico preparado para aspectos de inclusão					
	 Superar barreiras de acessibilidade atitudinal					
<b>i5</b>	 Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Planejamento participativo na assistência estudantil					
	 Criar comissão de saúde estudantil					

















FRAQUEZAS		Fr6	Fr7	Fr8	Fr9
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Falta de vagas nas CEUs e moradia provisória	Frota de veículos da UFSM adaptada e renovada	Espaços ao ar livre estruturados para apresentações artístico-culturais e pedagógicas	Política equivocada para promover o agendamento do RU
<b>i1</b>	 Políticas de acesso e ações afirmativas	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
	 Mais vagas e expansão dos Rus				
	 Qualificar serviço de emergência (emergência e ambulat.)				
<b>i2</b>	 Formar alunos com uma visão humanista	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Cultura de inclusão e diversidade				
	 Cardápio vegetariano				
	 Fortalecer diversidade e coibir assédio e discriminação				
<b>i3</b>	 Métodos de ensino adequados	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Corpo docente preparado para aspectos de inclusão				
	 Superar barreiras de acessibilidade pedagógica e educacional				
<b>i4</b>	 Rotinas administrativas e comunicação adequadas	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Corpo técnico preparado para aspectos de inclusão				
	 Superar barreiras de acessibilidade atitudinal				
<b>i5</b>	 Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Planejamento participativo na assistência estudantil				
	 Criar comissão de saúde estudantil				










FRAQUEZAS		Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Preparo do corpo técnico - Docente e TAEs para aspectos de inclusão	Acessibilidade nas diferentes dimensões: pedagógica; atitudinal; comunicação e arquitetônica.	Carência de pessoal na assistência estudantil e CAED	Falta de código disciplinar discente	Falta de visão humanista da comunidade acadêmica
<b>i6</b>	 Infraestrutura com acessibilidade  Superar barreiras de acessibilidade (mobilidade, arquitetônica )	0	5	0	0	0
<b>i7</b>	 Produção artística e cultural  Mais espaços de convivência, lazer e cultura nos campi	0	0	0	0	0
<b>i8</b>	 Projetos de extensão c/ foco em transformar a sociedade  Projetos de pesquisa aplicados a problemas sociais  Tecnologias sociais	0	0	0	0	0
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	0	0	0	0	0
<b>i10</b>	 Recarga on-line via aplicativo	0	0	0	0	0



FRAQUEZAS		Fr6	Fr7	Fr8	Fr9
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Falta de vagas nas CEUs e moradia provisória	Frota de veículos da UFSM adaptada e renovada	Espaços ao ar livre estruturados para apresentações artístico-culturais e pedagógicas	Política equivocada para promover o agendamento do RU
<b>i6</b>	 Infraestrutura com acessibilidade  Superar barreiras de acessibilidade (mobilidade, arquitetura )	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>i7</b>	 Produção artística e cultural  Mais espaços de convivência, lazer e cultura nos campi	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>i8</b>	 Projetos de extensão c/ foco em transformar a sociedade  Projetos de pesquisa aplicados a problemas sociais  Tecnologias sociais	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>i10</b>	 Recarga on-line via aplicativo	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>










### 2.3.3. Desafio 3 - Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>		Op1	Op2	Op3	Op4
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Política de Cotas	Alto fluxo de imigrantes e refugiados em busca de assistência estudantil	Disponibilidade de instituições externas para parcerias (exército e aeronáutica)	Programas de conscientização
<b>i1</b>	 Políticas de acesso e ações afirmativas	5	5	0	0
	 Mais vagas e expansão dos Rus				
	 Qualificar serviço de emergência (emergência e ambulat.)				
<b>i2</b>	 Formar alunos com uma visão humanista	0	0	0	5
	 Cultura de inclusão e diversidade				
	 Cardápio vegetariano				
	 Fortalecer diversidade e coibir assédio e discriminação				
<b>i3</b>	 Métodos de ensino adequados	0	0	0	0
	 Corpo docente preparado para aspectos de inclusão				
	 Superar barreiras de acessibilidade pedagógica e educacional				
<b>i4</b>	 Rotinas administrativas e comunicação adequadas	0	0	0	5
	 Corpo técnico preparado para aspectos de inclusão				
	 Superar barreiras de acessibilidade atitudinal				
<b>i5</b>	 Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão	0	0	0	0
	 Planejamento participativo na assistência estudantil				
	 Criar comissão de saúde estudantil				

OPORTUNIDADES		Op1	Op2	Op3	Op4
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Política de Cotas	Alto fluxo de imigrantes e refugiados em busca de assistência estudantil	Disponibilidade de instituições externas para parcerias (exército e aeronáutica)	Programas de conscientização
<b>i6</b>	 Infraestrutura com acessibilidade	0	0	0	0
	 Superar barreiras de acessibilidade (mobilidade, arquitetônica )				
<b>i7</b>	 Produção artística e cultural	0	0	0	0
	 Mais espaços de convivência, lazer e cultura nos campi				
<b>i8</b>	 Projetos de extensão c/ foco em transformar a sociedade	0	0	5	5
	 Projetos de pesquisa aplicados a problemas sociais				
	 Tecnologias sociais				
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	0	0	0	0
<b>i10</b>	 Recarga on-line via aplicativo	0	0	0	0















2.3.4. Desafio 3 - Ameaças















<b>AMEAÇAS</b>		Am1	Am2	Am3	Am4
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Política Governamental	Restrição orçamentária	Não atendimento ao direitos basilares - educação; segurança e saúde	Segregação social e cultura do ódio
<b>i1</b>	 Políticas de acesso e ações afirmativas	5	5	5	5
	 Mais vagas e expansão dos Rus				
	 Qualificar serviço de emergência (emergência e ambulat.)				
<b>i2</b>	 Formar alunos com uma visão humanista	5	5	0	5
	 Cultura de inclusão e diversidade				
	 Cardápio vegetariano				
	 Fortalecer diversidade e coibir assédio e discriminação				
<b>i3</b>	 Métodos de ensino adequados	5	5	0	3
	 Corpo docente preparado para aspectos de inclusão				
	 Superar barreiras de acessibilidade pedagógica e educacional				
<b>i4</b>	 Rotinas administrativas e comunicação adequadas	5	5	0	3
	 Corpo técnico preparado para aspectos de inclusão				
	 Superar barreiras de acessibilidade atitudinal				
<b>i5</b>	 Permanência e incentivo ao aprendizado e conclusão	5	5	3	0
	 Planejamento participativo na assistência estudantil				
	 Criar comissão de saúde estudantil				










AMEAÇAS		Am1	Am2	Am3	Am4
<b>Desafio 3 - Inclusão social</b>		Política Governamental	Restrição orçamentária	Não atendimento ao direitos basilares - educação; segurança e saúde	Segregação social e cultura do ódio
<b>i6</b>	 Infraestrutura com acessibilidade	5	5	0	0
	 Superar barreiras de acessibilidade (mobilidade, arquitetônica )				
<b>i7</b>	 Produção artística e cultural	5	5	0	0
	 Mais espaços de convivência, lazer e cultura nos campi				
<b>i8</b>	 Projetos de extensão c/ foco em transformar a sociedade	5	5	5	0
	 Projetos de pesquisa aplicados a problemas sociais				
	 Tecnologias sociais				
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	5	5	0	0
<b>i10</b>	 Recarga on-line via aplicativo	5	5	0	0

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










### 2.4.1. Desafio 4 - Forças

FORÇAS		Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Programas de bolsas de iniciação científica e tecnológica	Crescimento da P-G	Imagem da universidade perante a sociedade	Criação da AGITTEC e Incubadora de Empresas	Programas de fomento a produção científica
<b>i1</b>	 Inserção científica institucional	5	5	0	3	5
	 Formar alunos comprometidos c/ desenvolvimento científico					
	 Pesquisadores de excelência e critérios de seleção/progr.					
	 Incrementar programas internos de fomento					
<b>i2</b>	 Inovação, desenvolvimento tecnológico e transf. tecnologia	5	3	3	5	3
	 Ambientes de inovação					
	 Cultura de inovação, pesquisa, integração e compr. social					
	 Serviços à comunidade de acordo c/ a política de inovação					
	 Consolidar inovação, empreendedorismo e transf. tecnol.					
<b>i3</b>	 Cursos de excelência	1	5	0	3	5
	 Diagnóstico contínuo dos indicadores CAPES					
	 Ações p/ aumento do conceito CAPES busca da excelência					
<b>i4</b>	 Tecnologias sociais, produção artística e cultural	1	3	3	3	3
	 Cultura de compromisso social					















FORÇAS			Fo6	Fo7	Fo8	Fo9
Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia			Corpo docente qualificado/bons laboratórios	Agilidade institucional para aquisição de equipamentos	Corpo estudantil qualificado	Percentual docente com DE
<b>i1</b>	 Inserção científica institucional		5	3	5	5
	 Formar alunos comprometidos c/ desenvolvimento científico					
	 Pesquisadores de excelência e critérios de seleção/progr.					
	 Incrementar programas internos de fomento					
<b>i2</b>	 Inovação, desenvolvimento tecnológico e transf. tecnologia		5	3	5	5
	 Ambientes de inovação					
	 Cultura de inovação, pesquisa, integração e compr. social					
	 Serviços à comunidade de acordo c/ a política de inovação					
	 Consolidar inovação, empreendedorismo e transf. tecnol.					
<b>i3</b>	 Cursos de excelência		5	3	5	5
	 Diagnóstico contínuo dos indicadores CAPES					
	 Ações p/ aumento do conceito CAPES busca da excelência					
<b>i4</b>	 Tecnologias sociais, produção artística e cultural		5	1	3	3
	 Cultura de compromisso social					















<b>FORÇAS</b>		Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Programas de bolsas de iniciação científica e tecnológica	Crescimento da P-G	Imagem da universidade perante a sociedade	Criação da AGITTEC e Incubadora de Empresas	Programas de fomento a produção científica
<b>i5</b>	 Projetos de pesquisa aplicados à sociedade e universidade	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	 Comunicação institucional e relacionamento c/ sociedade					
	 Prospectar e acompanhar parcerias com o setor produtivo					
<b>i6</b>	 Laboratórios e infraestrutura de apoio	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	 Ampliar o Pró-Publicações e fortalecer o Pró-Revistas					
	 Criar núcleo institucional de editoração de revistas					
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>i8</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>





















<b>FORÇAS</b>		Fo6	Fo7	Fo8	Fo9
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Corpo docente qualificado/bons laboratórios	Agilidade institucional para aquisição de equipamentos	Corpo estudantil qualificado	Percentual docente com DE
<b>i5</b>	 Projetos de pesquisa aplicados à sociedade e universidade	5	1	3	3
	 Comunicação institucional e relacionamento c/ sociedade				
	 Prospeçar e acompanhar parcerias com o setor produtivo				
<b>i6</b>	 Laboratórios e infraestrutura de apoio	3	3	1	5
	 Ampliar o Pró-Publicações e fortalecer o Pró-Revistas				
	 Criar núcleo institucional de editoração de revistas				
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	5	1	5	3
<b>i8</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	3	1	3	0
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	3	1	1	0

## 2.4.2. Desafio 4 - Fraquezas















FRAQUEZAS		Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5	Fr6
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Projetos voltados aos interesses sociais e econômicos	Recursos para manutenção dos laboratórios	Pouca inserção de doutores na P-G	Integração e compartilhamento de laboratórios	Infraestrutura tecnológica	Estrutura institucional voltada a inovação e transferência de tecnologia
<b>i1</b>	 Inserção científica institucional	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Formar alunos comprometidos c/ desenvolvimento científico						
	 Pesquisadores de excelência e critérios de seleção/progr.						
	 Incrementar programas internos de fomento						
<b>i2</b>	 Inovação, desenvolvimento tecnológico e transf. tecnologia	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Ambientes de inovação						
	 Cultura de inovação, pesquisa, integração e compr. social						
	 Serviços à comunidade de acordo c/ a política de inovação						
 Consolidar inovação, empreendedorismo e transf. tecnol.							
<b>i3</b>	 Cursos de excelência	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Diagnóstico contínuo dos indicadores CAPES						
	 Ações p/ aumento do conceito CAPES busca da excelência						
<b>i4</b>	 Tecnologias sociais, produção artística e cultural	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	 Cultura de compromisso social						










FRAQUEZAS		Fr7	Fr8	Fr9	Fr10	Fr11	Fr12
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Projetos e ações interdisciplinares	Grupos de pesquisa com pouco foco no desenvolvimento tecnológico	Quadro de pessoal voltado a inovação	Poucos laboratórios credenciados e certificados	Acompanhamento de indicadores institucionais (P-G, inovação, transferência de tecnologia)	Programas internos de fomento ao empreendedorismo e inovação
<b>i1</b>	 Inserção científica institucional	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	 Formar alunos comprometidos c/ desenvolvimento científico						
	 Pesquisadores de excelência e critérios de seleção/progr.						
	 Incrementar programas internos de fomento						
<b>i2</b>	 Inovação, desenvolvimento tecnológico e transf. tecnologia	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	 Ambientes de inovação						
	 Cultura de inovação, pesquisa, integração e compr. social						
	 Serviços à comunidade de acordo c/ a política de inovação						
 Consolidar inovação, empreendedorismo e transf. tecnol.							
<b>i3</b>	 Cursos de excelência	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	 Diagnóstico contínuo dos indicadores CAPES						
	 Ações p/ aumento do conceito CAPES busca da excelência						
<b>i4</b>	 Tecnologias sociais, produção artística e cultural	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	 Cultura de compromisso social						















FRAQUEZAS			Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5	Fr6
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>			Projetos voltados aos interesses sociais e econômicos	Recursos para manutenção dos laboratórios	Pouca inserção de doutores na P-G	Integração e compartilhamento de laboratórios	Infraestrutura tecnológica	Estrutura institucional voltada a inovação e transferência de tecnologia
<b>i5</b>	 Projetos de pesquisa aplicados à sociedade e universidade		5	5	5	5	5	5
	 Comunicação institucional e relacionamento c/ sociedade							
	 Prospectar e acompanhar parcerias com o setor produtivo							
<b>i6</b>	 Laboratórios e infraestrutura de apoio		1	5	5	5	5	5
	 Ampliar o Pró-Publicações e fortalecer o Pró-Revistas							
	 Criar núcleo institucional de editoração de revistas							
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares		3	3	3	5	5	5
<b>i8</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação		0	3	3	3	5	5
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino		3	3	3	5	5	5

FRAQUEZAS		Fr7	Fr8	Fr9	Fr10	Fr11	Fr12
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Projetos e ações interdisciplinares	Grupos de pesquisa com pouco foco no desenvolvimento tecnológico	Quadro de pessoal voltado a inovação	Poucos laboratórios credenciados e certificados	Acompanhamento de indicadores institucionais (P-G, inovação, transferência de tecnologia)	Programas internos de fomento ao empreendedorismo e inovação
<b>i5</b>	 Projetos de pesquisa aplicados à sociedade e universidade	5	5	3	3	3	5
	 Comunicação institucional e relacionamento c/ sociedade						
	 Prospectar e acompanhar parcerias com o setor produtivo						
<b>i6</b>	 Laboratórios e infraestrutura de apoio	5	3	3	5	1	3
	 Ampliar o Pró-Publicações e fortalecer o Pró-Revistas						
	 Criar núcleo institucional de editoração de revistas						
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	5	3	3	1	3	5
<b>i8</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	3	1	0	0	0	0
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	5	1	5	5	0	3










### 2.4.3. Desafio 4 - Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>		Op1	Op2	Op3	Op4	Op5
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Novo marco de ciência, tecnologia e inovação	Editais de agências de fomento	Baixo grau tecnológico do setor produtivo	Crise econômica	Necessidade de laboratórios certificados para certificação de produtos e serviços
<b>i1</b>	 Inserção científica institucional	5	5	3	1	3
	 Formar alunos comprometidos c/ desenvolvimento científico					
	 Pesquisadores de excelência e critérios de seleção/progr.					
	 Incrementar programas internos de fomento					
<b>i2</b>	 Inovação, desenvolvimento tecnológico e transf. tecnologia	5	5	5	5	5
	 Ambientes de inovação					
	 Cultura de inovação, pesquisa, integração e compr. social					
	 Serviços à comunidade de acordo c/ a política de inovação					
	 Consolidar inovação, empreendedorismo e transf. tecnol.					
<b>i3</b>	 Cursos de excelência	3	3	3	3	3
	 Diagnóstico contínuo dos indicadores CAPES					
	 Ações p/ aumento do conceito CAPES busca da excelência					
<b>i4</b>	 Tecnologias sociais, produção artística e cultural	3	3	1	3	1
	 Cultura de compromisso social					


















<b>OPORTUNIDADES</b>		Op1	Op2	Op3	Op4	Op5
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Novo marco de ciência, tecnologia e inovação	Editais de agências de fomento	Baixo grau tecnológico do setor produtivo	Crise econômica	Necessidade de laboratórios certificados para certificação de produtos e serviços
<b>i5</b>	 Projetos de pesquisa aplicados à sociedade e universidade	5	5	5	5	5
	 Comunicação institucional e relacionamento c/ sociedade					
	 Prospectar e acompanhar parcerias com o setor produtivo					
<b>i6</b>	 Laboratórios e infraestrutura de apoio	5	5	3	1	5
	 Ampliar o Pró-Publicações e fortalecer o Pró-Revistas					
	 Criar núcleo institucional de editoração de revistas					
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	3	3	3	1	3
<b>i8</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	1	1	1	1	1
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	1	3	1	1	1







OPORTUNIDADES			Op6	Op7	Op8	Op9
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>			Existência de cargos em fóruns e comitês de órgãos de fomento	Egressos com destaque no campo da pesquisa e inovação	Faixa de sinal digital disponível para uso de emissoras de TV	Canais locais abertos à realização de parcerias
<b>i1</b>	 Inserção científica institucional		1	3	1	1
	 Formar alunos comprometidos c/ desenvolvimento científico					
	 Pesquisadores de excelência e critérios de seleção/progr.					
	 Incrementar programas internos de fomento					
<b>i2</b>	 Inovação, desenvolvimento tecnológico e transf. tecnologia		3	5	3	3
	 Ambientes de inovação					
	 Cultura de inovação, pesquisa, integração e compr. social					
	 Serviços à comunidade de acordo c/ a política de inovação					
 Consolidar inovação, empreendedorismo e transf. tecnol.						
<b>i3</b>	 Cursos de excelência		3	5	1	1
	 Diagnóstico contínuo dos indicadores CAPES					
	 Ações p/ aumento do conceito CAPES busca da excelência					
<b>i4</b>	 Tecnologias sociais, produção artística e cultural		1	3	3	3
	 Cultura de compromisso social					

























OPORTUNIDADES		Op6	Op7	Op8	Op9
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Existência de cargos em fóruns e comitês de órgãos de fomento	Egressos com destaque no campo da pesquisa e inovação	Faixa de sinal digital disponível para uso de emissoras de TV	Canais locais abertos à realização de parcerias
<b>i5</b>	 Projetos de pesquisa aplicados à sociedade e universidade	5	5	5	5
	 Comunicação institucional e relacionamento c/ sociedade				
	 Prospectar e acompanhar parcerias com o setor produtivo				
<b>i6</b>	 Laboratórios e infraestrutura de apoio	1	3	1	1
	 Ampliar o Pró-Publicações e fortalecer o Pró-Revistas				
	 Criar núcleo institucional de editoração de revistas				
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	1	1	0	0
<b>i8</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	1	1	0	0
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	1	1	0	0

## 2.4.4. Desafio 4 - Ameaças

AMEAÇAS		Am1	Am2	Am3	Am4
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Insegurança jurídica/órgãos de controle	Forte interação de empresas com universidades do centro do país	Redução de investimentos governamentais na P-G e nos ambientes de inovação	Falta de visão e articulação política da região
<b>i1</b>	 Inserção científica institucional	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
	 Formar alunos comprometidos c/ desenvolvimento científico				
	 Pesquisadores de excelência e critérios de seleção/progr.				
	 Incrementar programas internos de fomento				
<b>i2</b>	 Inovação, desenvolvimento tecnológico e transf. tecnologia	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Ambientes de inovação				
	 Cultura de inovação, pesquisa, integração e compr. social				
	 Serviços à comunidade de acordo c/ a política de inovação				
	 Consolidar inovação, empreendedorismo e transf. tecnol.				
<b>i3</b>	 Cursos de excelência	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	 Diagnóstico contínuo dos indicadores CAPES				
	 Ações p/ aumento do conceito CAPES busca da excelência				
<b>i4</b>	 Tecnologias sociais, produção artística e cultural	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	 Cultura de compromisso social				
<b>i5</b>	 Projetos de pesquisa aplicados à sociedade e universidade	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Comunicação institucional e relacionamento c/ sociedade				
	 Prospectar e acompanhar parcerias com o setor produtivo				

<b>AMEAÇAS</b>		Am1	Am2	Am3	Am4
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Insegurança jurídica/órgãos de controle	Forte interação de empresas com universidades do centro do país	Redução de investimentos governamentais na P-G e nos ambientes de inovação	Falta de visão e articulação política da região
<b>i6</b>	 Laboratórios e infraestrutura de apoio	5	3	5	3
	 Ampliar o Pró-Publicações e fortalecer o Pró-Revistas				
	 Criar núcleo institucional de editoração de revistas				
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	3	1	5	0
<b>i8</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	5	0	3	0
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	3	0	5	5















AMEAÇAS		Am5	Am6	Am7
		Alta taxaço (imposto) do investimento anjo	Editoras de alta qualidade gratuitas	Rigor na legislaço (startups)
<b>Desafio 4 - Inovaço, geraço de conhecimento e transferênci de tecnologia</b>				
<b>i1</b>	 Inserço científica institucional	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Formar alunos comprometidos c/ desenvolvimento científico			
	 Pesquisadores de excelênci e critérios de seleço/progr.			
	 Incrementar programas internos de fomento			
<b>i2</b>	 Inovaço, desenvolvimento tecnológico e transf. tecnologia	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
	 Ambientes de inovaço			
	 Cultura de inovaço, pesquisa, integraço e compr. social			
	 Serviço à comunidade de acordo c/ a política de inovaço			
	 Consolidar inovaço, empreendedorismo e transf. tecnol.			
<b>i3</b>	 Cursos de excelênci	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Diagnóstico contínuo dos indicadores CAPES			
	 Açoes p/ aumento do conceito CAPES busca da excelênci			
<b>i4</b>	 Tecnologias sociais, produço artística e cultural	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
	 Cultura de compromisso social			
<b>i5</b>	 Projetos de pesquisa aplicados à sociedade e universidade	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
	 Comunicaço institucional e relacionamento c/ sociedade			
	 Prospectar e acompanhar parcerias com o setor produtivo			












AMEAÇAS		Am5	Am6	Am7
<b>Desafio 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia</b>		Alta taxaço (imposto) do investimento anjo	Editoras de alta qualidade gratuitas	Rigor na legislaço (startups)
<b>i6</b>	 Laborat3rios e infraestrutura de apoio	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
	 Ampliar o Pr3-Publicaçoes e fortalecer o Pr3-Revistas			
	 Criar n3cleo institucional de editoraço de revistas			
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>i8</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenço de informaço	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>i9</b>	 Multi-campi e multi-n3vel de ensino	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 2.5. Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional












### 2.5.1. Desafio 5 - Forças

FORÇAS		Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Mapeamento dos processos para modernização	Qualificação dos servidores	Ações em planejamento acadêmico	Imagem forte da UFSM na comunidade	Democracia na gestão
<b>i1</b>	 Governança, transparência e profissionalização	5	5	5	5	5
	 Orçamento transparente e alinhado à estratégia					
	 Transparência e participação na gestão do orçamento					
	 Consulta p/ escolher dirigentes do HUSM e participação de unid. acadêmicas afins no Conselho do HUSM					
<b>i2</b>	 Comunicação institucional e relação c/ a sociedade	3	3	5	5	5
	 Integrar c/ núcleos de comunic. unidades (Pol. Com.)					
	 UniFM no ar e TV Campus em canal aberto					
	 UFSM Digital e Rede sem Fio					
<b>i3</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	5	5	5	0	5
	 Estrutura administrativa e dimension. de pessoal					
	 Reestr. administr. e atualização dos processos de gestão					
<b>i4</b>	 Infraestrutura de engenharia, logística e TI	5	3	5	0	1
	 Transporte interno, pista multiuso e bicicletas					
	 Integrar c/ núcleos de infra das unidades					











<b>FORÇAS</b>			Fo6	Fo7	Fo8	Fo9	Fo10
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>			Equipes comprometidas e capacitadas	Assessorias de comunicação descentralizadas (centros e unidades)	Iniciativas de melhoria na gestão	Profissionalização de gestores e servidores	Rede de veículos de comunicação
<b>i1</b>	 Governança, transparência e profissionalização		5	5	5	5	5
	 Orçamento transparente e alinhado à estratégia						
	 Transparência e participação na gestão do orçamento						
	 Consulta p/ escolher dirigentes do HUSM e participação de unid. acadêmicas afins no Conselho do HUSM						
<b>i2</b>	 Comunicação institucional e relação c/ a sociedade		5	5	5	5	5
	 Integrar c/ núcleos de comunic. unidades (Pol. Com.)						
	 UniFM no ar e TV Campus em canal aberto						
	 UFSM Digital e Rede sem Fio						
<b>i3</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação		5	5	5	5	3
	 Estrutura administrativa e dimension. de pessoal						
	 Reestr. administr. e atualização dos processos de gestão						
<b>i4</b>	 Infraestrutura de engenharia, logística e TI		5	3	5	5	3
	 Transporte interno, pista multiuso e bicicletas						
	 Integrar c/ núcleos de infra das unidades						















<b>FORÇAS</b>		Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Mapeamento dos processos para modernização	Qualificação dos servidores	Ações em planejamento acadêmico	Imagem forte da UFSM na comunidade	Democracia na gestão
<b>i5</b>	 Comprometimento, liderança e competência técnica	5	5	3	5	5
	 Capacitação e qualificação p/ servidores do HUSM					
	 Valorização e desenv. das pessoas e suas competências					
	 Mestrado e doutorado profissional					
	 Relacionamento com os aposentados					
<b>i6</b>	 Serviço de manutenção	3	3	3	0	3
	 Gestão de contratos e fiscalização de obras					
<b>i7</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	3	5	5	0	5
	 Identidade e orçamento destacado p/ Unidades EBTT					
<b>i8</b>	 Colaboração internacional e proj. de pesquisa aplicados	3	3	5	5	1
<b>i9</b>	 Receitas extraorç. e orçamento do governo federal	3	3	5	5	0

























<b>FORÇAS</b>		Fo6	Fo7	Fo8	Fo9	Fo10
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Equipes comprometidas e capacitadas	Assessorias de comunicação descentralizadas (centros e unidades)	Iniciativas de melhoria na gestão	Profissionalização de gestores e servidores	Rede de veículos de comunicação
<b>i5</b>	 Comprometimento, liderança e competência técnica	5	3	5	5	3
	 Capacitação e qualificação p/ servidores do HUSM					
	 Valorização e desenv. das pessoas e suas competências					
	 Mestrado e doutorado profissional					
	 Relacionamento com os aposentados					
<b>i6</b>	 Serviço de manutenção	5	3	5	5	3
	 Gestão de contratos e fiscalização de obras					
<b>i7</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	5	5	5	5	5
	 Identidade e orçamento destacado p/ Unidades EBTT					
<b>i8</b>	 Colaboração internacional e proj. de pesquisa aplicados	5	5	5	3	5
<b>i9</b>	 Receitas extraorç. e orçamento do governo federal	0	0	5	3	3

## 2.5.2. Desafio 5 - Fraquezas















FRAQUEZAS		Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5	Fr6	Fr7	Fr8
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Política de comunicação interna e externa	Sistema de tecnologia inexistente - imprensa universitária	Ausência de valorização das informações e da política de produção documental por parte dos setores	Gestão do espaço físico	Sistemas acadêmicos com necessidades de melhorias	Resistência às mudanças	Integração entre os multicampi	Centralização dos gestores
<b>i1</b>	 Governança, transparência e profissionalização	5	3	5	5	5	5	5	5
	 Orçamento transparente e alinhado à estratégia								
	 Transparência e participação na gestão do orçamento								
	 Consulta p/ escolher dirigentes do HUSM e participação de unid. acadêmicas afins no Conselho do HUSM								
<b>i2</b>	 Comunicação institucional e relação c/ a sociedade	5	5	5	3	1	5	5	5
	 Integrar c/ núcleos de comunic. unidades (Pol. Com.)								
	 UniFM no ar e TV Campus em canal aberto								
	 UFSM Digital e Rede sem Fio								
<b>i3</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	5	5	5	5	5	5	5	5
	 Estrutura administrativa e dimension. de pessoal								
	 Reestr. administr. e atualização dos processos de gestão								
<b>i4</b>	 Infraestrutura de engenharia, logística e TI	5	1	1	5	3	5	3	5
	 Transporte interno, pista multiuso e bicicletas								
	 Integrar c/ núcleos de infra das unidades								












FRAQUEZAS		Fr9	Fr10	Fr11	Fr12	Fr13	Fr14	Fr15
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Inadequação da distribuição orçamentária de acordo com prioridades institucionais	Transparência nas informações	Distribuição do quadro de pessoal	Gestão por competências	Gestão de contratos	Distribuição correta de bens/materiais	Paralisação do Processo Estatuinte
<b>i1</b>	 Governança, transparência e profissionalização	5	5	5	5	5	5	5
	 Orçamento transparente e alinhado à estratégia							
	 Transparência e participação na gestão do orçamento							
	 Consulta p/ escolher dirigentes do HUSM e participação de unid. acadêmicas afins no Conselho do HUSM							
<b>i2</b>	 Comunicação institucional e relação c/ a sociedade	3	5	5	3	3	1	5
	 Integrar c/ núcleos de comunic. unidades (Pol. Com.)							
	 UniFM no ar e TV Campus em canal aberto							
	 UFSM Digital e Rede sem Fio							
<b>i3</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	5	5	5	5	5	3	5
	 Estrutura administrativa e dimension. de pessoal							
	 Reestr. administr. e atualização dos processos de gestão							
<b>i4</b>	 Infraestrutura de engenharia, logística e TI	5	5	5	3	5	5	3
	 Transporte interno, pista multiuso e bicicletas							
	 Integrar c/ núcleos de infra das unidades							

FRAQUEZAS		Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5	Fr6	Fr7	Fr8
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Política de comunicação interna e externa	Sistema de tecnologia inexistente - imprensa universitária	Ausência de valorização das informações e da política de produção documental por parte dos setores	Gestão do espaço físico	Sistemas acadêmicos com necessidades de melhorias	Resistência às mudanças	Integração entre os multicampi	Centralização dos gestores
<b>i5</b>	 Comprometimento, liderança e competência técnica	5	5	3	5	1	5	5	5
	 Capacitação e qualificação p/ servidores do HUSM								
	 Valorização e desenv. das pessoas e suas competências								
	 Mestrado e doutorado profissional								
	 Relacionamento com os aposentados								
<b>i6</b>	 Serviço de manutenção	5	1	3	5	0	5	5	5
	 Gestão de contratos e fiscalização de obras								
<b>i7</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	5	3	5	5	3	5	5	5
	 Identidade e orçamento destacado p/ Unidades EBTT								
<b>i8</b>	 Colaboração internacional e proj. de pesquisa aplicados	5	0	5	0	3	5	3	5
<b>i9</b>	 Receitas extraorç. e orçamento do governo federal	5	0	3	0	0	5	0	0















FRAQUEZAS		Fr9	Fr10	Fr11	Fr12	Fr13	Fr14	Fr15
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Inadequação da distribuição orçamentária de acordo com prioridades institucionais	Transparência nas informações	Distribuição do quadro de pessoal	Gestão por competências	Gestão de contratos	Distribuição correta de bens/materiais	Paralisação do Processo Estatuinte
<b>i5</b>	 Comprometimento, liderança e competência técnica							
	 Capacitação e qualificação p/ servidores do HUSM							
	 Valorização e desenv. das pessoas e suas competências	5	5	5	5	3	3	5
	 Mestrado e doutorado profissional							
 Relacionamento com os aposentados								
<b>i6</b>	 Serviço de manutenção	5	5	5	5	5	3	1
	 Gestão de contratos e fiscalização de obras							
<b>i7</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	5	5	5	5	3	3	5
	 Identidade e orçamento destacado p/ Unidades EBTT							
<b>i8</b>	 Colaboração internacional e proj. de pesquisa aplicados	5	5	3	5	0	0	3
<b>i9</b>	 Receitas extraorç. e orçamento do governo federal	5	5	1	5	0	0	1

### 2.5.3. Desafio 5 - Oportunidades












<b>OPORTUNIDADES</b>		Op1	Op2	Op3
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Tecnologia de apoio à gestão	Modelos de gestão e boas práticas disponíveis em outras organizações	Faixa de sinal disponível para uso por emissoras de TV; canais locais abertos e realização de parcerias
<b>i1</b>	 Governança, transparência e profissionalização	5	5	5
	 Orçamento transparente e alinhado à estratégia			
	 Transparência e participação na gestão do orçamento			
	 Consulta p/ escolher dirigentes do HUSM e participação de unid. acadêmicas afins no Conselho do HUSM			
<b>i2</b>	 Comunicação institucional e relação c/ a sociedade	5	5	5
	 Integrar c/ núcleos de comunic. unidades (Pol. Com.)			
	 UniFM no ar e TV Campus em canal aberto			
	 UFSM Digital e Rede sem Fio			
<b>i3</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	5	5	3
	 Estrutura administrativa e dimension. de pessoal			
	 Reestr. administr. e atualização dos processos de gestão			
<b>i4</b>	 Infraestrutura de engenharia, logística e TI	5	5	1
	 Transporte interno, pista multiuso e bicicletas			
	 Integrar c/ núcleos de infra das unidades			

OPORTUNIDADES		Op1	Op2	Op3
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Tecnologia de apoio à gestão	Modelos de gestão e boas práticas disponíveis em outras organizações	Faixa de sinal disponível para uso por emissoras de TV; canais locais abertos e realização de parcerias
<b>i5</b>	 Comprometimento, liderança e competência técnica	5	5	3
	 Capacitação e qualificação p/ servidores do HUSM			
	 Valorização e desenv. das pessoas e suas competências			
	 Mestrado e doutorado profissional			
	 Relacionamento com os aposentados			
<b>i6</b>	 Serviço de manutenção	5	5	1
	 Gestão de contratos e fiscalização de obras			
<b>i7</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	5	5	5
	 Identidade e orçamento destacado p/ Unidades EBTT			
<b>i8</b>	 Colaboração internacional e proj. de pesquisa aplicados	5	5	5
<b>i9</b>	 Receitas extraorç. e orçamento do governo federal	5	5	0

## 2.5.4. Desafio 5 - Ameaças















<b>AMEAÇAS</b>		Am1	Am2	Am3
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Contingenciamento orçamentário	Política econômica dos governos federal, estadual e municipal	Restrição à autonomia universitária
<b>i1</b>	 Governança, transparência e profissionalização	5	5	5
	 Orçamento transparente e alinhado à estratégia			
	 Transparência e participação na gestão do orçamento			
	 Consulta p/ escolher dirigentes do HUSM e participação de unid. acadêmicas afins no Conselho do HUSM			
<b>i2</b>	 Comunicação institucional e relação c/ a sociedade	5	5	5
	 Integrar c/ núcleos de comunic. unidades (Pol. Com.)			
	 UniFM no ar e TV Campus em canal aberto			
	 UFSM Digital e Rede sem Fio			
<b>i3</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	5	5	5
	 Estrutura administrativa e dimension. de pessoal			
	 Reestr. administr. e atualização dos processos de gestão			
<b>i4</b>	 Infraestrutura de engenharia, logística e TI	5	5	5
	 Transporte interno, pista multiuso e bicicletas			
	 Integrar c/ núcleos de infra das unidades			















<b>AMEAÇAS</b>		Am1	Am2	Am3
<b>Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional</b>		Contingenciamento orçamentário	Política econômica dos governos federal, estadual e municipal	Restrição à autonomia universitária
<b>i5</b>	 Comprometimento, liderança e competência técnica	5	5	5
	 Capacitação e qualificação p/ servidores do HUSM			
	 Valorização e desenv. das pessoas e suas competências			
	 Mestrado e doutorado profissional			
	 Relacionamento com os aposentados			
<b>i6</b>	 Serviço de manutenção	5	5	5
	 Gestão de contratos e fiscalização de obras			
<b>i7</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	5	5	5
	 Identidade e orçamento destacado p/ Unidades EBTT			
<b>i8</b>	 Colaboração internacional e proj. de pesquisa aplicados	5	5	5
<b>i9</b>	 Receitas extraorç. e orçamento do governo federal	5	5	5













## 2.6. Desafio 6 – Desenvolvimento local, regional e nacional

### 2.6.1. Desafio 6 - Forças















<b>FORÇAS</b>		Fo1	Fo2	Fo3	Fo4
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>		Recursos humanos qualificados para produzir planos de desenvolvimento local e regional	Momento apropriado para elaborar a política de extensão	Espaço da unidade de Silveira Martins em aberto para definição/exploração por diferentes tipos de uso	Rede de veículos de comunicação institucionais (Rádio ...)
<b>i1</b>	 Cultura de compromisso social	3	5	1	5
	 Tecnologias sociais				
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade				
	 Fortalecer a incubadora social				
<b>i2</b>	 Formar alunos comprometidos com a sociedade	3	5	1	3
	 Fortalecer os projetos FIEX, FAPEE, PIVEX, PROEX e Rondon				
<b>i3</b>	 Comunicação com a sociedade	1	3	0	5
	 Fortalecer os projetos Rastro de Extensão e Visibilidade				
<b>i4</b>	 Projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade	5	5	3	1
	 Relacionamento e colaboração com a sociedade				
	 Serviços à comunidade de acordo com a política de extensão				
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade				
	 Consolidar o Fórum Regional de Extensão como estratégia de desenvolvimento				
 Fortalecer o projeto Desenvolva					













FORÇAS		Fo5	Fo6	Fo7	Fo8
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>		Infraestrutura dos laboratórios, Agittec e Incubadoras	Atualização e implementação do Plano de Cultura	Credibilidade da UFSM	Grupos de pesquisa e ações de extensão com foco no desenvolvimento das regiões de abrangência da UFSM
<b>i1</b>	 Cultura de compromisso social	3	5	5	3
	 Tecnologias sociais				
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade				
	 Fortalecer a incubadora social				
<b>i2</b>	 Formar alunos comprometidos com a sociedade	3	3	3	3
	 Fortalecer os projetos FIEEX, FAPEE, PIVEX, PROEX e Rondon				
<b>i3</b>	 Comunicação com a sociedade	0	3	3	0
	 Fortalecer os projetos Rastro de Extensão e Visibilidade				
<b>i4</b>	 Projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade	1	5	5	5
	 Relacionamento e colaboração com a sociedade				
	 Serviços à comunidade de acordo com a política de extensão				
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade				
	 Consolidar o Fórum Regional de Extensão como estratégia de desenvolvimento				
 Fortalecer o projeto Desenvolva					

FORÇAS		Fo1	Fo2	Fo3	Fo4
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>		Recursos humanos qualificados para produzir planos de desenvolvimento local e regional	Momento apropriado para elaborar a política de extensão	Espaço da unidade de Silveira Martins em aberto para definição/exploração por diferentes tipos de uso	Rede de veículos de comunicação institucionais (Rádio ...)
<b>i5</b>	 Projetos voltados a políticas públicas (educação, saúde, ...)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
	 Fortalecer os projetos: Alternativa e Práxis				
	 Apoiar estratégias de ampliação do porte hospitalar e integração com ensino, pesquisa e extensão				
	 Reforçar a defesa do HUSM com atendimento 100% SUS				
<b>i6</b>	 Produção artística e cultural	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	 Fortalecer os projetos Viva o Campus e Observatório Direitos Humanos				
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
	 Cultura de integração (ensino/pesq/ext. e entre áreas conhec.)				
<b>i8</b>	 Critérios de seleção e progressão docente	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Pesquisadores de excelência, laboratórios e infraestrutura de apoio				
<b>i9</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>i10</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>















FORÇAS		Fo5	Fo6	Fo7	Fo8
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>		Infraestrutura dos laboratórios, Agittec e Incubadoras	Atualização e implementação do Plano de Cultura	Credibilidade da UFSM	Grupos de pesquisa e ações de extensão com foco no desenvolvimento das regiões de abrangência da UFSM
<b>i5</b>	 Projetos voltados a políticas públicas (educação, saúde, ...)	1	0	3	3
	 Fortalecer os projetos: Alternativa e Práxis				
	 Apoiar estratégias de ampliação do porte hospitalar e integração com ensino, pesquisa e extensão				
	 Reforçar a defesa do HUSM com atendimento 100% SUS				
<b>i6</b>	 Produção artística e cultural	1	5	3	1
	 Fortalecer os projetos Viva o Campus e Observatório Direitos Humanos				
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	5	3	3	5
	 Cultura de integração (ensino/pesq/ext. e entre áreas conheç.)				
<b>i8</b>	 Critérios de seleção e progressão docente	5	3	0	5
	 Pesquisadores de excelência, laboratórios e infraestrutura de apoio				
<b>i9</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	0	0	0	0
<b>i10</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	3	5	3	5

2.6.2. Desafio 6 - Fraquezas













<b>FRAQUEZAS</b>		Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>		Pouca valorização da extensão na Progressão	Dificuldade de indicadores de extensão	Falta de gestão da infraestrutura de apoio e laboratórios para as atividades de extensão	Ausência de regulamentações atualizadas voltadas à extensão	Baixa valorização dos produtos de extensão e cultura
<b>i1</b>	 Cultura de compromisso social	5	3	3	5	5
	 Tecnologias sociais					
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade					
	 Fortalecer a incubadora social					
<b>i2</b>	 Formar alunos comprometidos com a sociedade	3	3	3	1	5
	 Fortalecer os projetos FIEEX, FAPEE, PIVEX, PROEX e Rondon					
<b>i3</b>	 Comunicação com a sociedade	0	0	0	0	5
	 Fortalecer os projetos Rastro de Extensão e Visibilidade					
<b>i4</b>	 Projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade	5	3	5	3	3
	 Relacionamento e colaboração com a sociedade					
	 Serviços à comunidade de acordo com a política de extensão					
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade					
	 Consolidar o Fórum Regional de Extensão como estratégia de desenvolvimento					
 Fortalecer o projeto Desenvolva						

FRAQUEZAS			Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>			Pouca valorização da extensão na Progressão	Dificuldade de indicadores de extensão	Falta de gestão da infraestrutura de apoio e laboratórios para as atividades de extensão	Ausência de regulamentações atualizadas voltadas à extensão	Baixa valorização dos produtos de extensão e cultura
<b>i5</b>	 Projetos voltados a políticas públicas (educação, saúde, ...)		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	 Fortalecer os projetos: Alternativa e Práxis						
	 Apoiar estratégias de ampliação do porte hospitalar e integração com ensino, pesquisa e extensão						
	 Reforçar a defesa do HUSM com atendimento 100% SUS						
<b>i6</b>	 Produção artística e cultural		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	 Fortalecer os projetos Viva o Campus e Observatório Direitos Humanos						
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	 Cultura de integração (ensino/pesq/ext. e entre áreas conhec.)						
<b>i8</b>	 Critérios de seleção e progressão docente		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Pesquisadores de excelência, laboratórios e infraestrutura de apoio						
<b>i9</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>i10</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>















2.6.3. Desafio 6 - Oportunidades













<b>OPORTUNIDADES</b>		Op1	Op2	Op3	Op4
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>		PNE - Meta da curricularização da extensão	Abertura do Hospital Regional	Existência de possibilidades de parcerias	Apoio da comunidade externa às políticas públicas
<b>i1</b>	 Cultura de compromisso social	5	5	5	5
	 Tecnologias sociais				
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade				
	 Fortalecer a incubadora social				
<b>i2</b>	 Formar alunos comprometidos com a sociedade	5	0	3	3
	 Fortalecer os projetos FIEX, FAPEE, PIVEX, PROEX e Rondon				
<b>i3</b>	 Comunicação com a sociedade	0	0	3	0
	 Fortalecer os projetos Rastro de Extensão e Visibilidade				
<b>i4</b>	 Projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade	5	3	5	3
	 Relacionamento e colaboração com a sociedade				
	 Serviços à comunidade de acordo com a política de extensão				
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade				
	 Consolidar o Fórum Regional de Extensão como estratégia de desenvolvimento				
 Fortalecer o projeto Desenvolva					



OPORTUNIDADES		Op1	Op2	Op3	Op4
D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional		PNE - Meta da curricularização da extensão	Abertura do Hospital Regional	Existência de possibilidades de parcerias	Apoio da comunidade externa às políticas públicas
<b>i5</b>	 Projetos voltados a políticas públicas (educação, saúde, ...)	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	 Fortalecer os projetos: Alternativa e Práxis				
	 Apoiar estratégias de ampliação do porte hospitalar e integração com ensino, pesquisa e extensão				
	 Reforçar a defesa do HUSM com atendimento 100% SUS				
<b>i6</b>	 Produção artística e cultural	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	 Fortalecer os projetos Viva o Campus e Observatório Direitos Humanos				
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	 Cultura de integração (ensino/pesq/ext. e entre áreas conhec.)				
<b>i8</b>	 Critérios de seleção e progressão docente	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	 Pesquisadores de excelência, laboratórios e infraestrutura de apoio				
<b>i9</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>i10</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>













2.6.4. Desafio 6 - Ameaças

<b>AMEAÇAS</b>		Am1	Am2	Am3
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>		Cortes orçamentários	Falta de conhecimento da sociedade sobre os objetivos da extensão	Desmobilização dos atores que compõem permanente de extensão
<b>i1</b>	 Cultura de compromisso social	5	5	0
	 Tecnologias sociais			
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade			
	 Fortalecer a incubadora social			
<b>i2</b>	 Formar alunos comprometidos com a sociedade	5	3	0
	 Fortalecer os projetos FIEEX, FAPEE, PIVEX, PROEX e Rondon			
<b>i3</b>	 Comunicação com a sociedade	5	5	5
	 Fortalecer os projetos Rastro de Extensão e Visibilidade			
<b>i4</b>	 Projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade	5	5	5
	 Relacionamento e colaboração com a sociedade			
	 Serviços à comunidade de acordo com a política de extensão			
	 Projetos de extensão c/ foco em desenvolver a sociedade			
	 Consolidar o Fórum Regional de Extensão como estratégia de desenvolvimento			
 Fortalecer o projeto Desenvolva				


<b>AMEAÇAS</b>		Am1	Am2	Am3
<b>D6 - Desenvolvimento local, regional e nacional</b>		Cortes orçamentários	Falta de conhecimento da sociedade sobre os objetivos da extensão	Desmobilização dos atores que compõem permanente de extensão
<b>i5</b>	 Projetos voltados a políticas públicas (educação, saúde, ...)	5	5	3
	 Fortalecer os projetos: Alternativa e Práxis			
	 Apoiar estratégias de ampliação do porte hospitalar e integração com ensino, pesquisa e extensão			
	 Reforçar a defesa do HUSM com atendimento 100% SUS			
<b>i6</b>	 Produção artística e cultural	5	5	0
	 Fortalecer os projetos Viva o Campus e Observatório Direitos Humanos			
<b>i7</b>	 Projetos interdisciplinares	1	5	0
	 Cultura de integração (ensino/pesq/ext. e entre áreas conhec.)			
<b>i8</b>	 Critérios de seleção e progressão docente	3	3	0
	 Pesquisadores de excelência, laboratórios e infraestrutura de apoio			
<b>i9</b>	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	0	1	1
<b>i10</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	5	0	3

## 2.7. Desafio 7 – Gestão ambiental














### 2.7.1. Desafio 7 - Forças

FORÇAS		Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5	Fo6	Fo7
<b>Desafio 7 - Gestão ambiental</b>		Planos e projetos sustentáveis: projeto UMA; Projeto Zelo; Plano Logística Sustentável (PLS)	Produção de Etanol e seu uso na frota de veículos da UFSM	Protagonismo da UFSM na disseminação das ações de responsabilidade socioambiental.	Convênios com empresas e cooperativas de recicláveis: ASMAR; ARSELE; entre outras	Mobilidade urbana interna: mobilidade intracampus; bicicletas; pista multi-uso	Corpo docente e técnico com qualificação na área ambiental em todo o âmbito da UFSM	Aproveitamento das áreas verdes do Campus como espaços de convivência
<b>i1</b>	 Formar alunos comprometidos com o meio-ambiente	5	3	5	3	5	5	5
	 Cultura ética em relação ao meio ambiente							
<b>i2</b>	 Implantar um sistema de gestão ambiental	5	3	5	3	3	5	3
	 Atuar na Política Ambiental e Sist. de Gerenc. Ambiental Atuar no Plano de Gestão de Energia, Água e Resíduos							
<b>i3</b>	 Processos e rotinas que valorizem a gestão ambiental	5	3	5	5	3	5	1
	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação							
	 Licitações c/ logística reversa e responsabilidade ambiental							
<b>i4</b>	 Infraestrutura de engenharia e logística com respeito ao meio ambiente	5	1	5	3	5	3	5
	 Desenvolvimento físico-territorial dos campi(Plano Diretor)							
<b>i5</b>	 Proj. pesquisa aplicados a problemas da sociedade e univ.	3	5	5	3	3	5	3
<b>i6</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	1	3	3	1	3	3	3
<b>i7</b>	 Criar Coordenadoria de Gestão Ambiental e Sustentabil.	1	1	1	1	1	1	1














## 2.7.2. Desafio 7 - Fraquezas

FRAQUEZAS			Fr1	Fr2	Fr3	Fr4	Fr5	Fr6	Fr7	Fr8
Desafio 7 - Gestão ambiental			Necessidade de um sistema de gestão ambiental integrada com ampla divulgação interna	Infraestrutura antiga e defasada	Logística reversa insuficiente	Falta de consciência sobre a separação de resíduos e de uma coleta adequada	Falta de um projeto integrado de controle da fauna a zoonoses	Adequação das novas obras à legislação federal sobre sustentabilidade	Falta de estrutura de pessoal para planejamento e execução de projetos sustentáveis	Ausência de um zoneamento ambiental no campus
i1	 Formar alunos comprometidos com o meio-ambiente		5	1	1	5	3	3	3	1
	 Cultura ética em relação ao meio ambiente									
i2	 Implantar um sistema de gestão ambiental		5	3	3	5	3	5	5	5
	 Atuar na Política Ambiental e Sist. de Gerenc. Ambiental									
	 Atuar no Plano de Gestão de Energia, Água e Resíduos									
i3	 Processos e rotinas que valorizem a gestão ambiental		5	3	5	5	3	5	5	5
	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação									
	 Licitações c/ logística reversa e responsabilidade ambiental									
i4	 Infraestrutura de engenharia e logística com respeito ao meio ambiente		5	5	5	3	3	5	3	5
	 Desenvolvimento físico-territorial dos campi(Plano Diretor)									
i5	 Proj. pesquisa aplicados a problemas da sociedade e univ.		3	3	1	3	3	3	1	1
i6	 Multi-campi e multi-nível de ensino		3	1	1	1	1	3	3	3
i7	 Criar Coordenadoria de Gestão Ambiental e Sustentabil.		5	1	1	1	1	1	5	1

### 2.7.3. Desafio 7 - Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>		Op1	Op2	Op3	Op4
<b>Desafio 7 - Gestão ambiental</b>		Ampliar parcerias com empresas e órgãos ambientais, além de instituições	Possibilidade de divulgação de projetos de responsabilidade socioambiental para a comunidade e a captação de parcerias	Captação de recursos através de editais e receitas extraorçamentárias, tanto nacionais quanto estrangeiras	Engajamento de voluntários nas ações socioambientais
<b>i1</b>	 Formar alunos comprometidos com o meio-ambiente	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	 Cultura ética em relação ao meio ambiente				
<b>i2</b>	 Implantar um sistema de gestão ambiental	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	 Atuar na Política Ambiental e Sist. de Gerenc. Ambiental				
	 Atuar no Plano de Gestão de Energia, Água e Resíduos				
<b>i3</b>	 Processos e rotinas que valorizem a gestão ambiental	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	 Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação				
	 Licitações c/ logística reversa e responsabilidade ambiental				
<b>i4</b>	 Infraestrutura de engenharia e logística com respeito ao meio ambiente	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
	 Desenvolvimento físico-territorial dos campi(Plano Diretor)				
<b>i5</b>	 Proj. pesquisa aplicados a problemas da sociedade e univ.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>i6</b>	 Multi-campi e multi-nível de ensino	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>i7</b>	 Criar Coordenadoria de Gestão Ambiental e Sustentabil.	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

## 2.7.4. Desafio 7 - Ameaças

AMEAÇAS			Am1	Am2	Am3	Am4	Am5	Am6
<b>Desafio 7 - Gestão ambiental</b>			Controle rigoroso dos órgãos ambientais, com possibilidades de sanções	Restrições orçamentárias / financeiras	Falta de conscientização da comunidade externa no uso de espaços dos campi	Falta de rede de esgoto no entorno e acesso ao campus	Deficiências da mobilidade urbana do município	Sanções de órgãos de controle por descumprimento da legislação (TCU; CGU; MPU; MEC; CAPES)
<b>i1</b>		Formar alunos comprometidos com o meio-ambiente	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
		Cultura ética em relação ao meio ambiente						
<b>i2</b>		Implantar um sistema de gestão ambiental	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
		Atuar na Política Ambiental e Sist. de Gerenc. Ambiental						
<b>i3</b>		Atuar no Plano de Gestão de Energia, Água e Resíduos	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
		Processos e rotinas que valorizem a gestão ambiental						
<b>i4</b>		Agilizar rotinas de trabalho e obtenção de informação	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
		Licitações c/ logística reversa e responsabilidade ambiental						
<b>i5</b>		Infraestrutura de engenharia e logística com respeito ao meio ambiente	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
		Desenvolvimento físico-territorial dos campi(Plano Diretor)						
<b>i6</b>		Proj. pesquisa aplicados a problemas da sociedade e univ.	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>i7</b>		Multi-campi e multi-nível de ensino	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>i7</b>		Criar Coordenadoria de Gestão Ambiental e Sustentabil.	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>